



Revista Mal-estar E Subjetividade

ISSN: 1518-6148

malestar@unifor.br

Universidade de Fortaleza

Brasil

Acosta-Fernández, Martín; Torres-López, Teresa Margarita; Aguilera-Velasco, María de Los Ángeles;  
Parra-osorio, Liliana

El Acoso Psicológico Laboral desde la Mirada de un Perpetrador: Un Estudio de Caso

Revista Mal-estar E Subjetividade, vol. XIII, núm. 1-2, mayo-junio, 2013, pp. 13-43

Universidade de Fortaleza

Fortaleza, Brasil

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27131673002>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# **El Acoso Psicológico Laboral desde la Mirada de un Perpetrador: Un Estudio de Caso**

## **Acosta-Fernández Martín**

Doctor en Ciencias de la Salud en el Trabajo, Universidad de Guadalajara, México. Profesor-investigador del Instituto de Investigación en Salud Ocupacional. Temas de especialización: Factores psicosociales en salud ocupacional; violencia y acoso en el trabajo; Educación para la salud ocupacional.

Correo electrónico: fmartin63@gmail.com

## **Torres-López Teresa Margarita**

Doctora en Antropología Social y Cultura, Universitat Rovira y Virgili, España. Profesora-investigadora del Instituto de Investigación en Salud Ocupacional. Temas de especialización: Representaciones sociales; concepciones culturales; educación para la salud.

Correo electrónico: tere.torres.cucs@gmail.com

## **Aguilera-Velasco María de Los Ángeles**

Doctora en Ciencias de la Salud en el Trabajo, Universidad de Guadalajara, MÉXICO. Profesora-investigadora del Instituto de Investigación en Salud Ocupacional. Temas de especialización: factores psicosociales en salud ocupacional ; educación para la salud ocupacional.

Correo electrónico: aaguileracd@hotmail.com

## **Parra-osorio Liliana**

Doctora en Ciencias de la Salud en el Trabajo, Universidad

de Guadalajara, México. Docente-investigadora. Posgrado en Salud Ocupacional, Universidad Libre Seccional Cali, COLOMBIA. Temas de especialización: Violencia y acoso en el trabajo; factores psicosociales en salud ocupacional. Correo electrónico: [liliana.parra@unilibreca.edu.co](mailto:liliana.parra@unilibreca.edu.co)

## Resumen

*Se realizó una investigación de corte cualitativo y orientación fenomenológica, con el propósito de conocer las autopercepciones de una presunta perpetradora de acoso psicológico en el trabajo. El tipo de estudio fue el análisis de un caso y la selección de la participante se logró por muestreo de oportunidad. La información fue obtenida a través de la técnica de la entrevista en profundidad y los datos fueron registrados y analizados bajo el método fenomenológico para conocer cómo la participante se percibía a sí misma en su rol de perpetradora de acoso psicológico en el trabajo. Se construyó una explicación de las categorías emergentes de las experiencias y vivencias de la entrevistada, con base en la interpretación fenomenológica para el establecimiento de sentido y significado a la información proporcionada. Los hallazgos obtenidos muestran la preparación, escenificación, deliberación, intencionalidad de dañar y abuso de la perpetradora en la comisión de comportamientos típicos de acoso psicológico. Asimismo, los datos sugirieron la presencia de un trastorno de la personalidad del tipo paranoide y antisocial en la perpetradora. También se identificó el uso de un puesto de representación sindical para bloquear el desarrollo profesional de su víctima dentro de la institución. Se recomienda la realización de estudios cualitativos en los que participen todos los actores involucrados en el proceso del acoso psicológico en el trabajo (perpetradores, víctimas y testigos).*

**Palabras-clave:** *Acoso Psicológico, Estudios Cualitativos, Fenomenología del Acoso, Perpetradores, Trastornos de Personalidad.*

## **Assédio Moral no Trabalho a Partir da Perspectiva de um Autor: Um Estudo de Caso**

### **Resumo**

*Realizou-se uma pesquisa qualitativa e de orientação fenomenológica a fim de conhecer as autopercepções de uma autora de assédio moral no trabalho. O tipo de estudo foi análise de caso e a seleção da amostra participante se deu por oportunidade. As informações foram obtidas através da técnica de entrevistas em profundidade e os dados foram registrados e analisados a partir do método fenomenológico, para se conhecer como o participante se percebe em seu papel de autor do assédio moral no trabalho. Construiu-se uma explicação das categorias emergentes a partir das experiências e vivências do entrevistado, com base na interpretação fenomenológica para a criação de sentido e significado às informações fornecidas. Os achados mostram a preparação, o estadiamento, a deliberação, a intenção de prejudicar e o abuso do autor na prática de comportamentos típicos de assédio moral no trabalho. Além disso, os dados sugerem a presença de um transtorno de personalidade antissocial e do tipo paranoico no agressor. Também foi identificado o uso de representação sindical para bloquear o desenvolvimento profissional da vítima dentro da instituição. Recomenda-se a realização de estudos qualitativos envolvendo todos os intervenientes no processo de assédio moral no trabalho (agressores, vítimas e testemunhas).*

**Palavras-chave:** *Assédio Moral No Trabalho, Estudos Qualitativos, Fenomenologia De Assédio, Autores De Assédio, Transtornos De Personalidade.*

## The Mobbing at Workplace from Perpetrator's Point of View: A Case Study

### Abstract

*We conducted a qualitative research with phenomenological orientation. The purpose was to know the self-perceptions of an alleged perpetrator of mobbing at work. The type of study was the analysis of a case and the participant was selected by opportunity sampling. The information was obtained through the technique of in-depth interviews and data were analyzed by the phenomenological method for know how the participant perceived herself in her role as perpetrator of mobbing at work. It was built a categories scheme from the interviewed experiences based on phenomenological interpretation. The aim was the establishment of sense and significance of information provided. The findings show the preparation, staging, deliberation, intent to harm and abuse of the perpetrator in the commission of typical mobbing behaviors. Furthermore, the data suggest the presence of a personality disorder and antisocial paranoid type in the mobbing perpetrator. We also identified the use of union representation power to obstruct the victim's professional development within the institution. It is recommended qualitative studies with involving all actors in the process of mobbing at work [perpetrators, victims and witnesses].*

**Keywords:** *Mobbing, Qualitative Studies, Phenomenology of Mobbing, Perpetrators, Personality Disorders.*

### Harcèlement au Travail du Point de Vue d'un Auteur: Une Étude de Cas

### Résumé

*Nous avons mené une recherche qualitative et de l'orientation phénoménologique, afin de connaître les auto-perceptions d'un auteur présumé de harcèlement au travail. Le type d'étude était l'analyse d'un cas et en sélectionnant l'échantillon des participants a été obtenu par opportunité. L'information a été obtenue par la technique de la entrevues en profondeur*

*et les données sont été enregistrées et analysées dans la méthode phénoménologique de la façon dont le participant se perçoit dans son rôle en tant qu'auteur de harcèlement au travail. Il a été construit une explication des catégories émergentes de sens à partir des expériences basées sur l'interprétation phénoménologique de la mise en place de la signification et l'importance de l'information fournie. Les résultats montrent la préparation, la mise en scène, la délibération, l'intention de nuire et l'abus de l'auteur dans la commission de comportements typiques de harcèlement. En outre, les données suggèrent la présence d'un trouble de la personnalité antisociale et de type paranoïde dans le harceleuse. Nous avons aussi identifié l'utilisation de la représentation syndicale à bloquer le développement professionnel de la victime au sein de l'institution. Il est recommandé que les études qualitatives impliquent toutes les parties prenantes dans le processus de harcèlement psychologique au travail [auteurs, victimes et des témoins].*

**Mots-clés:** *Mobbing, Des Études qualitatives, La Phénoménologie de Harcèlement psychologique, Les Harceleurs, Troubles de la Personnalité.*

## Introducción

El fenómeno del acoso psicológico en el trabajo no es un problema nuevo. Pudieramos decir que es una manifestación inherentemente humana que se distingue por la comisión de comportamientos y conductas que tienen como propósito generar un daño moral a quien lo sufre. A diferencia de las conductas agresivas, cuya finalidad es la de proteger a las crías y garantizar la supervivencia de la especie, el acoso psicológico es una expresión violenta que procura sacar ventaja de una posición de privilegio en una organización social cualquiera (familiar, escolar o laboral). Por lo tanto, mientras las primeras tienen un fin inmediato y se dan en lapsos breves, el acoso psicológico es persistente en el tiempo y tiene una intención de marcar emocionalmente al adversario.

