

University of Wollongong

## Research Online

---

Faculty of Law, Humanities and the Arts -  
Papers (Archive)

Faculty of Arts, Social Sciences & Humanities

---

1-1-2015

### Resistiendo al mobbing: la opcion asertiva

Brian Martin

*University of Wollongong*, [bmartin@uow.edu.au](mailto:bmartin@uow.edu.au)

Florencia Pena Saint Martin

*National School Of Anthropology And History, Mexico*

Follow this and additional works at: <https://ro.uow.edu.au/lhapapers>



Part of the [Arts and Humanities Commons](#), and the [Law Commons](#)

---

Research Online is the open access institutional repository for the University of Wollongong. For further information contact the UOW Library: [research-pubs@uow.edu.au](mailto:research-pubs@uow.edu.au)

---

## Resistiendo al mobbing: la opcion asertiva

### Keywords

n, opci, asertiva, la, resistiendo, mobbing, al

### Disciplines

Arts and Humanities | Law

### Publication Details

Martin, B. & Pena Saint Martin, F. (2015). Resistiendo al mobbing: la opcion asertiva. Salud, condiciones de vida y politicas sociales. Miradas sobre Mexico (pp. 167-188). Mexico: Ediciones y Graficos Eon, S.A. de C.V..

## RESISTIENDO AL *MOBBING*: LA OPCIÓN ASERTIVA

*Brian Martin*  
*Florencia Peña Saint Martin*

### **Introducción**

Para los blancos (Peña y Sánchez, 2009) el *mobbing* es una experiencia horrenda (Leymann, 1990). En los espacios laborales, tales blancos son atacados por sus compañeros de trabajo, subordinados, jefes o una combinación de todos estos actores, usando una variedad de técnicas que incluyen: gritos, exclusión, asignación de tareas muy complicadas o triviales, comentarios degradantes y difusión de rumores maliciosos sobre su persona y/o su trabajo. A esto también se le llama acoso laboral (*workplace bullying*); aunque el término *mobbing* implica un ataque en grupo, más que individual, no obstante, claro, éste también puede suceder. El acoso laboral (*workplace bullying*), por ejemplo, puede ser llevado a cabo por un solo jefe abusador o por un compañero de trabajo neurótico; en cambio, el *mobbing* se caracteriza por ser una acción de grupo y organizada deliberadamente<sup>1</sup> (Einarsen *et al.*, 2002; Westhues, 2006; entre otros).

El *mobbing* se distingue de otras interacciones negativas ordinarias por la injusticia y la deshonestidad utilizadas de manera sutil u obvia; éste se basa, generalmente, en la defensa de intereses creados (*vested interests*) o emociones

<sup>1</sup> Recuperado de <<http://www.bullyonline.org/workbully/mobbing.htm>> (consultado el 5 de marzo de 2013); <<http://www.problematwork.com/616/what-exactly-is-workplace-mobbing/>> (consultado el 7 de abril de 2013).

negativas tales como rechazo, ira, envidia y/o celos. Algunos ejemplos del trato injusto que se pone en marcha son: el abuso verbal y los gritos utilizados para agredir a uno o varios individuos, pero no contra otros en igualdad de circunstancias (inequidad); observaciones críticas a un individuo, pero no sobre otros con comportamientos equivalentes (inequidad); inventar o tergiversar hechos con el propósito de desacreditar al blanco (deshonestidad). Lo que se considera *mobbing* o acoso depende tanto de las circunstancias como de los contextos dentro de la llamada cultura organizacional (Arciniega, 2013); si el lenguaje soez es estándar y casi todo el mundo lo usa, entonces en ese espacio no se trata de una técnica de *mobbing*. Aunque dependiendo de dichos contextos este tipo de agresiones recurrentes puede significar también que éste ya se ha convertido en parte de la cultura organizacional. Del mismo modo, si los jefes critican detallada e impersonalmente cada deficiencia de sus colaboradores, sin importar quién no ha cumplido las expectativas deseadas, estas intimidaciones se pueden asumir como “normales”. Por tanto, las técnicas de *mobbing* se distinguen también por transgredir las fronteras habituales del comportamiento que se considera apropiado contextualmente y porque se aplica de forma selectiva, es decir, sólo a determinadas personas y no a otras en igualdad de circunstancias.

El *mobbing* también puede ocurrir fuera de los lugares de trabajo, por ejemplo, en espacios públicos (incluyendo el ciberespacio); en asociaciones de la sociedad civil, tales como clubes o grupos religiosos y deportivos; vecindarios, sindicatos y organizaciones no gubernamentales (Martin y Peña, 2014; Peña, 2009; Peña y Quiroz, 2009; Ramos y Peña, 2013, entre otros). Los escenarios de *mobbing*, su surgimiento y desarrollo dependen de los recursos disponibles por parte de los atacantes y de los blancos, las relaciones de poder formales (por ejemplo, de los administrativos y de sus subordinados), las expectativas organizacionales de comportamiento y el contexto, en general, e incluso el momento político.

La investigación sobre *mobbing* ha examinado ya una amplia gama de fenómenos, incluyendo los perfiles de atacantes y blancos, la prevalencia de comportamientos usados para agredir, los recursos formales existentes, los impactos en los blancos y en las organizaciones, así como las características organizacionales que incrementan la probabilidad de su surgimiento (Bartlett y Bartlett, 2011; Einarson, 1996; Leymann, 1996; Vartia, 2001). Sin embargo, ha habido relativamente pocos estudios sobre las respuestas a este tipo de violencia desde la perspectiva de los blancos y los testigos. En términos generales, éste suele ocurrir en espacios caracterizados por impunidad porque en la llamada “fase de preparación” (Westhues, 1998) los blancos son resignificados por sus atacantes como parias sociales dentro de la organización, es decir, como personas sin valor. La conse-

cuencia es que se vuelve políticamente incorrecto defenderlos o, incluso, seguir a su lado (Garfinkel, 1956). Además, más tarde, cuando “la gran falta” cometida es encontrada (o cínicamente inventada) para reafirmar ante el colectivo “la clase de personas que son” (Westhues, 1998), suelen empezar las agresiones públicas estridentes que exigen sanciones; de este modo, la posición de paria del blanco se refuerza, por lo que habitualmente nadie lo defenderá. El impacto de esta dinámica es que tanto los blancos como los testigos inconformes con los ataques se paralizan, dejando a los agresores el campo libre para continuar actuando en impunidad.

