

Mobbing vs Rol Model

**Luis Eduardo Lanziani
Vicente Gabriele
Tecna Estudios y Proyectos de Ingeniería S.A.**

Sinopsis:

En general los esfuerzos que una organización realiza en nombre de la Seguridad la Salud y el Ambiente están concentrados mayormente en el desarrollo de más y mejores destrezas humanas como para poder dar batalla al factor humano, el cual es, como venimos discutiendo en estos últimos años, la causa de la mayoría de accidentes no como responsable absoluto y receptor de la total responsabilidad del evento, pero si como parte de un proceso que posee fallas inherentes como producto de su capacidad, o incapacidad, de toma de decisiones.

Un Sistema de Gestión de SSA tiene una diversa cantidad de herramientas, todas integradas en una común llamada Cultura Preventiva. Entre las herramientas más importantes se encuentran el Plan de Capacitación y el Rol Model.

Este trabajo intentará explicar las dificultades de tener un Rol Model pobremente entrenado, por qué un Plan de Capacitación no abarca sólo temas de Seguridad, Salud y Ambiente, por qué debemos hablar de mobbing, como afectar al factor humano y como medirlo para poder controlarlo.

Introducción:

Sinceramente cuando plantee este trabajo me resultó mucho más fácil que al momento de comenzar a escribirlo. Mientras me adentraba en el laborioso comienzo de la recopilación final de información y tipeo de las primeras letras, sufrí una especie de mezcla de euforia verborrágica acompañada con un poco de autosencura, toma de conciencia, sentimientos reaccionarios, altas decepciones, y créanlo o no, todo entre caras largas, carcajadas y sonrisas ambiguas.

Es que claramente en el siguiente escrito tocaremos un tema álgido y frágil debido al momento de desarrollo que se encuentra el mobbing hoy en día. El mobbing es una realidad que se vive dentro de las organizaciones más de lo deseado por sus directivos. Pero como cualquier elemento que no es tangible o claramente visible, como un corte, un golpe o una caída desde un andamio, puede asimilarse a un arma que en las manos incorrectas puede ser muy peligrosa como ocurre en las películas de ciencia ficción, o de James Bond.

Cualquier tema que impone un enfrentamiento entre partes dentro de una organización, y centrándonos entre relaciones con diferencias jerárquicas suele ser un tema que incomoda a aquellos que tienen la responsabilidad de dirigir una organización. No es para menos, en definitiva, son tantas las cosas que un miembro jerárquico tiene que considerar hoy en día que cualquier tema nuevo que suponga una piedra en el camino mejor ni tocarlo.

Pero, ¿por qué a alguien que trabaja en seguridad le interesa el mobbing dentro de una organización?, la respuesta, siendo lo más resumido posible, es porque está en dirección contraria al Rol Model necesario para que una organización implemente exitosamente un sistema de Cultura Preventiva.

Es que hoy en día existen varios factores que contribuyen a que las relaciones laborales sean muy difíciles:

- ☑ La diferencia generacional entre la generación más joven y la más “veterana” es tan grande, pero no en cuanto a cantidad de años, sino culturalmente, que muchas veces las relaciones se vuelven ingobernables. Un ejemplo claro se puede ver en las familias, cuantas veces ha pensado, mientras veía asombrado el berrinche o capricho de un niño y la reacción de sus padres, “si yo hubiese llegado a hacer la mitad de eso mis padres me mataban”, también se puede ver en los colegios las relaciones entre profesores y alumnos como han fluctuado y se han revertido. Algunos conocidos míos son maestros y viven su profesión de una forma que mis maestras no. Años atrás, la palabra de la figura de la maestra o el maestro era incuestionable, hoy ya no es así.
- ☑ El alto desarrollo de derechos humanos, ha planteado un nuevo esquema en las relaciones jerárquicas tanto en sus derechos intrínsecamente hablando como en las costumbres. Yo me río mucho cuando mis padres me cuentan que en una época ellos no “podían” irse del trabajo antes que el jefe. (escribí “podían” entre comillas porque en realidad podían, pero no les convenía por el entorno que se vivía en ese entonces).
- ☑ La evolución tecnológica ha permitido que prácticamente todo el mundo goce del beneficio de la información actualizada, de la facilidad de acceso a los medios de comunicación, etc. Esto definitivamente eleva el nivel cultural y formativo de la base de la organización. (Ojo, lamentablemente los medios de comunicación suelen ser más DE-formativos que lo que uno quisiese)
- ☑ La expectativa de vida se ha prolongado, así como la edad de jubilación, lo cual vuelca dentro del mercado un número mayor de trabajadores dispuestos, que promueve la competencia entre ellos, siendo esta no siempre sana.