Acosta, Carrión, González y Franco (2006) identifican el derrotero de las producciones científicas sobre el tema en cuatro esferas: la individual – a partir una comunicación hostil e inmoral que impide a quien la sufre cumplimentar con éxito y satisfacción sus actividades (Leymann, 1996); la clínico-social – que identifica al acoso como “un

cuadro clínico de alienación social en el trabajo” (Dejours, 1999); la psicosocial – la cual califica al acoso psicológico laboral como un tipo de estresor social que se distingue del estrés “habitual” por su persistencia e intencionalidad (Einarsen; Skogstad, 1996; Leymann, 1996; Zapf, 1999; Piñuel, 2001; Zapf; Einarsen, 2010); y la psicopatológica – que tipifica al acoso moral como una manifestación intencional perversa del perpetrador hacia su víctima (Hirigoyen, 2001).

En años recientes, se ha desarrollado una línea de investigación “organizacional” (Hoel; Salin, 2003; Salin, 2003, 2006, 2008) que se caracteriza por vincular los cambios que sufren las organizaciones en sus estructuras y sus políticas con la aparición de prácticas de acoso entre trabajadores.

Toda la producción referida es de corte cuantitativo y sustentada principalmente en estudios sobre víctimas. Hay una escasa producción de literatura que reporte investigaciones cualitativas y de seguimiento a casos tipificados como de acoso, y de estudios que engloben a todos los actores posibles en el circuito del acoso psicológico en el trabajo (supuestas víctimas, presuntos perpetradores y testigos).

## Metodología

Este trabajo forma parte del proyecto de investigación denominado “El proceso existencial y vivencial del acoso psicológico laboral en empleados de diferentes centros de trabajo de Latinoamérica 2009-2012”. En esta oportunidad, sólo se presentará el análisis de un caso, pues éste representa un ejemplo paradigmático de la intencionalidad y persistencia con la que el perpetrador arremetió en contra de su víctima.

Se realizó un estudio fenomenológico a una representante sindical de una institución educativa pública con sede en una ciudad al centro-norte de la República Mexicana. La selección del caso se sustentó en el muestreo oportunista – como lo plantea Patton (1990)1, “para aprovechar oportunidades inesperadas una vez iniciado el trabajo sobre el terreno” –, luego de la autoconfirmación por parte de la entrevistada de haber aplicado el acoso psicológico a una compañera de trabajo. La información fue obtenida a través de dos entrevistas

en profundidad y el objetivo del estudio fue conocer la autopercepción de la informante como presunta perpetradora en el proceso del acoso psicológico.

Las entrevistas en profundidad se orientaron bajo el enfoque de Lanigan (1988) y el método fenomenológico para conocer cómo la participante se percibía a sí misma en su rol de perpetradora de acoso psicológico en el trabajo. Se construyó una explicación de las categorías emergentes de las experiencias y vivencias de la entrevistada con base en el establecimiento de sentido y significado a la información proporcionada.

El análisis fenomenológico de los datos se realizó como lo plantean Acosta, Torres, Díaz, Aguilera, Parra y Pozos (2012):

### **1. Descripción fenomenológica**

- 1.1. Se tomaron las frases más relevantes de cada entrevista.
- 1.2. Se configuró una lista de tópicos temáticos, con base en las preguntas generadoras realizadas durante la entrevista.
- 1.3. Se diferenciaron las frases que contenían sentimientos de las que plasmaban reflexiones. El mismo trato se le dio los enunciados que remitían a acciones propias de la entrevistada y aquéllas externas a ella.

### **2. Reducción fenomenológica**

- 2.1. Fueron eliminadas las descripciones que no correspondieran al objetivo de la investigación.
- 2.2. Se codificaron las narraciones sobre cómo se percibía a sí misma la entrevistada.
- 2.3. Las descripciones fueron agrupadas en categorías con base en su similitud.

### **3. Interpretación fenomenológica**

- 3.1. Se construyó una explicación de las categorías emergentes de las experiencias y vivencias de los entrevistados, con base en el establecimiento de sentido y significado a la información proporcionada.

Con la finalidad de mantener el anonimato a la entrevistada y a su víctima, les fue asignado el nombre de una deidad de la mitología griega. Se utilizó el programa de computador Atlas.ti para la codificación

y análisis de los datos obtenidos a través de las entrevistas.

La participante recibió la información sobre los propósitos de la investigación y fue notificada sobre su derecho de renunciar a seguir colaborando en la investigación cuando ella así lo considerase. Asimismo, se le solicitó signar su colaboración a través de una carta de consentimiento informado.

El protocolo del proyecto de investigación fue aprobado por la Comisión de Investigación de la Secretaría de Salud del Gobierno de Jalisco y se ratificó que el proyecto cumplía con los criterios metodológicos y éticos dispuestos en la Norma Técnica 314 para el registro y seguimiento en materia de investigación en salud (Diario Oficial de la Federación, 31/05/1988).

## Hallazgos

Las categorías y sub-categorías construidas con base en el método fenomenológico fueron las mostradas en la figura 1.

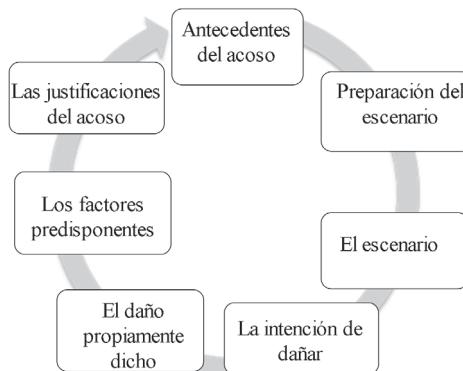


Figura 1. Esquema de categorías del *Proceso de acoso psicológico con base en las acciones del perpetrador*.

### 1. Antecedentes del acoso

Esta categoría quedó integrada de la manera mostrada en la figura 2.

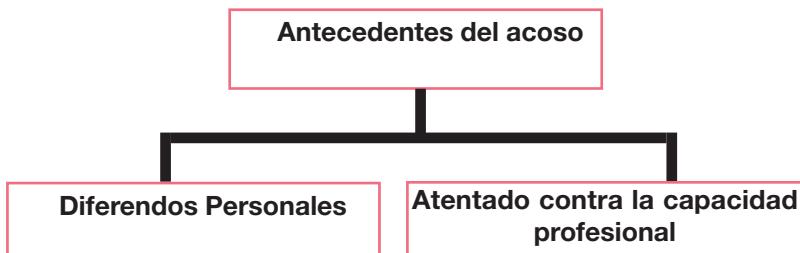


Figura 2. Esquema de categorías sobre *Antecedentes del acoso*.