Debido a esta dinámica que, sorpresivamente, con variantes mínimas, sigue un patrón prácticamente universal, los blancos rara vez encuentran formas eficaces de defenderse, y tampoco los testigos están totalmente conscientes del trato injusto al que están siendo sometidos o del profundo sufrimiento que con mucha frecuencia experimentan. En los escritos sobre *mobbing* frecuentemente se mencionan cuatro opciones frente a éste:

1. Salida, que consiste en simplemente renunciar y encontrar un trabajo diferente (Hirschman, 1970). Esta opción se recomienda a menudo bajo la premisa de que es mejor irse que quedarse, pero ello no siempre es posible y tampoco coadyuva a la eliminación del *mobbing*.
2. Aceptación, es decir, soportar el abuso sin reaccionar, lo que a la larga puede conducir a los blancos a graves problemas de salud.
3. Intervención de la autoridad, buscando la ayuda de jefes, sindicatos o áreas de recursos humanos (Hirschman, 1970). A nivel de la organización, se puede fomentar la educación de los trabajadores y la introducción de políticas explícitas contra éste. Sin embargo, las quejas y los procedimientos formales a menudo son completamente ineficaces para hacerle frente.
4. Respuesta equivalente. Esto rara vez sucede por el desbalance de poder entre los grupos de acosadores y los blancos, y con frecuencia conduce a una intensificación de los ataques por arte de los primeros.

Lutgen-Sandvik (2006) es una de las pocas investigadoras que se ha ocupado de las estrategias de resistencia al acoso laboral (*workplace bullying*). En su encuesta aplicada a trabajadores intimidados y a testigos, documentó una serie de métodos, entre ellos la renuncia, la autodefensa, la defensa mutua, las quejas formales y la confrontación, incluyendo todas las opciones antes mencionadas. Sin embargo, la mayoría de sus encuestados fueron agredidos por un solo individuo, generalmente un superior en la jerarquía del lugar de trabajo; es necesario tomar

en cuenta que resistir colectivos de acosadores organizados es un desafío mucho mayor. Por tanto, estimular la reflexión acerca de las respuestas al *mobbing* para empoderar a los blancos y a los testigos para resistirlo de manera eficiente, puede ser útil; proponemos mirar hacia otros escenarios donde se han desarrollado conflictos con el fin de analizar las estrategias de resistencia. Los escenarios más prometedores para ese propósito son los que luchan de manera eficaz en contra de lo que se percibe como injusticia, inequidad o deshonestidad.

Este artículo explora la relevancia de escenarios particulares en donde han sido utilizados métodos que conforman la llamada acción no-violenta, poder popular o resistencia civil, ampliamente utilizados en escenarios públicos en contra del poder político, por ejemplo, en movimientos en contra de gobiernos represivos y por reivindicaciones. Hay extensas investigaciones y experiencias prácticas documentadas del panorama de dicha acción no-violenta que podrían ser útiles para confrontar al *mobbing*. Sugerimos que la esfera de esta acción aplicada en una situación de asedio grupal proporciona una quinta opción para los blancos: la estrategia asertiva.

En la siguiente sección se describirán el concepto y la práctica de la acción no-violenta y se establecerán sus características exitosas, lo que se retomará como opción para ser aplicada frente al *mobbing*, con ciertas modificaciones para considerar las distintas circunstancias involucradas entre la dimensión que enfrenta al poder político a nivel macro, y la lucha contra micropoderes que caracterizan al fenómeno que nos ocupa; el resultado de este planteamiento será ilustrado con dos casos. En la sección final se resumirán las ideas clave de esta propuesta estratégica.

### **Acción no-violenta**

Hay dos métodos principales para su puesta en marcha: la ética y la pragmática. La no-violencia ética se deriva de Gandhi, en la cual se rechaza la violencia precisamente por considerarla antiética; se concibe como un modo de vida que persigue la verdad, lo que significa buscar la justicia respetando a los otros, incluyendo a los opositores. Aplicado a conflictos interpersonales (Weber, 1991: 60-65; Juergensmeyer, 1984), un seguidor de Gandhi busca internalizar los valores de la no-violencia como una forma de vida; esto puede incluir la comprensión del oponente, buscando soluciones de beneficio común y usando formas de comunicación que permitan el reconocimiento mutuo. Los seguidores de Gandhi pueden

utilizar el autosufrimiento como medio para ablandar los corazones de los contrarios, lo que llamarían los cristianos “poner la otra mejilla”.

La no-violencia ética aplicada a conflictos interpersonales asume una igualdad aproximada de poder o la posibilidad de compartir un compromiso para resolver las diferencias. Sin embargo, el *mobbing* implica desigualdad de poder dado que los colectivos de acosadores organizados, debido a su número o posición jerárquica, tienen más, mismo que pretenden acrecentar al poner en marcha sus estrategias de asedio. Además, estos grupos típicamente crean conflictos, en lugar de tratar de resolverlos; por tanto, utilizar las técnicas tradicionales para su resolución puede ser una medida insuficiente.

La otra vía principal para la acción no-violenta es la pragmática. Se basa en utilizar métodos no-violentos porque son eficaces, incluyen marchas, vigilancias, huelgas, boicots, acampadas, plantones y bloqueos (Sharp, 1973 y 2005). Un ejemplo clásico es la Marcha de Sal de 24 días a la mar, que sucedió en India en 1930, convocada por Gandhi, al final de la cual los manifestantes hicieron sal de mar como una forma de desobediencia civil contra el monopolio británico de la producción del mineral (Weber, 1997). Otro ejemplo clásico es el boicot para viajar en los autobuses sucedido en 1955 en Montgomery, Alabama, Estados Unidos, en contra de la segregación racial. Cada caso implicó una forma de protesta popular en contra de un oponente más poderoso, demandando mayor justicia e igualdad.

Métodos de acción no-violenta han sido utilizados para derrocar a dictadores en numerosos países, por ejemplo en Irán en 1978-1979; Filipinas, en 1986; Europa Oriental, en 1989; Indonesia, en 1998; Serbia, en 2000; y Egipto, en 2011. Estos ejemplos a veces son denominados poder popular o resistencia civil (Ackerman y DuVall, 2000; Bartkowski, 2013; Schock, 2005; Zunes *et al.*, 1999). También fueron utilizados para oponerse a la participación de Estados Unidos en la guerra de Vietnam en la década de los sesenta y principios de los setenta, y a la invasión de Irak en 2003.