En fin, estos son tan solo algunos factores que tensionan las relaciones laborales.

Ahora, adentrándonos en nuestro escrito comencemos vislumbrando lo que significa el mobbing o acoso laboral, moral, terror-psicológico, bullying, bossing, etc. Claramente es un término que no se encuentra uniformemente definido, en general todos apuntan al mismo lado sin embargo la mejor a mi entender es: “Mecanismo a través del cual un empleado es sometido a persecución, agravio o presión psicológica de forma sistemática y durante un tiempo prolongado de parte de personal jerárquico o compañeros de trabajo”.

Citando textualmente al trabajo presentado por la Lic. Fabiana Andrea Mendez para Intramed en su trabajo “Mobbing/Acoso Laboral, Crónicas del Crimen Perfecto” nos facilitará identificar que es mobbing y que no lo es.

Lo que SI es mobbing /Características

- ☑ *Una situación de violencia recurrente y sostenida en el tiempo.*
- ☑ *Su establecimiento es posible mediante la utilización de la violencia (generalmente sin marcas) y el ejercicio de poder en forma abusiva ; donde en la cadena –víctima vs.(victimario/ entorno/ organización)- es siempre la víctima quien está en inferioridad de condiciones , al menos respecto a la organización.*
- ☑ *Generalmente (no exclusivamente) la violencia es comunicacional (verbal y modal) Se trata de un recorrido persecutorio, signado por la manipulación, el escamoteo de información, los planteos dilemáticos, la utilización del “doble sentido”, el boicot y la*

difamación –con su variante: el “humor” sarcástico– ejercidos “al pasar” por el hostigador, aprovechando éstas situaciones organizacionales propicias, todo ello sembrado entre los compañeros y superiores del sujeto maltratado.

- ☒ *Se diferencia, respecto de la violencia física directa, en no dejar señales externas, marcas visibles, a no ser el deterioro socioemocivo y psicofísico progresivo de la víctima, lo cual no es posible diagnosticarlo sin un análisis profundo de la situación.*
- ☒ *El acoso sistemático es ejercido alternativamente desde la acción y la omisión, por hostigadores con cuadros psicópatas o perversos narcisistas, con trastornos.*
- ☒ *El victimario, que suele ser serial, carece de capacidad de empatía (de establecer lazos emocionales internos y externos y de reconocer al otro como persona y no mero objeto de manipulación). Sin embargo hiperactúa la afabilidad ya que es extremadamente cuidadoso de las formas sociales, en especial con quienes detentan alguna cuota de poder.*
- ☒ *La víctima suele no ser conciente de que ha sido seleccionado por el acosador, o la misma organización como el blanco a apuntar.*

Lo que no es mobbing

A partir de las características específicas mencionadas para como propias de este fenómeno y se lo diferencia de:

- ☒ *La agresión física, verbal, sexual... aunque puede incluir estas conductas.*
- ☒ *El estrés laboral, aunque éste es una probable consecuencia del acoso laboral.*
- ☒ *El síndrome denominado 'burnout' (o trabajador 'quemado') que puede darse aunque no exista acoso laboral.*

Bien, aclarado el panorama sobre lo que se trata el mobbing y lo que podría definirse como tal y lo que no, para dejarlo aún más tranquilo, le cuento que en realidad no está tan claro. En la mayoría de los países no se encuentra regulado completamente por legislaciones formales. Más que nada se manejan por jurisprudencia, aunque en la gran mayoría existen un sin número de proyectos de Ley que se encuentran en estudio.