### 1.1. Diferendos personales

Es importante destacar que el primer desencuentro no tuvo origen en el lugar de trabajo de ambas involucradas. La presunta perpetradora (Hidra) aspiraba a una plaza en el sitio donde trabajaba su supuesta víctima (Era) y el conflicto inicial surgió por lo que parecía un simple disturbio interpersonal originado por un desacuerdo menor entre la entrevistada y su contraparte. La primera concurrió a solicitar un empleo en una institución de educación superior, ya que, meses atrás, había caído en desempleo y fue recibida por la segunda, quien se desempeñaba como directiva de la universidad que ofrecía el puesto. Durante la entrevista, Hidra interpretó como ofensivas contra su persona algunas de las expresiones de su interlocutora, específicamente en lo que concernía a dudar de su capacidad profesional. En la siguiente viñeta, se puede apreciar esa carga emotiva que la entrevistada le otorga a ese primer encuentro. A la postre, utilizaría como motivo para iniciar el ataque hacia su víctima.

“Pero ¿cómo que no estás en condiciones de impartir anatomía o fisiología si eres médico? ¿Qué clase de médico eres? Y entonces le dije: (la entrevistada) ‘discúlpame, pero no es de mi interés. Sé anatomía, sé fisiología, pero no para impartir esas materias. Y si es [...] y si son las dos únicas vacantes, no me interesan.’”

### 1.2. Atentado contra la capacidad profesional

Una vez que Hidra fue cuestionada por Era, lanza un argumento en el que trata de poner a salvo su capacidad profesional y sus

intereses laborales. Contraataca con la siguiente afirmación:

“¡Yo soy médico, yo sé lo que sé y sé lo que quiero dar!  
Entonces ¡tú a mi no me vas a decir! ¡Tú a mi no vas a medir  
mi capacidad por una materia que tú estás ofertando!”

Como puede observarse, hasta esta argumentación, todo parecía suponer un simple desencuentro entre las protagonistas. Sin embargo, a decir de Hidra, ello se convirtió en una afrenta para ella y, al paso del tiempo (no recordó con precisión el tiempo que transcurrió entre la entrevista y su reencuentro con “su agresora”), se encontró con una condición inmejorable para vengar el agravio del que se sintió objeto.

## 2. Preparación del escenario

En el figura 3, se pueden observar la categoría y subcategorías construidas con base en los relatos de la presunta perpetradora.

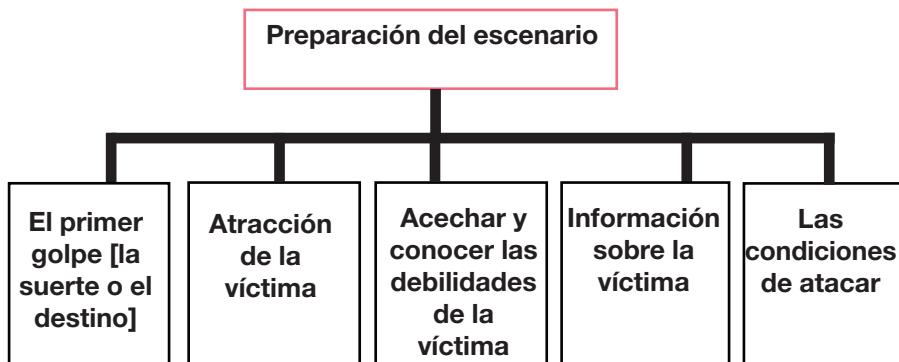


Figura 3. Esquema de categorías sobre la *Preparación del escenario*.

### 2.1. El primer golpe (la suerte o el destino)

Una vez que la entrevistada logró colocarse en otra institución de educación superior se encontró, sorpresivamente, que Era, quien le había *denostado* al negarse a impartir clases que no eran de su interés, solicitó una plaza en la universidad, justo en la licenciatura para la que Hidra trabajaba. Ahora las cosas estaban igual que en aquel

entonces, sólo cambiaron las posiciones: Ella era la receptora de la solicitud y su *agresora*, Era, llegaba a concursar por una plaza como docente. Es como si el destino le ofreciera una oportunidad para saldar agravios pasados, ella misma lo describió así:

“Y llega [Era] y cuando veo su currículo, y como yo estoy en la parte administrativa del programa al que ella quiere entrar, desde ahí vi la oportunidad para que aquel momento en que dijo: ‘si no vas a impartir esas materias pues no me interesa’. Entonces ahora ella llega, veo su [...] [currículum], estoy en su evaluación y la evalúo mal.”

## 2.2. Atracción de la víctima

En este momento, se inicia una especie de lucha deliberada en la cual la presunta perpetradora busca llevar su futura víctima a su terreno, pues, al otorgarle una calificación baja en su proceso de selección, conoce perfectamente que su veredicto no irá en detrimento del ingreso de la aspirante al programa de licenciatura que ofertó nuevas plazas. Sólo persiguió imprimir un impacto inicial en su víctima y, al tiempo, llevarla a su entorno laboral para, posteriormente, iniciar el proceso de acoso. En el segmento siguiente se muestra el propósito aludido:

¡No! Sí. Yo sabía que ella iba a entrar. Porque el programa la necesitaba, pero no que no entrara, y no era mi calificación la definitiva o la decisiva. Éramos un jurado de cinco personas.

## 2.3. Acechar y conocer las debilidades de la víctima

Ya teniendo en su terreno a su futura víctima, Hidra comienza a capitalizar las ventajas que le acarreará el acechar y conocer a Era. Así lo refirió:

“No precisamente cobrármela. Pero sí vi la oportunidad, la oportunidad para conocerla.”

## 2.4. Información sobre la víctima

La tarea de conocerla requirió no sólo de información obtenida a través de la interacción con Era. Implicó el buscar por otras fuentes, información que le pudiera contribuir para construir una imagen

que permitiera verla como un peligro para la institución y someter a Era con sus ataques y mostrarla como un peligro para el grupo y la institución y, de paso, vengar la afrenta que tenía pendiente con su ahora compañera de trabajo. Así lo refirió:

“Cuando yo llego a hacer mi tarea administrativa para el programa y [...] comento la plantilla de docentes que teníamos, me [dicen]: ‘[...] cuídate porque esa mujer es bárbara. Y siempre busca sacar ventaja de donde trabaja y hace y deshace con tal de ganar ella’. Entonces ya tenía yo ese antecedente y [...] se lo dije.”

## 2.5. En condiciones de atacar

Una vez atraída la futura víctima al entorno de trabajo y reconociendo el beneficio que le pudiera traer el conocer a Era, Hidra tiene a aquélla a su alcance. Sólo es cuestión de tiempo para que comience la retaliación en su contra y pague por una reacción equivocada hacia nuestra entrevistada. *Sí. Sí, porque ya ella me había. Ya había, ya en un primer momento ya ella ya había tenido ese tipo de reacción hacia mí. Entonces ahora es el momento...*

## 3. El escenario

Véase la figura 4 que ilustra cómo la presunta perpetradora fue preparando el escenario que le permitiría iniciar el acoso psicológico en contra de su víctima.