El uso de la acción no-violenta es una forma prometedora de promover mejoras a largo plazo en la sociedad, aunque esto no está garantizado. Por ejemplo, la revolución iraní contra el Sha represivo fue seguida por un estado islámico igualmente represivo, e Irak fue invadido, a pesar de las numerosas protestas en prácticamente todo el mundo.

Es necesario tener en cuenta que la acción no-violenta exige que los manifestantes no usen violencia física en absoluto, en un escenario donde el opositor, típicamente un gobierno o un grupo poderoso, sí puede usarla en contra de los manifestantes, lo que ocurre muy a menudo. Los movimientos sociales occidentales contemporáneos, por ejemplo, por el respeto a la diversidad sexual, por la

protección del medio ambiente y por la paz, ejemplifican también casos de acción no-violenta.

Contra un oponente poderoso, cruel e implacable, como el nazismo, muchas personas asumen que sólo la violencia puede ser eficaz y desestiman la acción no-violenta. Sin embargo, la investigación de las estrategias usadas contra los gobiernos represivos durante el siglo pasado confirma la conclusión opuesta: la segunda es más efectiva que la lucha armada, incluso independientemente de la represión del opositor (Chenoweth y Stephan, 2011; Karatnycky y Ackerman, 2005). Frente a la violencia, su opuesto tiene más probabilidades de ganar aliados y hasta de causar deserciones en las filas de los grupos represivos opositores. Derrocar a un dictador requiere cambiar la lealtad de la policía y los militares al pueblo, lo que es más probable que suceda a través de la resistencia civil que usando la violencia. No es muy sabido que fue utilizada incluso contra la ocupación nazi en Europa, con cierto éxito (Semelin, 1993).

Hoy es la herramienta de lucha más comúnmente utilizada en contiendas públicas que involucran a grandes cantidades de personas y que confrontan al poder político. ¿Qué significa hablar de acción no-violenta en un número relativamente pequeño de individuos, donde ninguno usa violencia física? Para responder a esto, exponemos lo que consideramos sus características más relevantes (véase también a Martin, 2015):

1. Ir más allá de acción convencional, lo que incluye hacer *lobby*, votaciones, emprender acciones judiciales y campañas electorales. La acción no-violenta exitosa implica desarrollar métodos no rutinarios, no los que son parte del sistema.
2. No utilizar violencia física.
3. Conseguir la mayor participación posible. Algunos de sus métodos son las manifestaciones y los boicots, que permiten la inclusión de todo tipo de personas que deseen involucrarse; hasta mujeres, niños, ancianos y discapacitados. Por el contrario, la mayoría de los participantes en la lucha armada (acción violenta) son jóvenes en buena condición física.
4. Desafiar el poder. Estudios de la acción no-violenta han demostrado que, generalmente, el oponente tiene mucho mayor poder coercitivo, económico, político o estructural; esto sucede, por ejemplo, en los casos donde los manifestantes desafían a un gobierno represivo. Algunos estudiosos sostienen que cuando los grupos poderosos –como los gobiernos– utilizan estas tácticas contra los manifestantes, no cuentan como acción no-violenta; mientras que otros afirman que cualquier grupo puede utilizarlas, pero que siempre es importante



mirar su propósito, siendo fundamental si implica más o menos libertad, equidad o igualdad.

Como cualquier método de lucha, la acción no-violenta no funciona automáticamente, el éxito nunca está garantizado. Por ejemplo, es poco probable que una huelga sea eficaz si sólo unas pocas personas se unen a ella. En una campaña no-violenta varias cosas contribuyen a una mejor perspectiva de éxito (Chenoweth y Stephan, 2011; Sharp, 1973 y 2005):

- Sentar bases sólidas. Esto incluye documentar el problema, construir redes de apoyo y el aprendizaje deliberado de habilidades para la acción (Sharp, 1973).
- Resistencia contra el ataque. Cuando los activistas toman acción, pueden esperar ser confrontados, por tanto, necesitarán estar preparados para continuar con sus esfuerzos; a pesar de ello, también requerirán estrategias para evitar el uso de violencia por parte del oponente.
- Habilidades estratégicas. Incluye elegir los métodos más apropiados y el momento adecuado para tomar acción, modificarlos como respuesta a las acciones del adversario y saber cuándo avanzar o retroceder; por tanto, el análisis del contexto y la planificación cuidadosa son necesarios para su éxito. El erudito de la no-violencia Gene Sharp (1973) documentó cerca de 200 acciones de este tipo, con ejemplos históricos, pero existen cientos más. Sin embargo, estos métodos rara vez tienen éxito en el hermetismo: necesitan ser aplicados en estrategias dirigidas a los pilares que sostienen la fuerza del adversario.
- Participación en masa. En muchas estrategias los números hacen la diferencia, sobre todo si son grandes; especialmente cuando se incluyen personas con diferentes habilidades y redes de contacto, se aumenta la capacidad de innovación estratégica (Chenoweth y Stephan, 2011). Sin embargo, la acción no-violenta también puede ser realizada por individuos y grupos pequeños, por ejemplo: presos políticos en huelga de hambre o individuos manteniendo vigiliias públicas.

Las anteriores son algunas de las características clave para emprender tácticas pacíficas exitosas. La idea central detrás de este enfoque es la defensa contundente de una posición, pero respetando al rival, manteniendo la posibilidad de diálogo y que éste cambie de postura, evitando así la violencia física.

Superficialmente, puede parecer que la violencia es necesariamente más poderosa que la acción no-violenta. Este punto de vista obvia que el gran defecto

del uso de la primera es que ayuda a unificar al oponente; contradictoriamente, la resistencia civil le da mayor legitimidad pública al adversario no-violento. Esencialmente, el uso de la violencia influye en la fuerza del contrario: cuando la policía la ejerce en contra de manifestantes pacíficos, el hecho es visto mayoritariamente como una injusticia, lo cual aumenta la posibilidad de movilizar un mayor apoyo y conduce potencialmente a deserciones de aliados del adversario. Existen numerosos casos en los que los policías o las fuerzas militares se han negado a obedecer la orden de atacar a seres indefensos. Las deserciones en el grupo dominante generalmente son necesarias para que las estrategias de la no-violencia tengan éxito frente a los gobiernos.