Antes de comenzar con el desarrollo del escrito me gustaría dejar bien en claro que es imprescindible que las organizaciones comiencen a trabajar el tema mobbing desde ahora y que no esperen a que se vuelva un requisito legal formal. El encuadre que se le da al mobbing según la jurisprudencia se apoya en la Constitución Nacional que contempla asimismo la igualdad de posibilidades, a lo cual debemos sumarle la Ley de Contrato de Trabajo 20.744 que presenta varios artículos que son aplicables al tema:

- ☒ Art. 62: Obligación genérica de las partes
- ☒ Art. 63: Principio de la buena fe.
- ☒ Art. 65: Facultad de dirección.
- ☒ Art. 66: Ius variandi.-
- ☒ Art. 75: Deber de Seguridad.-
- ☒ Art. 78: Deber de Ocupación.
- ☒ Art. 81: Igualdad de Trato.-
- ☒ Capítulo VIII, Título II “de la formación profesional” (Incorporado por Ley 24576).
- ☒ Art. 242: Extinción del contrato por “justa causa”.

El marco legal de referencia se continúa con las siguientes normas:

- ☒ Ley 23592 “anti discriminación”
- ☒ Ley 25013, Art. 11 Despido discriminatorio.
- ☒ Ley 24.557, de Riesgos del Trabajo, nueva redacción del artículo 75 l. 20.744 y el concepto de accidente de trabajo y enfermedad profesional.

El mobbing afecta muchos aspectos dentro de una organización, en este escrito sólo nos referimos a la seguridad, pero en materia de derecho laboral en la actualidad se encuentra haciendo estragos.

Desarrollo

Pero creo que a esta altura de los acontecimientos es importante preguntarse si el estrés es mobbing y qué clases de problemas están asociados al mobbing.

La respuesta a la primer pregunta es NO, el estrés es tan sólo una de las consecuencias que produce el mobbing, como respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento del individuo.

Entre las consecuencias más claras se han demostrado las siguientes:

Para la víctima:

- ☒ Úlceras por estrés.
- ☒ Estados de shock.
- ☒ Trombosis cerebral.
- ☒ Psicosis severas.
- ☒ Desordenes que pueden desencadenar en suicidio.
- ☒ Gastritis.
- ☒ Colitis.
- ☒ Hipertensión arterial.
- ☒ Disfunciones sexuales.
- ☒ Migrañas.
- ☒ Ansiedad.
- ☒ Infarto de miocardio.
- ☒ Insomnio.
- ☒ Estados de pánico.
- ☒ Alcoholismo.
- ☒ Drogadicción.
- ☒ Agresividad.
- ☒ Depresión.

Para la Empresa:

- ☒ Mayor posibilidad de accidentes laborales.
- ☒ Incremento de ausentismo.
- ☒ Disminución de la calidad de las tareas.
- ☒ Descenso de productividad.
- ☒ Mayor rotación del personal.
- ☒ Incremento de situaciones de conflicto internas.

La familia del afectado:

- ☒ Grescas domésticas.
- ☒ Discusiones.
- ☒ Adicciones.
- ☒ Disminución de cantidad y calidad de relaciones sexuales.
- ☒ Ruptura de vínculos.

Núcleo social:

- ☒ Ruptura de vínculos (por asilamiento de la víctima).
- ☒ Mala calidad de relaciones interpersonales.
- ☒ Desmotivación del grupo.

En definitiva la mayoría de estas reacciones al mobbing afectan directamente a la Seguridad y lo más terrible del mobbing es que la organización puede estar percibiendo todos estos síntomas y ni siquiera saberlo, porque nunca se planteó encaminar la búsqueda de sus problemas por esta rama, la cual estamos desarrollando ahora. Aún más, es posible que la organización esté sufriendo casos de mobbing y ni siquiera esté de acuerdo con la postura, dichos y actos del/los acosador/es, lo cual es lo más probable ya que las organizaciones están al tanto del “zapping laboral” que se vive hoy en día.

La seguridad es un estado utópico e irreal, porque en sí, sería un estado en donde se tiene la absoluta certeza que no ocurrirá nada. Dicho esto, y superando el mal trago que lleva entender lo que acabamos de escribir, entonces comprendemos lo importante de contar con la menor cantidad de problemas posibles dando vueltas alrededor de nuestras operaciones.

Una de las mejores herramientas disponibles dentro de una organización para implementar un sistema de Cultura Preventiva es el Rol Model, porque en sí, dentro de la organización las relaciones se dan en una forma muy parecida a las estructuras familiares.