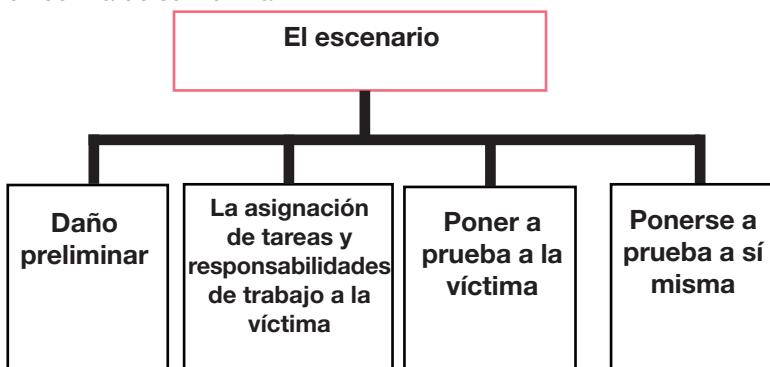


Figura 4. Esquema de categorías sobre *El escenario*

### 3.1. Daño preliminar

Hasta este momento, Hidra no puede ser nombrada como perpetradora de acoso porque aún no ha infligido castigo alguno a su futura víctima y, aunque existe intención de dañar a Era a través de la evaluación de su solicitud de trabajo, el impacto que generó el *calificar mal* a su adversaria no fue trascendente. Más bien se trató de sentar un precedente de su finalidad de ataque. (...) *éramos cinco los que la íbamos a calificar. Sin embargo, de alguna manera mi calificación le iba a afectar. Y entonces cuando uno hace, uno es evaluado para impartir una materia hay un acta y el acta tiene una calificación. Entonces sabía que en su acta no iba a tener una calificación perfecta.*

### 3.2. La asignación de tareas y responsabilidades de trabajo a la víctima

Pese al interés de Hidra por cooptar el margen de maniobra de su futura víctima, se percata de la imposibilidad y el desgaste que le representaría limitar las tareas y obligaciones de Era. Así que se resigna a dejar que ésta se haga cargo de algunas actividades y asuma responsabilidades de trabajo. *Entonces, por más que quisieras tener el control de otras cosas, no podías [...]. Como yo no permanecía el tiempo completo en [su dependencia de adscripción] a ella le dejan la parte académica. Ella iba a estar encargada de ver todo eso de perfiles, desempeño académico, historial académico y estar dando seguimiento a los docentes.*

### 3.3. Poner a prueba a la víctima

Ante la imposibilidad de mantener a Era al margen, Hidra re-dirige su estrategia y busca la manera de desacreditar a su adversaria con un argumento de peso para ella: la lealtad. *Y entonces digo bueno y yo hablé con la directora y le pregunté: '¿por qué le das esa tarea a alguien que va llegando y que no sabemos qué tan, qué tan leal puede ser?'*

### 3.4. Ponerse a prueba a sí misma

Como las actividades y responsabilidades del día a día limitan a Hidra en su vigilancia y control sobre Era, intenta ponerse a prueba a sí misma a través de una declaración que pronto ella

misma se encarga de desconocer.

“Entonces llega ella y dije: ‘¡Bueno! Vamos a ser compañeras, hay que tratar de llevárnosla bien [...]’, me dije a mí misma y a mi jefa. Porque a ella sí le dije todo lo que me pasó con [Era]. Me cae mal pero la vas a tener en tu equipo de trabajo, [se refiere a ella misma en segunda persona] y la voy a sobrellevar.”

#### 4. La intención de dañar

Uno de los criterios para determinar que un comportamiento sea o no acoso estriba en la intención de provocarle a la supuesta víctima un daño en su persona, en sus cosas o verla fuera de la organización. A continuación identificaremos una serie de acciones que Hidra llevó a cabo donde el propósito de causar un agravio a Era en momentos diferentes y con acciones diversas. En el siguiente esquema se presentan las sub-categorías que conforman la explicación de la intencionalidad de infligir daño en la víctima.

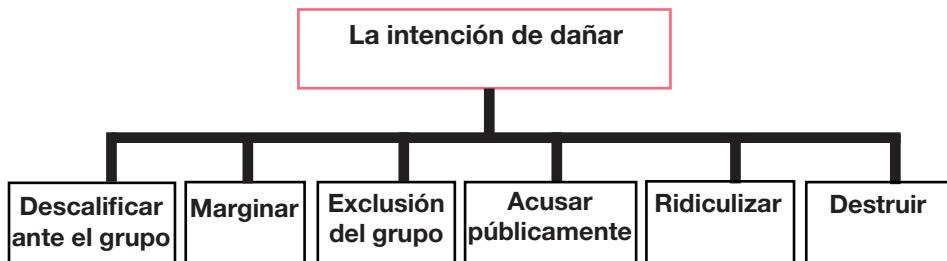


Figura 5. Esquema de categorías sobre *La intención de dañar*

##### 4.1. Descalificar a la víctima ante el grupo

Una vez que Hidra tuvo *la oportunidad de conocer un poco a Era*, buscó situaciones en las que pudiera demostrar ante los compañeros de trabajo algunas de sus limitaciones.

“Sí. De que ya ahí en un grupo, a lo mejor, ya con académicos, este grupo iba a estar integrado por gente de más

*trayectoria académica y que en este grupo también supieran cuál era la capacidad académica de [Era].”*

#### **4.2. Marginar**

La intención de marginar a la víctima tiene por propósito, para Hidra, el mostrar a Era como una persona *non grata* y nociva para el grupo y, por ende, mantenerla lejos es la primera acción elegida.

“Mi intención era que ubicaran quién era [la víctima] y que [...] hasta cierto punto la limitara y que ella se diera cuenta que estaba [...] marginada, que [...] sabíamos qué persona era ella.”

#### **4.3. Exclusión del grupo**

A diferencia del *marginar* esta intención tiene la finalidad de hacerle saber a Era que no formaba parte del grupo y, con una especie de premeditación, Hidra procuraba que su víctima se enterara de la organización de eventos sociales en los que era claro que Era no tenía cabida.

“Entonces se daban situaciones en las que [...] teníamos un convivio. El convivio que fuera en mi casa o que [...] yo proponía el lugar. O yo organizaba y estaban invitadas parte del equipo. Pero menos [Era]. No le avisaba [...]. Pero procuraba que después se diera cuenta de que se hacía [...]. Les decía: ‘No se les olvide, el viernes a tal hora [...].’ Sí. Incluso llegó a preguntar: ‘¿Qué, es reunión “vi ai pi” [VIP]?’ Y le decía: [...] algo parecido, algo así’.”

La exclusión también abarcó actividades académicas:

“Tuvimos dos cursos y nos inscribimos a tiempo. Les avisaba a tiempo. Y esto era, a lo mejor, no era un curso que interesaría o que nos fuera a ayudar. Pero que [yo] lo planeaba para que ella se sintiera fuera del grupo. O sea, tú estás aquí trabajando pero no formas parte del grupo.”

#### 4.4. Acusar públicamente a la víctima

Una más de las intenciones de la perpetradora fue la de *denunciar* un aparente intento de plagio de Era. Y si bien, cualquier acción de ese tipo es censurable, la forma elegida por Hidra tuvo una intención clara: poner a la vista públicamente a su adversaria. Quién sin duda, lejos de haberla puesto en entredicho frente a sus propios alumnos y compañeros, pudo haber manejado el asunto cara a cara o con la mediación de su superior jerárquico. Además, no quedó suficientemente demostrado el propósito de Era de apropiarse del trabajo de sus alumnos.

“Entonces, en la reunión, me pregunta la directora, me dice: ‘Oye, [Era] tiene dudas de cómo publicar el trabajo de comunidad’. Y entonces inmediatamente le dije: ‘¡Pero es de ella, para que ella lo publique!’ porque sabía que [...] eran los alumnos los autores [...]. Se lo dije [a Era] ahí en la reunión. Que ya sabía cuáles eran sus intenciones”.