### **Acción no-violenta y *mobbing***

De cara a este escenario, sugerimos que las estrategias y los métodos de la acción no-violenta se pueden aplicar al desafío de resistir y confrontar al *mobbing*, aunque las circunstancias y los contextos suelen ser diferentes. Los activistas pacifistas típicamente se enfrentan a un oponente muy poderoso –frecuentemente, a un gobierno represivo– que posee una legitimidad atribuida por ser una autoridad legalmente constituida, así como a su capacidad para ejercer violencia en contra de ellos. En cambio, los grupos acosadores en espacios institucionales rara vez están formalmente conformados. En muchos casos, el jefe del blanco es un miembro clave en los procesos de acoso; a menudo se trata del líder del grupo, lo que proporciona cierta autoridad y legitimidad a sus actividades. Sin embargo, en pocos casos tienen la autoridad formal propia de los gobiernos.

Estos últimos sí detentan la capacidad formal para usar violencia a través de las fuerzas policiales y militares; en contraste, a los grupos acosadores rara vez les acompaña la posibilidad institucional para usar violencia. Además, en la mayoría de los casos de *mobbing* la violencia física no está implicada; no obstante, no hay que minimizar que algunos blancos sí son agredidos de esta manera; esto es más común en ciertas profesiones, como la militar. En algunos casos, se ha llamado a la policía para sacar a los blancos de su lugar de trabajo; en otros, éstos son acusados, procesados y encarcelados; no obstante, muy pocas veces se utilizan métodos que involucren violencia física. Por tanto, para aplicar las ideas de la acción no-violenta al *mobbing* es necesario trasladar algunas de sus características a un contexto diferente.

En las luchas interpersonales, analogías de violencia física pueden ser reinterpretadas de varias maneras; por ejemplo, el abuso –también llamado maltrato,

violencia psicológica o emocional— puede considerarse equivalente. Otra forma de realizar analogías de la violencia física dentro del *mobbing* es equiparando los métodos utilizados por los grupos acosadores. Responder a sus ataques utilizando las mismas tácticas que ellos ponen en marcha significa desafiarlos en su mayor talento. Por ejemplo, si un miembro le grita a un blanco, es probable que responderle así sea contraproducente, porque ante el colectivo el abuso se convierte en un intercambio aparentemente equivalente, lo que no es así porque los acosadores tienen todas las ventajas: generalmente poseen mayor jerarquía, son más numerosos, están organizados y cuentan con una capacidad bien desarrollada para actuar colectivamente.

Una característica de la acción no-violenta es que va más allá de lo convencional y de la forma tradicional de hacer política, como hacer *lobbying* y votar. En el *mobbing* la respuesta estándar es que para presentar una queja oficial se usen procesos organizativos convencionales, como quejarse con el gerente, el director, el sindicato o el área de recursos humanos. Una analogía frente al *mobbing* equiparable a la acción no-violenta es poner en marcha una respuesta que no dependa de los procesos habituales y oficiales disponibles. Dicha respuesta debe ser dada por los blancos, sus aliados y/o los testigos a los que tales agresiones les parezcan reprobables. Los cientos de métodos de acción no-violenta comúnmente se dividen en tres categorías:

1. Protesta y persuasión; por ejemplo, marchas y mítines.
2. No-cooperación, es decir, huelgas y boicots.
3. Intervención no-violenta, como la creación y el establecimiento de gobiernos paralelos (Sharp, 1973).

En principio, cada uno de éstos tiene analogías con las posibles luchas contra el *mobbing*. Vale la pena observar cada tipo por separado para ver cómo podrían ser adaptados a los casos de nuestro interés.

1. Protesta y persuasión es el uso de métodos no convencionales para luchar por hacer valer el punto de vista de los manifestantes, con varios propósitos: convencer al oponente, demostrar la seriedad de la confrontación por parte de los manifestantes, así como ganar el apoyo de los observadores. En una situación de *mobbing*, la protesta y la persuasión podrían ser una señal de que los blancos están conscientes de lo que está pasando y están dispuestos a actuar en contra; porque si se cuenta con una audiencia este tipo de acciones potencialmente logran ganar aliados (sin embargo, para ello, el fenómeno debe ser muy difundido).

La creación de un folleto sobre *mobbing* elaborado por el blanco para ser repartido entre los compañeros de trabajo sería un ejemplo de esta táctica, incluyendo, tal vez, ejemplos de incidentes particulares y sus efectos. En la esfera pública, un folleto es una forma convencional de hacer política, salvo en los regímenes autoritarios que lo prohíben. Dentro de un ambiente de trabajo efectuar algo similar es una desviación significativa del comportamiento habitual, incluso podría ser interpretado como insubordinación, reflejando en ese caso la falta de libertad de expresión y las libertades civiles, lo que podría ayudar a la causa (Barry, 2007; Ewing, 1977). Las organizaciones extremadamente jerárquicas pueden compararse a los Estados autoritarios, excepto porque la fuerza física generalmente no es utilizada directamente por las autoridades (Weinstein, 1979).

2. La no-cooperación incluye dos categorías principales: huelgas y boicots. La idea habitual de las primeras, obviamente, es que los trabajadores dejan de asistir a sus labores, pero también existen otros tipos, como las sociales, económicas y políticas. La no-cooperación social es especialmente relevante en las luchas contra el *mobbing*; algunos tipos son: exclusión, boicot social, boicot de asuntos sociales, desobediencia civil y ausencia en el trabajo. En la literatura de la acción no-violenta estos métodos son utilizados por las poblaciones en contra de gobernantes opresores, pero en casos de *mobbing* éstos usualmente se perpetran en contra de los blancos. La exclusión, en particular, es comúnmente utilizada por los acosadores; es difícil que una víctima solitaria pueda tener impacto contra ellos; por otro lado, ausentarse del trabajo (estrategia por la que muchos blancos optan) puede ser interpretado como una victoria por los hostigadores.

Sin embargo, la no-cooperación puede ser un medio eficaz de resistencia si hay aliados del lado del blanco y si otros trabajadores aprenden sobre el *mobbing* y están dispuestos a ayudar a la víctima, dado que podrían negarse a interactuar con o a ayudar a los agresores. Imaginemos una reunión en la que el blanco es objeto de comentarios denigrantes, injustos o de supuestas denuncias muy fuertes basadas en hechos irreales o tergiversados y, por tanto, deshonestos. Si el personal apoya al blanco, tendría la posibilidad de hacer patentes sus objeciones para no asistir a la reunión o, más dramáticamente, salirse de ésta al presentarse tales abusos, usando el pretexto de no sentirse bien (de hecho, quizá, en realidad, sientan malestar al ser testigos del maltrato al que su compañero de trabajo es sometido).