Uno, como individuo, suele tomar las costumbres de sus padres y hermanos mayores si es que los tuvo. En el ámbito laboral, uno puede adoptar alguna costumbre de su entorno similar o jerárquico superior, pero más que nada, éstos definen los límites. Si el Jefe llega a las 9 hs en punto de la mañana y se retira a las 18 hs en punto, lo más probable es que todo su sector así lo haga también. Esto mismo sucede con acciones seguras, si el Jefe es una persona atenta a la seguridad, y utiliza todos sus elementos de seguridad, tiene actos seguros como esperar el semáforo para cruzar toda su gente es probable que con el tiempo tiende a imitar el ejemplo de su superior.

Porque la figura del Jefe, se asemeja mucho últimamente a la figura paternal, si bien muchas ramas de la psicología alertan sobre este tipo de relaciones que no suelen ser muy sanas, el hecho es que resulta ser así. Si bien recién dí ejemplos simples de conductas de seguridad, esto mismo sucede con situaciones más complejas, si el jefe involucra a la seguridad como hábito de su propio trabajo, si muestra que dentro de su cultura, se encuentra instaurada la Cultura Preventiva, entonces ésta será mucho más fácil de formar en el personal a su cargo. Porque sabido está que la frase “Haz lo que yo digo, no lo que yo hago”, no funciona.

Si uno pregunta que es lo que espera de un Jefe seguramente la mayoría de las respuestas coincidirán en aquellos rasgos que se asimilan a la figura paternal como ser:

- ☒ Accesible para comunicarse con él.
- ☒ Receptor de dudas, para tomar consejos.
- ☒ Que se haga respetar pero sin propasarse.

- ☑ Que desarrolle el talento de cada uno de sus empleados.
- ☑ Que dé el ejemplo, que muestre el camino.
- ☑ Que comparta su sabiduría.
- ☑ Que defienda a su gente ante otros.

Claramente se trata de una serie de características muy difíciles de encontrar en una persona, pero muchas son características que se pueden formar y moldear.

La decisión de comenzar a trabajar con los Rol Model, definitivamente debe comenzar con detectar aquellos que si poseen las características, de aquellos que no las poseen aún pero son neutros, de los que no las tienen y son potenciales generadores de mobbing. El grupo más crítico con el cual se debe trabajar al comienzo es con el de los potenciales generadores de mobbing.

Quiero dejar en claro que el mobbing no se trata de buenos y malos, es muy probable que una persona ejerza mobbing inconcientemente y no como una propuesta personal. Es muy saludable poner paños fríos y buscar causas y soluciones y no responsables, porque de otra forma al encarar nuestro trabajo de abolir al mobbing se podría estar generándolo al insertar presiones, miedos e inseguridades indeseadas que pueden ser transferidas verticalmente.

Para detectar aquel sector donde se está produciendo mobbing, comencemos a por definir los perfiles de la víctima y del acosador citando otra vez a la Lic. Fabiana Andrea Méndez.

Perfil de la víctima

La mayoría de las investigaciones coinciden en señalar que las víctimas del acoso laboral, son personas con elevado sentido de la ética y de la honestidad, que en muchos casos han preferido renunciar que a mantener una postura “reprochable en lo moral” y suelen tomar partido frente a situaciones de injusticias (propias o ajenas) en el entorno laboral.

Por su gran sensibilidad social suele suceder que la víctima se convierta en el “porta voz” de reclamos propios del grupo en general y de los más indefensos en particular.

También se han destacado otras características como autonomía, alta calificación, empatía, popularidad a la vez que cierta ingenuidad y dependencia afectiva. Estos rasgos, que en la mayoría de los casos debería premiar y reconocer a las víctimas; son probablemente los factores que actúan como desencadenantes de los comportamientos de acoso, al ser percibidos como amenazantes por muchos miembros de la organización (jefes y/o compañeros, principalmente).

Perfil del acosador

Los rasgos más habituales son la mediocridad, envidia, narcisismo, necesidad de control, inseguridad, oportunismo, falta de transparencia..., algunas descripciones sitúan estos rasgos en el ámbito de la psicopatología (rasgos narcisistas, paranoides y psicopáticos principalmente).

En general no pueden reconocer al otro como tal y sólo lo considera en función de su “utilidad”, viéndose permanentemente amenazados por aquellas personalidades que, por su estructura y dignidad, no aceptan esta situación y la denuncian.

Se trata de personalidades, aunque no siempre seductoras, que suelen hiper actuar la afabilidad mostrándose cuidadosos de las formas sociales y de los convencionalismos, fundamentalmente frente a superiores o personas de importancia para la Organización

Si bien la autopercepción del agresor siempre es negativa, aparece compensada por conductas de actuación, autosuficiencia, consistentes en mayor o menor expresión de megalomanía, seducción, autorreferencia e inusitada valoración propia de sus supuestos logros personales y profesionales dentro de la organización.