#### 4.5. Ridiculizar

Por otra parte, podemos apreciar que una más de las intenciones de Hidra fue el escarnecer a Era. “O sea, mi propósito fue ese, de decirle: ‘Tú eres esto! Y ante el grupo te conocemos quién eres.’”

#### 4.6. Destruir

Además de descalificar y evidenciar ante el grupo las incapacidades de Era, Hidra confiesa, no sin un aire de culpa o commiseración, una de sus intenciones más nocivas: *generar cierta destrucción en su víctima*.

“Para, todavía más, comunicar y hacer públicas sus incapacidades. Y a lo mejor, se va a oír mal, pero, sí, buscaba si no su sa... [salida] yo sabía que no iba a salir porque [el programa de pregrado] necesitaba maestros, pero, sí, que tuviera cierta destrucción.”

## 5. El daño propiamente dicho

Este es considerado como tal cuando menoscaba la integridad física y mental de la víctima. Y aunque depende mucho de la resistencia individual, en Era se pudo observar que la intensidad del daño fue superlativa. En la figura 6 estás desglosadas la subtemáticas emergidas.

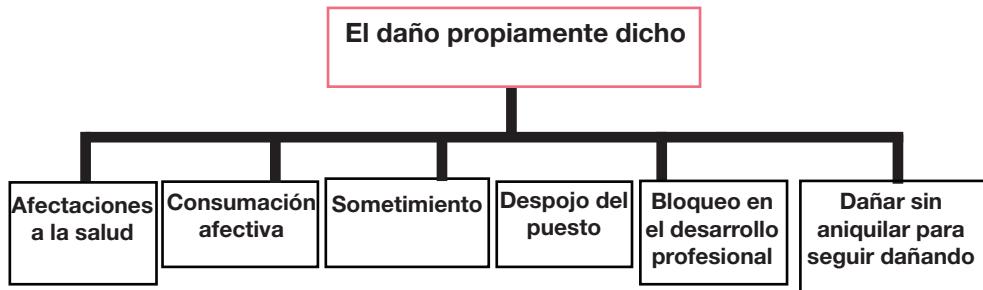


Figura 6. Esquema de categorías sobre *El daño propiamente dicho*

### 5.1. Afectaciones a la salud

Este rubro comprende cualquier deterioro en la salud percibido por la víctima. En este caso Era solicitó una incapacidad por un embarazo que fue denominado como de alto riesgo e hizo incompatible la estancia de la víctima en el trabajo. Y aunque se puede apelar que el embarazo no es un estado mórbido, lo que hay que destacar es que la propia Hidra hace mención de un grado de rechazo hacia Era por parte de ella y de sus aliadas al dudar de los motivos de su víctima para ausentarse del trabajo. Véase la siguiente viñeta: "Sí. Y llegó a un punto en que sintió tal rechazo que yo no sé si de veras se enfermó o si metió incapacidad. Sí, buscó una incapacidad".

### 5.2. Consumación afectiva

El sentirse acabado es una muestra clara de un vacío emocional y sentimiento de desamparo de marcan la consumación afectiva de la víctima. Para Hidra es muy evidente el estado de

Era. Ha faltado a sesiones de un curso en el que fue ridiculizada públicamente. La describe como *aniquilada* y en otro fragmento de la entrevista confiesa cierta commiseración hacia su víctima. Mientras tanto, léase el siguiente párrafo: "Sí. (...) y aparte ya la veía, de haber suspendido sesiones y de haber asistido regularmente al diplomado, entonces veía que ella sabía muy bien, que ya estaba ¡acabada!."

### 5.3. Sometimiento

La persistencia e intensidad del acoso que Hidra le confirió a su víctima, cobró efecto en Era y la llegó a transformar tanto que, para su perpetradora, ésta pasó de ser una persona segura a una mujer débil y confinada en un rincón. "De ser una (mujer) (...) una persona segura, que se veía, te digo así a veces hacia comentarios irónicos, sarcásticos, llegó a someterse, a ser una persona más callada, más sumisa, a guardarse sus comentarios. Se quedó como así en el rincón".

### 5.4. Despojo de puesto

El daño no sólo se manifestó en la persona de la víctima, sino que se extendió y vulneró su posición al interior de la organización laboral. Todo se generó porque Hidra presupuso un complot de Era en su contra basado en ideaciones que le atribuían a ésta una intención de botarla del programa académico en el que ambas trabajaban. Con base en ello, se dedicó a alertar a sus superiores al respecto e hizo uso de su *posición de poder*<sup>1</sup> para filtrar la intención de Era, no sólo de despedirla a ella, sino de atentar contra los intereses del grupo político con el que se identificaban Hidra, su superior jerárquico y su grupo de compañeros de programa.

"Yo pienso que [Era] se alía con este grupo y dice sí, sí quiero, y empieza a trabajar por la dirección para botarme del programa<sup>2</sup> [...]. Y de hecho, una vez, bueno, que el rector entra en funciones y que ratifica ante el área a [su jefa], entonces salió [Era] [...]. Le quitó la parte aca-

1 Hidra se desempeñaba como delegada sindical.

2 Nótese el *yo pienso* que Hidra menciona. No hubo, por parte de Era, tal acción de quererla botar. Por lo que inferimos que se trata de una ideación proyectiva de la perpetradora.

démica y entonces entró otra persona.”

### 5.5. Bloqueo en el desarrollo profesional

El daño laboral a Era no se limitó a despojarla del puesto y hacer uso de su legítimo derecho de aceptar una invitación para contender por una posición administrativa [jefatura de departamento], abanderando un proyecto distinto al del grupo con el que se identificaba Hidra. El grupo ganador y la perpetradora consiguen condicionar a la víctima.

“Hace seis meses, hubo [...] un diagnóstico para que cargas de trabajo que pudieran ser basificables<sup>3</sup> [les fueran otorgadas a quienes reunieran los requisitos] y [Era] no entró, porque tiene que [...] tiene que probar (risas) esa, o sea, ese compromiso con el programa, con la institución.”

### 5.6. Dañar sin aniquilar para seguir dañando

Una más de las manifestaciones laborales del año se refleja en el entramado que Hidra construye apoyada en su posición sindical para perjudicar a Era, Y, sin aniquilar a su víctima, busca la manera de seguir dañándola.

“Cuando un maestro es contratado a tiempo determinado y cuando no hay la evaluación que hace el grupo al final, que hace la misma dirección, se le puede dar carga nuevamente frente a grupo mientras no tenga ninguna seguridad laboral o se le pueden limitar [el número de] horas. Entonces estaba [Hidra] en condiciones de haber hecho eso [...]. Es que yo era delegada sindical de [menciona el programa académico] de haberle dicho: ‘¡No sabe dar clase, bótala! ¡Mándala a otro programa! Que [...] recomiéndasela a [otro directivo universitario] o tú compléttales carga a todos los demás docentes, carga completa y deja a [Era] fuera.’ Había condiciones y es que entra también el sindicato [...] y es que en todo se pueden modificar las reglas.”

3 Basificables significa de tiempo indeterminado.

## 6. Los factores predisponentes

En este apartado haremos la descripción de afirmaciones de Hidra que contienen una carga emocional que nos invitaron a pensar en la posibilidad de un trastorno de la personalidad en la entrevistada. Éstas quedaron representadas como se ilustra en la figura 7.