Una estrategia similar podría ser utilizada por el blanco: retirarse en caso de presentarse cualquier abuso evidente; dependiendo de las circunstancias, esto podría interpretarse ya sea como una derrota o como una retirada estratégica. Si, por ejemplo, un jefe a veces es respetuoso y a veces abusivo, y ante un evento agresivo, tomando cualquier pretexto, el blanco se retira inmediatamente, esta-

ría implementando un método de exclusión social personal. Otro escenario muy común son las asignaciones de trabajo injustas, ya sean demasiado triviales o complicadas. En la elección de la estrategia de la no-cooperación en un espacio laboral se debe ser cuidadoso, ya que negarse a realizar algún trabajo podría ser una opción arriesgada; fácilmente se corre el riesgo de que se le apliquen sanciones formales por parte del empleador.

3. Las tácticas de acción no-violenta incluyen una gama de métodos, entre ellos, el ayuno (intervención psicológica), plantones, manifestaciones y obstrucciones (intervenciones físicas), saturación de instalaciones, guerrilla de la comunicación y sistemas alternativos de comunicación (tipos de intervención social), permanecer en huelga, incautación de bienes y creación de mercados alternativos (tipos de intervención económica), saturación de sistemas administrativos, búsqueda de encarcelamiento y desobediencia civil (tipos de intervención política). Muchas de éstas, con algunas modificaciones, son aplicables a situaciones de *mobbing*; no obstante, hay muy pocas pruebas de que hayan sido realmente utilizadas.

El ayuno es una técnica que demuestra la voluntad de una persona de sufrir en nombre de una causa; el de una víctima de *mobbing* tiene la posibilidad de ser visto como triunfo por los acosadores –aunque también podría avergonzarlos, si se supiera ampliamente–; la suma al ayuno de sus aliados sería otra posibilidad. Sin embargo, en culturas donde éste es raro como método de protesta, probablemente no tendría el impacto deseado.

Es conocido que los plantones fueron utilizados por los afroamericanos en su lucha contra la segregación: es una forma de desobediencia disruptiva que apela al sentido de justicia de la colectividad. En un lugar de trabajo, un plantón hecho por un trabajador corre el riesgo de ser fácilmente terminado por la orden de un jefe; por tanto, la única perspectiva de éxito sería que otros compañeros de trabajo, clientes o amigos se unieran.

La intervención no-violenta es una técnica prometedora para los aliados de una víctima de *mobbing*. Si alguien empieza a gritar que está siendo objeto de abuso, por ejemplo, un aliado podría situarse físicamente entre el atacante y el blanco. Si las tareas asignadas son demasiado complicadas, sería posible que sus aliados se ofrecieran como voluntarios para hacer algunas de ellas. Si son demasiado fáciles, éstos podrían ofrecerle tareas extra, ya sea abiertamente o de manera subrepticia, dependiendo de las circunstancias. Tales aliados, elaborando respuestas a los comentarios destructivos hacia el blanco, o ayudándole a formular acciones apropiadas, proporcionarían entrenamiento y solidaridad en su defensa verbal.

Un importante tipo de intervención no-violenta consiste en establecer sistemas alternativos de comunicación, conducta, toma de decisiones y producción. Los

gobiernos paralelos, por ejemplo, consisten en fungir como un aparato separado del oficial que potencialmente podría tomar el control en caso de su colapso. Los sistemas alternativos ya existen dentro de muchas organizaciones. Se trata de aquéllos en los que la línea oficial de mando es sólo una fachada, dado que las verdaderas decisiones son tomadas por otros; esto lo podemos observar cuando el jefe es una marioneta, está preocupado por otras actividades, legítimas o no, o es blandengue frente al temor a la reacción de las colectividades. Para protegerse contra el *mobbing*, los aliados del blanco agredido tendrían la posibilidad de configurar también sistemas alternativos para la asignación de trabajo, llevar a cabo tareas, reportes y planificación; para ello son indispensables la comunicación y la organización. Tal escenario resulta más probable cuando la oposición a éste es independiente a la jerarquía formal.

Esta evaluación preliminar de la relevancia de las estrategias de acción no-violenta para resistir al *mobbing* revela varias cosas: hay muchas maneras posibles de resistirlo y son análogas a la resistencia civil no-violenta. Sin embargo, una primera tarea es reconocer y poder identificar que tal tipo de agresión realmente está ocurriendo; hasta ahora, con demasiada frecuencia, blancos y testigos no entienden lo que está pasando. De esta manera, un primer paso muy importante es continuar exponiéndolo en sus características esenciales y significarlo como un comportamiento injusto, deshonesto e inaceptable. Una vez reconocido el fenómeno, éste debe ser expuesto tanto por la víctima como por sus aliados o los testigos que lo consideren una conducta reprochable. Sólo después de este primer paso, el estudio de la acción no-violenta puede utilizarse para inspirar nuevas opciones para la resistencia y la erradicación del *mobbing*.

Uno de los mensajes importantes de la acción no-violenta es ir más allá de la política convencional para enfrentar a los oponentes en sus propios términos; en particular, se debe rechazar el uso de la violencia porque esto legitima el uso de la misma por parte del adversario, más poderoso, y reduce la probabilidad de ganar aliados. Dentro de las organizaciones esto significa no depender de las autoridades y los procesos formales, tales como las quejas en los departamentos adecuados, pero también implica no involucrarse con, ni usar los métodos abusivos utilizados por los acosadores; se trata de contribuir a sanear los ambientes de interacción colectiva, no de sumarse a reproducirlos al tratar de defenderse.

Las sugerencias más importantes son: continuar comportándose de manera amable y tranquila frente a los insultos y, sobre todo, no dejarse derrumbar; luego, hacer protestas dirigidas a los compañeros de trabajo y hasta a un público más amplio, junto con sus aliados, con el único fin de apelar al sentido de justicia de la colectividad y contribuir a generar un modelo de trabajo mucho más razonable.