Algunos autores que mencionan claramente los celos y la envidia, como factores a resaltar en estas personalidades, mencionan que los mismos son debido a los sentimientos propios (generalmente fundados) de inadecuación e incompetencia profesional. Esta última característica es conocida como el Síndrome MIA ("síndrome de mediocridad inoperante activa").

Según el profesor Iñaki Piñuel, (profesor de ciencias empresariales de la Universidad de Alcalá de Henares) el acosador es un "psicópata organizacional" que emplea técnicas de ataque sutiles, manipula el entorno para conseguir aliados entre los compañeros de trabajo o su silencio ante esa situación, intenta "trepar" rápidamente para desde esa posición ejercitar mejor su acoso y, señaló el profesor, se ha visto que muchos de ellos ya eran hostigadores en el colegio.

Ya sabemos que puede ser considerado mobbing y que no, que efectos o consecuencias produce, y el perfil psicológico de la víctima y el victimario, pero, ¿cómo se puede saber si una organización o algún sector de ésta se encuentra padeciendo de los efectos del mobbing?

A la hora de evaluar este problema puede valorarse en función de cuántos trabajadores de una organización se ven afectados por una o varias de las situaciones descritas en la duración y frecuencia especificadas (acosos frecuentes por más de 6 meses). También se pueden valorar el tipo y magnitud de las consecuencias que está experimentando y la relación de estas consecuencias con las situaciones de Mobbing.

Sin lugar a duda es una tarea que debe ser encarada por personas especializadas, y entre las herramientas que sirven para realizar estudios sobre el tema y sus posibles consecuencias se encuentran:

- ☒ El L.I.P.T. (Leymann Inventory of Psychological Terrorization, 1990).
- ☒ El Test de Salud Total (T.S.T. de T. S. Langner, 1962, NTP 421/1996)
- ☒ El Cuestionario General de Salud (G.H.Q. de D. Goldberg, 1972)

Claramente no hay un método identificado como el único, ni el mejor método, y todos apuntan a una serie de preguntas para "sondear" a la población encuestada.

Lamentablemente, los cuestionarios, realizados en ámbitos laborales no suelen ser todo lo efectivos que quisiésemos porque las respuestas están sujetas a las condiciones laborales, pero de existir algún indicio sobre la existencia de mobbing dentro de la organización, entre los cuestionarios, los estudios de antecedentes clínicos estadísticos y algún que otro caso de relevancia en la organización, se puede comenzar a esbozar un escenario para plantear el problema.

De encontrarnos con casos de mobbing no se debe actuar sobre los acosadores o las víctimas de forma indiscriminada y sin ninguna evaluación seria al respecto (con esto quiero decir que eliminando a los personajes no se soluciona el problema). Lo más acorde sería realizar una investigación, con un análisis de causa que involucre a la organización, hay casos en donde la generadora del mobbing indirectamente es la organización porque no le hace sentir a un jefe, el apoyo de la organización generando un plano de inseguridad que logra hacer brotar el lado oscuro de su diligencia ocasionando tensiones indeseadas, inclusive por la misma organización, en las relaciones laborales.

¿Cómo se puede combatir el mobbing?. Bueno, creo que la principal herramienta contra el mobbing, hablando generalmente y no trabajando casos específicos, sería trabajar en la motivación.

Aquellos que en algún momento hayan podido dar con algún trabajo mío previamente saben que mi postura sobre la motivación es un tanto radical. Honestamente creo que si bien el dinero es un factor de motivación, éste no es el único y ni siquiera el mejor. El dinero como única recompensa nubla y deshumaniza a las personas, quienes muchas veces por obtenerlo pierden ciertos parámetros morales que dificultan la tarea de la motivación logrando un ámbito de competencia e inclusive generando situaciones de mobbing, cosa que estamos tratando de evitar. De hecho, nuestro fin es humanizar a las personas, dar con sus sentimientos, darles algo más que tan sólo dinero.