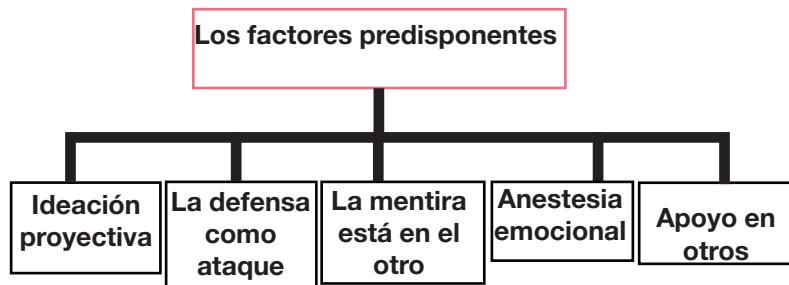


Figura 7. Esquema de categorías sobre “Los factores predisponentes”.

### 6.1. La ideación proyectiva

Ya hemos mencionado la ideación proyectiva de Hidra, pero es necesario describir su influencia en la comisión del acoso psicológico. Encontramos que la perpetradora marca el inicio del conflicto cuando éste aún no existía. “Lo que pasa es que tú y yo tenemos problemas desde un principio [...], desde el momento de la entrevista [se refiere a la que Era le hizo antes de conseguir una plaza por tiempo determinado en la universidad donde trabaja Hidra].”

### 6.2. La defensa como ataque

Hidra también manifiesta un temor ante un daño inexistente, busca defenderte y se apoya en los otros, a quienes les oferta su delirio ante la amenaza que para ella representa Era, a quien busca cerrarle el paso a como dé lugar con la idea de protegerse de su enemiga.

“Y uno de ellos era hasta asesor del rector. Y era muy, es

muy amigo. Entonces, a él mismo [...] le comenté de esta situación de [Era] y le digo es que ella ya trae negras intenciones. Y entonces debemos asegurar la permanencia de [la directora del programa] en este espacio. Porque si [Era] llega, entonces puede cambiar ahí todo.”

### 6.3. La mentira está en el otro

Como parte de esa proyección hacia su víctima del temor a resultar dañado, Hidra consigue justificar su tendencia a *confirmar* sus suposiciones de que quien está mintiendo es Era. Y alberga, tras esas simulaciones, intenciones a las que se tiene que anticipar.

“Todo aquello que a lo mejor yo suponía, lo confirmaba. O sea, yo suponía que era doble cara, y lo comprobaba. Porque por aquí yo te estoy diciendo a ti [su jefa inmediata] que tú, que qué bueno que estés tú y que eres la persona indicada [para el puesto]. Y por acá decía: ‘Es que no sabe nada. ¡Es una incapaz!’ Entonces a eso yo decía... ella decía... es que los alumnos van muy bien en esta clase, están aprendiendo mucho’. Cuando yo llego al grupo y que empieza la quejadera y todo el mundo a decir, entonces yo decía: ‘No es quien se dice, quien presume que es.’”

### 6.4. Anestesia emocional

En varias ocasiones, Hidra mostró una indiferencia ante lo que pudiera sentir su víctima, e incluso se dio el lujo de *dejar descansar* a Era. Una vez recuperada, la contraatacó nuevamente al inscribirla en un curso, sin su consentimiento, con el propósito de exhibir su falta de habilidades para la redacción de textos.

“Y, bueno [...] ella continua con la incapacidad y se junta con las vacaciones de verano y como que descansa de toda esa presión en la que había estado [...]. Ya había descansado de la presión y ahora, cuando estábamos viendo quiénes iban [a un curso de actualización], dijimos de [menciona otra carrera distinta a la en que está adscrita], ‘pues a fulano y zutano’, y cuando dijeron [cita el nombre de la licenciatura a la que están adscritas ella

y Era], yo dije: 'Que venga [Era y otra compañera]', porque nosotros estábamos [nombra otra ciudad y un curso] y entonces ya teníamos más elementos [para la redacción de textos]."

### 6.5. Apoyo en los otros

Hidra elucubró la manera de, con el apoyo de otros, hacer daño a Era. Tal fue el caso en el que consiguió como aliada a la profesora del curso de actualización citado en el inciso anterior.

(...) a la maestra que dirigía el curso (nombra a la profesora) le dije: es que ¿sabes qué? hay quienes ya tenemos cierta idea de cómo se va a trabajar esto, ¡pero hay quienes no tienen idea! Y hay quienes, se las dan de que saben mucho ¡y no saben nada! (Se refería a Era). Y entonces ahí en el curso como que se quedó con cierto (...) con esa predisposición (nombra a la profesora del curso) (...) entonces se va y revisa el texto (de Era) y le dice: es que no puedo creer que haya tanto desorden. Si hay desorden para escribir un texto ¡hay desorden en tu cabeza! ¡Hay desorden dentro de ti! Y era así como lo decía....¡Públicamente! Y ya a la siguiente clase no fue (se refiere a Era).

O véase el siguiente fragmento en los que se hace evidente cómo Hidra buscó involucrar al mayor número de personas que le fue posible para *mofarse y hacer ostensible* la impericia redactora de Era.

Y al final (del curso) que nos piden un ensayo. Y un ensayo donde ¡uy! Que se revisó ahora sí lo revisaron muy a conciencia y ella no estaba, aquí está el de (Era). Estaba todo señalado. Ella no llegó, ¿quién la ve? ¿Quién se lo entrega? Pero sí necesito que le digan que debe de poner atención en esto, en esto, en esto y en esto. Si quiere que su artículo aparezca (Dijo la profesora del curso). Y entonces, yo le dije: Yo, yo se lo puedo entregar. Bueno, yo no, que se lo entregue (nombra a otra persona) que era la otra maestra que viene de (el programa de adscripción de Hidra y

Era) y que dice: bueno entonces tú entrégalo (concede la profesora). Pero le dije (Hidra): tienes que repetirle (...) ¡mil veces todo lo que a ella salió mal! ¡Que se le quede bien, dentro de su cabeza lo que salió mal! Y que su ensayo no está en condiciones de, pues de ser (publicado).

## 7. Las justificaciones del acoso

Se presentaron varias explicaciones por parte de la perpetradora en relación con el por qué de su comportamiento hostigador. A continuación enlistamos las más significativas. Véase la figura 8.

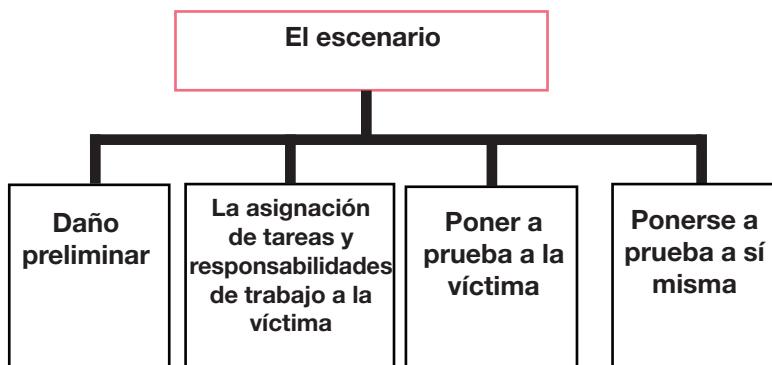


Figura 8. Esquema de categorías sobre *Las justificaciones del acoso*

### 7.1. La falsedad se combate

Para Hidra un aspecto amenazante, y por tanto atacable de Era, fue percibirla como una mujer que busca mostrarse ante los demás de manera en que se mantenga *oculta* su verdadera forma de ser. Es transferir a su víctima atributos que ella buscará ventilar públicamente y combatirá denodadamente. *¡Pues es parte de esa falsedad a la que yo siempre le dije! Es que tú tienes dos caras, muestras una pero en realidad eres otra. Pues de una mujer falsa, deshonesta, ventajosa.*

### 7.2. La infidelidad se repreuba y se combate

Esta justificación está muy ligada a la ideación proyectiva, ya que a través de este mecanismo, Hidra construye esa faceta de *jus-*

*ticialista* en la que se adjudica la prerrogativa de combatir lo que ella considera como *impropio* o *inadecuado*. Pero como que era, como que sí había, si era, sí tenía un grado de ser una mujer, a lo mejor con esa, esa actitud de sarcasmo a lo mejor hasta media coqueta. O de insinuar digo porque después se decía ¿no? que andaba con (nombra a una persona del sexo masculino) (...) ¡Infiel, sí! (Risas).