Proponemos llamar a este enfoque de tácticas posibles frente al *mobbing* resistencia asertiva. Es intermedio entre la pasividad y la puesta en marcha de agresiones; también se diferencia del uso de procedimientos formales, que pocas veces son útiles. Hablando de *mobbing*, la regla de no hacer nada debe ser rota; se requiere una resistencia enérgica basada en acción no-violenta como una opción para construir espacios dignos de trabajo y de interacción colectiva.

Para ilustrar las posibilidades de la resistencia asertiva y firme frente al *mobbing*, presentamos dos estudios de caso: uno ocurrió dentro de una organización educativa y el otro es del tipo que hemos denominado público. En cada estudio se repasan los cinco tipos de respuestas que se señalaron en la introducción: salida; aceptación; solicitar la intervención de la autoridad; el uso de respuestas equivalentes y la respuesta asertiva, prestando especial atención a los ejemplos e impactos de esta última.

### ***Mobbing* organizacional en México**

En una universidad mexicana con carreras de ciencias sociales, con una trayectoria de desorden académico y administrativo debido a luchas políticas prácticamente continuas que se han sucedido internamente desde 1968, la estrategia política válida de denunciar las irregularidades encontradas se transformó en un momento ubicado hacia 1980 en el uso deshonesto de ésta, violando límites éticos al inventar tales irregularidades como medio para atacar a los “enemigos” dentro de la misma institución. Principalmente a causa de esto, en una dinámica imposible de explicar en este texto, el *mobbing* se hizo frecuente, los y las instigadores principales conformaron grupos acosadores rápidamente y tácticas de este tipo se hicieron comunes porque esta estrategia, llevada a cabo con gran dramatismo y mucha deshonestidad, tuvo éxito prácticamente siempre que se puso en marcha. Estos grupos reaccionaron contra las autoridades cada vez que trataron de cambiar el *status quo* de desorden institucional, dado que les da mucho poder informal; a lo largo del tiempo, los y las instigadores principales y sus asociados, fueron mejorando sus tácticas.

En los periodos 1986-1989 y 2000-2003, la institución contó con directores y equipos académico-administrativos comprometidos con hacer avanzar este espacio; pero se encontraron con que los acosadores lucharon denodadamente para mantener el *status quo* que tanto poder informal y capacidad de negociación les daba, lo que les permitía autobeneficiarse, también informalmente, teniendo el control sobre muchos procesos, entre ellos, los de admisión de nuevo personal

académico y a contrato. En cada uno de estos periodos el director fue el blanco prioritario de ataques diversos para impedir cualquier cambio; la estrategia principal fue la puesta en marcha del *mobbing*. También podría demostrarse que la trayectoria de estos grupos ha sido injusta y abiertamente corrupta, pero el *mobbing* que habían utilizado siempre fue exitoso en enmascarar estas acciones de una forma muy efectiva, asignando hasta el delirio la culpa y dirigiendo la atención hacia alguien más.

El equipo académico-administrativo del año 2000 fue consciente en su momento de dinámicas extremadamente deshonestas (sin tener claro entonces que se trataba de *mobbing*), así también de que la directora era objeto de lo que entonces consideraban una campaña de desprestigio y boicot (en realidad estaba siendo acosada grupalmente). A pesar de esto, ella y su equipo resistieron a los grupos acosadores utilizando diversas estrategias, lo que les permitió concluir que cuando los blancos de *mobbing* se encuentran realmente solos, tienen muy pocas posibilidades de éxito. En este caso, fue apoyada por el equipo académico-administrativo, por algunos administrativos, profesores de tiempo completo y a contrato y estudiantes, que también fueron agredidos con actos maliciosos, injustos y deshonestos. Por ello, esta experiencia puede utilizarse para ilustrar algunos de los cinco tipos de respuestas frente al *mobbing*, basados en estrategias de la acción no-violenta.

1. Salida. Ni la directora ni ningún otro miembro del equipo directivo que se oponían al *mobbing* renunciaron (hacerla renunciar era el objetivo principal del grupo acosador); al contrario, continuaron sus esfuerzos de reestructuración académico-administrativa, a pesar de los ataques continuos.

2. Aceptación. La directora y su equipo directivo ignoraron algunos ataques, lo que es un tipo de aceptación. Esto lo hicieron para así poder concentrarse en las oportunidades más prometedoras para resistir.

3. Intervención de la autoridad. Esta universidad pertenece a un gran instituto nacional cuyas prioridades están muy poco involucradas con la docencia; algunos miembros del grupo acosador tenían vínculos estrechos con las autoridades del más alto rango en este instituto. El equipo directivo presentó denuncias formales contra las acciones de los grupos acosadores, especialmente cuando éstas eran ilegales porque no respetaban los reglamentos internos. Cada vez que se violaron las normas, se solicitó a las autoridades centrales su intervención, pero las pocas ocasiones en que intervinieron fue para apoyar a los atacantes; de esto tal equipo directivo estaba consciente, pero cumplió con su obligación de elaborar dichas denuncias.



4. Respuesta equivalente. Una táctica ampliamente utilizada en esta universidad para denunciar “irregularidades” (muchas veces inventadas, tergiversando la realidad) es publicando cartas amplificadas que se pegan en las paredes. En el caso que estamos describiendo, los acosadores utilizaron este método de manera sistemática; frente a esto, el equipo académico-administrativo en ocasiones llevó a cabo acciones similares para “denunciar” su dolo y sus mentiras, y también recurrió al envío de correos electrónicos con el mismo fin.

5. Respuesta asertiva. El equipo directivo se opuso a los ataques mediante varios métodos, como exponer la tergiversación de los hechos por escrito. En una sesión del órgano colegiado de la universidad, los miembros del Consejo Técnico, “secuestrado” por el grupo acosador, solicitaron la videgrabación de las sesiones, lo que se inició con cámaras dirigidas hacia la directora desde diversos ángulos. Uno de los acosadores tenía una y cada vez que ella hablaba la apuntaba con ésta; en este contexto agresivo abiertamente “posó” para él, enfrentándose a esta intimidación en silencio, pero estropeando su meta.

En las mismas sesiones del Consejo, un estudiante solía apuntarla con el dedo cuando intervenía; de manera sistemática, ella le decía en voz alta cada vez: “Deja de señalarme” o “Para de señalarme con el dedo, por favor”. Éstos son ejemplos de no-cooperación y hace concluir la importancia de que los blancos no se dejen intimidar.