Existen muchas formas de motivar al personal de una organización por ejemplo:

- ☑ Evadiendo las tareas rutinarias
- ☑ Haciendo uno de la conocida frase “Lo cortés no quita lo valiente” y agradeciendo por algún trabajo que haya resultado eficiente.
- ☑ Reconociendo al empleado en cuanto al trabajo que realiza dentro de la organización, haciéndole ver lo que afecta su trabajo en el producto final de la organización.
- ☑ Una organiza que sabe “delegar responsabilidades” proporciona a sus empleados autonomía e introduce la creatividad y el autocontrol dentro de las tareas.
- ☑ Oportunidad de desarrollo profesional.
- ☑ Promoción interna dentro de la organización.
- ☑ Comunicación constante de lo que acontece en la organización, sea bueno o malo.
- ☑ Generar un sentimiento de pertenencia para involucrarlo en las operaciones de la misma.
- ☑ Brindarle la capacidad de que su voz pueda ser escuchada. Siempre tener una variedad grande de visiones es útil y le da un espacio a la persona que estimula su sentimiento de pertenencia.
- ☑ Generar un ambiente laboral sano y favorable es sin duda un factor que no sólo combate el mobbing sino además afecta a la deserción laboral que tanto se discute hoy en día dentro de las organizaciones.
- ☑ Introducción de nuevos métodos en la organización del trabajo: rotación de puestos, formación de equipos, horarios flexibles, semana laboral compactada, teletrabajo, períodos de vacaciones en Semana Santa y Navidades, etc.
- ☑ Organización de eventos especiales, donde esté vinculado el arte.
- ☑ Espacios de desarrollo de tareas no laborales, pero que fomenten la integración y el trabajo en equipo.

Todas éstas son herramientas que forman parte de un plan integral de motivación en donde el dinero no se encuentra involucrado en forma directa entra la organización y el empleado, y si la organización es constante en su implementación y desarrollo sus frutos son de gran importancia.

Conclusión:

Tomar acción sobre el mobbing es una de las decisiones más difíciles pero más inteligentes que una organización, que desea prosperar, puede tomar. La lucha contra el mobbing, además de eliminarlo y con ello reducir la posibilidad de percibir eventos (incidentes-accidentes) le brinda a la organización un plus que afecta a su producción e incluso a su imagen frente al cliente.

La fomentación de las buenas relaciones interpersonales y la mejora de la imagen de aquellas personas que se desenvuelven jerárquicamente dentro de una organización nos permiten

establecer una línea de comunicación directa con esta que se vuelve más que nada en una línea de formación eficiente.

La utilización del Rol Model es uno de los pilares de la Cultura Preventiva y genera una imagen positiva de la empresa. Es muy sabido que lo que ocurre en el interior de una empresa suele traspasar los límites de esta.

En definitiva trabajar en un ambiente sano, hablando en todos los sentidos posibles, es un deseo que todo y cada uno de los miembros de una organización desean para si mismos y los demás. Sumar esfuerzos en pos del bienestar colectivo y general definitivamente nos vuelve, como grupo, empresa o como sociedad, mejores y más evolucionados.

Como es costumbre en todos los trabajos que escribo me gustaría recordarles que la prevención no sólo es una manera de eliminar accidentes sino que es la única manera posible.

Referencias:

Acoso moral en el trabajo por Alejandro Hernández.

Acoso moral en el trabajo: "el mobbing". El consejo de dos abogados. Publicado en diario Hoy La Plata (Bs. As.) Febrero de 2005.

"Los derechos vulnerados por el acoso psicológico en el ámbito laboral de los poderes públicos" por Patricia Barbado.

"El Acoso Moral en el Trabajo" por Anahí Fernández

"La violencia en la gestión de personal de la Administración Pública como condición necesaria para la corrupción" por Diana Scialpi.

"Mobbing: un nuevo fenómeno en el derecho laboral" por Fabiana Mac Donald.

"Mobbing: aspectos sociológicos y jurídicos del problema" por Jesús Morant Vidal.

"Mobbing. Acoso psicológico en el ámbito laboral" por Francisco Javier Abajo Olivares.

"El mobbing en Rosario" por Aurora Rieffolo.

MOBBING LABORAL por la Dra. Di Cataldo Vanesa

La prueba del acoso psicológico en el ámbito laboral Publicado en "Jurisprudencia Argentina" fascículo del 12.8.05.

Mobbing/Acoso Laboral Crónicas del crimen Perfecto por Lic. Fabiana Andrea Mendez

Mobbing o Psicoterror Laboral por César Lenoci.