### 7.3. La re-educación de la víctima

La actuación re-educativa es una especie de veredicto de la perpetradora sobre *lo deseable* y *lo indeseable*. Por lo tanto se auto-confiere un rol de referencia para los demás, funciona como el referente del *bien hacer* esperado de los otros. Se lo merecía (el acoso) (...) En su actuar yo veía demasiada arrogancia. Y en esa arrogancia mucha seguridad de saber y conocer más de quien tuviera enfrente (...) y no era realmente quien decía ser.

### 7.4. Dar una lección

A diferencia de la reeducación, el aleccionamiento tiene como propósito dejar en claro que las *reglas del juego* son posesión indiscutible del perpetrador, y que este goza de la decisión de *castigar* o *premiar*. *¡Todavía no se merecía!* (*Un contrato por tiempo indeterminado*). Necesitábamos, bueno, necesitaba el programa mayor calidad y rendimiento en lo que ella hacía (se refirió a Era)."

Como podrá observarse con los relatos presentados, el caso de Hidra, a pesar de haber sido tomado de manera oportunista [en el muestreo], se erige como un ejemplo paradigmático de acoso psicológico en el trabajo, ya que la intención de dañar, la persistencia en el tiempo y la reiteración de la entrevistada por vulnerar la integridad moral y psicológica de su víctima nos permite tipificarla como una perpetradora.

## Discusión

El objetivo de este estudio fue conocer la auto-percepción de los comportamientos de la informante como presunta perpetradora en el proceso del acoso psicológico, propósito que se consiguió a cabalidad. Y si bien es un estudio que se basa en un solo caso y la selección de éste tuvo lugar a través de la auto-propuesta, las

afirmaciones construidas y narradas por la entrevistada nos colocaron ante un caso *inapelable* de acoso psicológico en el trabajo.

Se obtuvieron evidencias empíricas partiendo del punto de vista de la responsable del acoso psicológico en los siguientes puntos:

1. Participación y aceptación en la comisión de actos y comportamientos de acoso psicológico.
2. La descripción pormenorizada del origen del conflicto generador del acoso.
3. La premeditación e intencionalidad de causar daño en la víctima.
4. Los perjuicios ocasionados en la salud de la víctima.
5. Identificación de los factores predisponentes del acoso.
6. Los argumentos esgrimidos por la perpetradora sobre los propósitos de sus actuaciones.

En cuanto a los participantes y la *direccionalidad* de los comportamientos de acoso, el caso presentado es del tipo *horizontal*, pues entre la perpetradora y su víctima no existía de por medio una diferencia en cuanto al nivel jerárquico dispuesto en la plantilla de la institución. No obstante, se presentaron algunas diferencias significativas en otras variables organizacionales como el tipo de contratación (la perpetradora contaba con un contrato por tiempo indeterminado y la víctima con uno del tipo temporal), diferencia que a la postre cobró un papel importante en el daño inflingido a la víctima. Otra variable organizacional fue la participación sindical de la perpetradora como delegada representante de la instancia académica en la que las protagonistas del caso tenían su adscripción. Ambas variables serán discutidas posteriormente.

El proceso de instalación, desarrollo y consumación del acoso psicológico identificado en las descripciones de la entrevistada nos colocó en una posición diferente en cuanto a las fases de tránsito del fenómeno. Es común encontrar en la bibliografía (Leymann, 1996, Reichert, 2002; Duffy & Sperry, 2007) la caracterización del proceso constituida por cinco fases más o menos estables y secuenciales:

1. Incidente crítico o conflicto

2. Instalación del acoso psicológico
3. La organizacional
4. La estigmatización de la víctima
5. La expulsión de la víctima de la organización

En nuestro estudio se presentó una variación en el inicio, ya que el incidente crítico no se dio ni en un escenario laboral compartido, ni entre dos compañeras de trabajo. ¿Cómo se explica esto? Pues si bien las protagonistas del acoso son las mismas (Hidra y Era), consideramos que se dio un magnificación del desencuentro por parte de Hidra ante un supuesto rechazo de Era ocurrido mucho antes de que ambas se encontraran como compañeras de trabajo. Esta variante en las fases en el desarrollo del acoso nos lleva a la siguiente conjetura: el motivo del acoso psicológico es *trans-situacional*, una vez que la perpetradora basó el origen del conflicto con Era en un escenario ajeno al trabajo. Y *trans-temporal* porque el *hecho generador del conflicto* se generó mucho tiempo antes de que ambas fueran compañeras de trabajo. Lo que nos conduce a pensar que los motivos de Hidra son más intrapsíquicos (del tipo psicopático y paranoide) que interrelacionales. Veamos por qué.

El comportamiento de la perpetradora se caracterizó por:

### 1. La *anestesia emocional*

La mostró repetidamente al no reconocer el daño que le estaba causando a su víctima. Lejos de ello, la sometió a episodios reiterados de acoso y esgrimió en varias ocasiones que su contra-ataque se fundaba en el descanso que le había concedido a su víctima.

### 2. Premeditación

Estudió detenidamente, y paso a paso, a su víctima. La es-  
crutó y dañó al discriminarla y marginarla del grupo de trabajo *le hizo saber que no formaba parte del grupo* y reiteradamente le notificó el *rechazo* que le generó en el grupo.

### 3. Invasión

Con la intención de *conocer* (sin que se notara su interés) los movimientos de su víctima, se ofreció a cubrirla en sus clases una

vez que le fue otorgada a aquélla una incapacidad. La invasión le permitió interrogar a los alumnos para que le dieran un reporte pormenorizado del cumplimiento de la profesora y, una vez conocidos a detalle los logros y omisiones de su víctima, se centra en las últimas y se apodera de la clase; obtiene más argumentos para *demonstrar las incompetencias de su víctima* sin ninguna petición de parte.

#### 4. Se obstinó por demostrar su superioridad a su víctima

Tanto con el grupo de compañeras, como con los alumnos de la víctima, los profesores de la dependencia y ante los miembros de su grupo político, buscó erigirse como la mejor opción.

#### 5. Ideación proyectiva

Encontró siempre una justificación a sus acciones de retaliación hacia su víctima ya que de manera reiterada, alertó (sin sustento alguno) que Era tenía intención de tomar el control político del grupo para botarla a ella, a su jefa inmediata y a sus colaboradores.