Así, los acosadores organizaron una Asamblea interna llamando a toda la comunidad a participar en ella, en un esfuerzo desesperado por forzar su renuncia. Nuevamente se imprimieron “convocatorias” a la reunión de enorme tamaño, que se pegaron en las paredes de la escuela y en la entrada principal, lo cual en sí mismo era una forma de agresión. El día de la Asamblea un portavoz (un administrativo masculino con contrato de base y una trayectoria oscura y cuestionable como “trabajador”) fue a la oficina de la directora para “invitarla educadamente” a asistir, con el fin de dialogar. Era una trampa, así que muy amablemente se negó a ir. De manera paralela, muy pocos miembros de la “comunidad” fueron a dicha reunión. Esto fue el equivalente organizativo de una estrategia de no-cooperación expresada como boicot, un método habitual de la acción no-violenta.

El equipo llegó a ser consciente de que uno de los objetivos principales de los *agresores* era usar su tiempo en cuestiones banales, desviando su atención de las tareas fundamentales; haciendo esto, proyectos importantes se detendrían y entonces sería acusado de ineficiente. La respuesta asertiva fue continuar haciendo mejoras con esta estrategia, a pesar de la continua lucha interna; de esta manera, se obtuvieron presupuestos especiales únicos a través de proyectos estratégicos por estar bien estructurados, mismos que fueron evaluados positivamente por

terceros. La universidad compitió contra otros 16 proyectos y ganó el apoyo de la Embajada de Japón para reestructurar sus laboratorios; también recibió presupuestos especiales de la Secretaría de Educación Pública, entre otros éxitos inéditos en la institución, lo que contribuyó a reducir la capacidad de acción del grupo acosador frente al colectivo.

### ***Mobbing público en Australia***

La Red Australiana de Vacunación (*Australian Vaccination Network*, AVN por sus siglas en inglés) se estableció en 1994 como una organización civil preocupada por los riesgos de la vacunación para la salud de los niños, apoyando la posibilidad de elección informada por parte de los padres, que ahora es obligatoria y llevada a cabo por los gobiernos. La AVN publica una revista, dirige un sitio web, tiene una cuenta de Facebook, elabora comunicados de prensa y envía correos electrónicos a sus miembros. Meryl Dorey, su fundadora y figura clave hasta 2013, regularmente daba conferencias y entrevistas en los medios.

En 2009 se estableció una organización civil diferente llamada Parar a la Red Australiana de Vacunación (*Stop the Australian Vaccination Network*, SAVN por sus siglas en inglés); su objetivo desde un inicio fue cerrarla. SAVN es una red social que funciona por Internet y que coordina sus actividades a través de una página de Facebook<sup>2</sup> que incluye hacer declaraciones despectivas sobre la AVN, realizar decenas de denuncias sobre ésta en agencias gubernamentales y tratar de bloquear las conferencias de Dorey a lo largo de todo el país, llevando a cabo un seguimiento puntual de todas sus acciones (Martin, 2011 y 2012).

Para los propósitos de este capítulo, cabe destacar una acción particular que SAVN ha practicado y que, desde nuestro punto de vista, puede ser calificada como *mobbing*: hacer reiteradamente comentarios abusivos y colocar imágenes derogatorias sobre Dorey en su página de Facebook y en sus blogs, por ejemplo, calificándola de mentirosa y burlándose de ella abiertamente. El abuso personal hacia Dorey por algunos miembros de la SAVN –hay que reconocer que no todos– ha sido continuo durante años. Además, ésta ha recibido amenazas y hasta pornografía por correo ordinario, teléfono y correo electrónico. Debido a ello, algunos foros en donde se dictarían sus conferencias solicitaron a la AVN contratar

<sup>2</sup> Recuperado de <<https://www.facebook.com/stopavn/?fref=ts>> (consultado el 18 de septiembre de 2015).

guardias de seguridad (los participantes en la SAVN han negado haber realizado tales amenazas y en el dicho repudian el envío de pornografía).

Decimos que el trato que Dorey ha recibido se adecúa en su mayor parte a los criterios habituales de *mobbing* porque: ha sido degradante hacia su persona, prolongado y persistente en el tiempo desde que la SAVN se conformó. Además, debido a que se ha realizado en el dominio público y no dentro de una organización –hemos propuesto llamarlo “*mobbing* público” (Martin y Peña, 2014)–, no está sujeto a sanciones por parte del empleador, que en este caso no existe. Examinando las tácticas de acción no-violenta, la “ventaja” del *mobbing* público es que la mayoría de las estrategias y acciones de los acosadores son del dominio generalizado. Ante esto, Dorey y otros miembros de la AVN respondieron de varias maneras, las cuales ilustran todas las opciones de acción no-violenta descritas anteriormente:

1. Salida. Algunos integrantes de la AVN se retiraron de cualquier compromiso público. Dorey continuó haciendo campaña enfrentando el abuso hasta 2013, cuando decidió actuar con un perfil más bajo, tratando de hacerle frente a la derogación sistemática de la que ha sido objeto.

2. Aceptación. En algunos casos, Dorey y su grupo ignoraron el abuso, lo cual parece haber tenido poco efecto en frenarlo, dado que continuó.

3. Intervención de la autoridad. En ocasiones, Dorey y su grupo hicieron denuncias formales, por ejemplo, en Facebook, lo que parece haber molestado, provocado y generado ataques mayores de los miembros de la SAVN. Dorey defendía a la AVN basándose en su derecho a la libertad de expresión; los participantes de la SAVN, para criticar a Dorey y a la AVN, resignificaron sus quejas sobre ellos como hipócritas, traduciéndolas a un intento de limitar su propia libertad de expresión. Después de que Dorey se quejó ante Facebook, la cuenta de la SAVN fue restringida a la visualización para “sólo amigos”; sin embargo, configuró una nueva para continuar con las agresiones. Más tarde, abrió su página original sin restricciones, es decir, visible para todos, de modo que es posible concluir que la queja de Dorey tuvo poco impacto sobre el comportamiento de la SAVN.

4. Respuesta equivalente. Algunas veces Dorey respondió con comentarios negativos sobre la SAVN en su blog, lo cual también provocó a sus miembros, causando un torrente de ataques y quejas. Hacer comentarios personales sobre los participantes de la SAVN es equivalente en este terreno al uso de violencia contra la violencia ejercida por el contrincante, lo cual generalmente la legitima y, por tanto, puede resultar contraproducente. Análogamente, cuando Dorey llevó a cabo críticas negativas contra la SAVN, legitimó los múltiples comentarios negativos de esta red sobre ella.