Por lo anterior, consideramos la posibilidad de que la causa de los comportamientos de acoso de la perpetradora estén motivados por un trastorno en la personalidad del tipo paranoide. Pues, con base en los criterios diagnósticos de la clasificación del *Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales versión IV-TR*, (DSM por sus siglas en inglés), la perpetradora cumple con cinco de los siete puntos del apartado “A” que a dice:

A. Desconfianza y suspicacia general desde el inicio de la edad adulta, de forma que las intenciones de los demás son interpretadas como maliciosas, que aparecen en diversos contextos, como lo indican cuatro (o más) de los siguientes puntos (Tizón, 2009, p.385):

1. Sospechan, sin base suficiente, que los demás se van a aprovechar de ellos, les van a hacer daño o les van a engañar

2. Preocupación por dudas injustificadas acerca de la lealtad o la fidelidad de los amigos y socios

3. Reticencia a confiar en los demás por temor injustificado a que la información que comparten vaya a ser utilizada en su contra

4. En las observaciones o los hechos más inocentes vis-

lumbría significados ocultos que son degradantes o amenazadores

5. Alberga rencores durante mucho tiempo, por ejemplo, no olvida los insultos, injurias o desprecios

6. Percibe ataques a su persona o a su reputación que no son aparentes para los demás y está predisposto a reaccionar con ira o contraatacar

7. Sospecha repetida e injustificadamente que su cónyuge o su pareja le es infiel

No así con Piñuel (2001), quien también destaca rasgos psicopáticos del perpetrador, mas vincula a la organización como parte de la estrategia del acoso. En nuestro caso sólo se advirtió como motivación a los rasgos de personalidad de la entrevistada.

En lo que respecta a la posición de Edreira (2003), quien describe el perfil del acosador integrado por ocho rasgos, sólo coincidimos con él en cinco:

1. Falta de empatía
2. Ausencia de sentimiento de culpa
3. Megalomanía
4. Paranoia
5. Manipulación premeditada.

Ya que nuestra entrevistada se distinguió por no colocarse en el lugar de su víctima y sólo en lo que parece un fingido *no hay que ser tan malas*, después de dos años y medio de atacar y contra-atacar a su víctima, expresa una empatía emocional a través de la *conmiseración* y no de la culpa. También manifestó su megalomanía en su discurso *moralizante* cuando alertó a su jefa inmediata sobre la *deshonestidad* de Era. La beta paranoide en nuestra entrevistada de reflejó en privilegiar *la defensa como ataque*, pues se auto-posicionó, en repetidas ocasiones, como víctima de su propia víctima, por lo que, desde su perspectiva, actuaba sólo para anticipar o repeler las *negras intenciones* de Era. Por último, en la manipulación premeditada al utilizar en su favor la posición sindical en la negación de un cambio en el tipo de contrato (de temporal a indeterminado o definitivo) de su víctima y logró condicionarlo hasta

que Era *pruebe un mayor compromiso con la institución.*

Reconocemos nuestra afinidad con el planteamiento de Hirigoyen (2001) cuando menciona al miedo y a la envidia como “el motor esencial” que insta al perpetrador a atacar a su víctima. Pues nuestra entrevistada manifestó reiteradamente su temor pánico de que Era pudiera convertirse en su jefa y *cambiara todo* y pudiera *botarla*.

Por último, como ya se mencionó párrafos arriba, en los relatos de la perpetradora, cobraron un peso importante dos variables organizacionales: el tipo de contratación de Era y la representación sindical de Hidra. Ambos aspectos convergen en la facultad de *dominio* que la acosadora impuso a su víctima, pues en lo concerniente al tipo de contratación Hidra se valió de su posición para hacer que no se le concediera la *basificación* a Era. Ello nos hace coincidir con Crawshaw (2010), cuando define el *comportamiento abrasivo en el trabajo* que se caracteriza por la imposición de disciplina o solicitar el cumplimiento de tareas con base en la rudeza, el aislamiento, los gritos, la intimidación y la ridiculización y Ashforth (1994) al referirse a la tiranía y escasa consideración con la que un acosador trata a sus víctimas.

En conclusión, advertimos las limitaciones que un estudio de caso conlleva, pero consideramos que la evidencia empírica de estudios cualitativos como éste, irá sumando evidencias, de a poco, que permitan conocer más a profundidad las perspectivas de todos los actores (supuestas víctimas, presuntos perpetradores y testigos) que participan en el fenómeno del acoso psicológico en el trabajo.

Por lo consiguiente recomendamos la realización de más estudios de corte cualitativo, estudios de seguimiento de víctimas, estudios del tipo longitudinal y la aplicación de las diferentes técnicas cualitativas para el análisis de datos. Y que se incluya en las temáticas de estudio a la administración de las empresas e instituciones, los sindicatos y las asociaciones de profesionistas. En nuestro caso también nos hemos venido enfocando en el diseño de protocolos de actuación y manuales de buenas prácticas, acciones que se sustentan en el acercamiento fenomenológico de nuestro proyecto eje de investigación.

## Referências

Acosta, M., Carrión, M. A., González, F., & Franco, S. A. (2006). El acoso moral en el trabajo. In F. González (Org.), *Factores psicosociales y salud mental en el trabajo* (pp. 144-163). Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.

Acosta, M., Torres, T. M., Díaz, D. G., Aguilera, M. A., Parra, L., & Pozos, B. E. (2012). Auto-percepción de presuntos perpetradores de acoso psicológico en el trabajo: Un estudio fenomenológico. *Salud Uninorte*, 28(1), 27-35.

Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.

Crawshaw, L. (2010). Coaching abrasive leaders: Using action research to reduce suffering and increase productivity in organizations. *International Journal of Coaching in Organizations*, 29 8(1), 60-77.

Dejours, C. (1999). Violence ou domination. *Travailler*, 3, 11-29.

Duffy, M., & Sperry, L. (2007). Workplace mobbing: Individual and family health consequences. *The Family Journal*, 15(4), 398-404.

Edreira, M. J. (2003, Jan). Fenomenología del acoso moral. In *Logos: Anales del Seminario de Metafísica*, v. 36 (pp. 131-151). Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/ASEM/article/view/ASEM0303110131A/16177>

Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201.

Hirigoyen, M. F. (2001). *El acoso moral en el trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso*. Madrid, España: Paidós.

Hoel, H., & Salin, D. (2010). Organisational antecedents of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (pp. 203-218). London, England: Taylor & Francis.

Lanigan, R. (1988). *Phenomenology of communication*. Pittsburgh, PA: Duquesne University Press.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at

work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.

Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluative methods. In P. R. Ulin, E. T. Robinson, & E. E. Tolley (Orgs.), *Investigación aplicada en salud pública: Métodos cualitativos* (Vol. 614, p. 54). Washington, D.C. Organización Panamericana de la Salud.

Piñuel, I. (2001). *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander, España: Sal Terrae.

Reichert, E. (2002). Workplace mobbing: A new frontier for the social work profession. *The International Journal of Continuing Social Work Education*, 5(3), 4-12.

Salin, D. (2003). Bullying and organisational politics in competitive and rapidly changing work environments. *International Journal of Management and Decision-Making*, 4(1), 35-46.

Salin, D. (2006). ¿Se preocupan las organizaciones por el acoso psicológico en el trabajo? Percepciones de los trabajadores sobre las medidas organizacionales contra el acoso psicológico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 413-432.

Salin, D. (2008). The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. *Scandinavian Journal of Management*, 24(3), 221-231.

Tizón, J. (2009). *Pérdida, pena, duelo: Vivencias, investigación y asistencia* (3<sup>a</sup> ed.). Madrid, España: Paidós.

Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.

Zapf, D., & Einarsen, S. (2010). Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (pp. 177-195). London, England: CRC Press.

---

Recebido em 12 de outubro de 2011

Aceito em 14 de abril de 2012

Revisado em 28 de novembro de 2012