5. Respuesta asertiva. En algunos casos, Dorey publicó los comentarios abusivos de la SAVN en su propio blog; ésta es un tipo respuesta asertiva: exponer el abuso de que es objeto a un público más amplio, por el potencial que tiene de dañar la credibilidad del oponente, la SAVN, lo cual puede hacer que otros se pongan de su lado.

Haciendo esto logró que el lenguaje abusivo utilizado por los participantes de la SAVN fuera visto por otros de su propio grupo como exageradamente ofensivo. Asimismo, la denuncia del envío de pornografía a Dorey también ha sido repudiado dentro de la misma SAVN. Estas reacciones provocaron la exposición de sus comportamientos negativos a un público amplio. Es poco probable que algo así hubiera ocurrido de sólo haber usado Dorey respuestas pasivas, de tipo oficial o tradicionales.

## **Conclusiones**

En la vida real hay confusión cuando un blanco es atacado por un grupo de acosadores: rara vez se reconoce con claridad que se trata de *mobbing* y que son ellos los que llevan a cabo prácticas agresivas y deshonestas reprobables. Sin embargo, incluso cuando se identifica bien lo que está pasando, tanto los blancos como los testigos generalmente se paralizan, dejando que el *mobbing* continúe impunemente, lo que da a los hostigadores claras ventajas para mantener sus comportamientos.

En la literatura sobre *mobbing* hay relativamente poca atención a las estrategias de resistencia utilizadas por los blancos y los testigos que se oponen a éste (Lutgen-Sandvik, 2006, es una excepción notable). La creencia habitual parece ser que las soluciones, así como la educación sobre el fenómeno, deben venir desde arriba, ya sea a través de los departamentos de recursos humanos, la intervención de los sindicatos o de la introducción de leyes y procesos para manejar las quejas eficientemente. Estas estrategias a veces pueden ser eficaces, sin duda alguna, pero dada la frecuencia del *mobbing* y los graves daños que provoca, es útil explorar y disponer de otros métodos.

El enfoque aquí analizado consiste en recurrir a la amplia experiencia y trabajo teórico sobre la acción no-violenta para estimular la reflexión acerca de cómo lidiar con el *mobbing*. Ésta puede caracterizarse como un conjunto de estrategias que van más allá de las formas políticas convencionales, pero que evitan el uso de la violencia contra los opositores, aun a pesar de que éstos puedan y suelen

usarla contra personas pacíficas. Dado que la resistencia civil o poder popular ha sido ampliamente utilizado en muchos retos en contra de regímenes represivos, así como el método de elección favorito de numerosos movimientos sociales contemporáneos, vale la pena intentar trasladarlo a las circunstancias típicas del *mobbing*. En este texto delineamos cinco respuestas al *mobbing*, desde el punto de vista de los blancos:

1. Salida, por ejemplo, dejar un trabajo como forma de escapar de la violencia.
2. Aceptación, es decir, no resistirse a los ataques ni reaccionar emocionalmente.
3. Intervención de la autoridad, lo que normalmente implica realizar quejas formales o buscar apoyo de los funcionarios designados, como el personal de recursos humanos.
4. Respuesta equivalente, o sea, utilizar el mismo tipo de tácticas que se aplican contra ellos como blancos.
5. Respuesta asertiva, la cual echa mano de varios métodos de resistencia, sin responder en forma equivalente. La respuesta asertiva es análoga a la acción no-violenta en la esfera política.

Al plasmar y elaborar creativamente el gran repertorio de métodos de acción no-violenta, es posible pensar en numerosas maneras creativas de responder al *mobbing*, muchas de las cuales han recibido poca atención en la literatura. Esto tiene una relación directa con la experiencia de la gente que participa políticamente a través de acción no-violenta. En muchas situaciones en las que las poblaciones han sido oprimidas, las principales opciones parecían ser: escapar, resignarse, negociar o la lucha armada; la opción de la acción no-violenta puede parecer temeraria, concebida como demasiado arriesgada ante la abrumadora capacidad de los gobiernos, que pueden usar la violencia contra la resistencia. El genio de los activistas no-violentos es utilizar el poder del Estado como una palanca para generar mayores apoyos, con una preparación apropiada para aumentar las probabilidades de que la violencia contra los manifestantes pacíficos cree una mayor oposición contra sus perpetradores; es decir, se trata de que resulte contraproducente para los atacantes (Sharp, 1973: 657-703).

En el caso del *mobbing*, el desafío para los blancos y los testigos que rechazan estas prácticas es seleccionar métodos de resistencia con los que los grupos acosadores entren en un dilema: si ignoran la resistencia, su capacidad para causar daño es frustrado o disminuido; pero si magnifican sus ataques, éstos pueden ser vistos por los testigos como injustos y generar rechazo y resistencia hacia ellos.

Los blancos que soportan las agresiones y que son capaces de demostrar que son los menos idóneos para ser atacados desarrollan habilidades y se preparan, lo que puede servir para disuadir y resistir el *mobbing*.

La aplicación de la acción no-violenta a las circunstancias de *mobbing* debe ser elaborada y evaluada, pero, tal como sucede con la resistencia civil en la esfera pública, no hay ninguna garantía de que sea exitosa. Aprender de las experiencias evaluando los casos es necesario tanto para los blancos como para sus aliados, y también para los investigadores.

El objetivo de esta contribución fue introducir respuestas asertivas como la mejor opción, enfatizando su potencial como vía de análisis para futuras investigaciones y acciones prácticas de resistencia.

### **Agradecimientos**

A Jørgen Johansen, Stellan Vinthagen, Tom Weber, Ken Westhues, Oliva López Arellano, Karla Fernández Marín y Felicita Garnique Castro por sus valiosos comentarios; por supuesto, la versión final es nuestra responsabilidad. A Rocío Fonseca, por la traducción al español, y a revisores anónimos por sus sugerencias de mejora.

### **Referencias**

- Ackerman, P. y J. DuVall (2000). *A Force More Powerful: A Century of Non-violent Conflict*. New York: St. Martin's Press.
- Arciniega, R. (2013). *Subculturas organizacionales: mobbing y contexto organizacional*. México: Ediciones Eón/Universidad Autónoma del Estado de México.
- Barry, B. (2007). *Speechless: The Erosion of Free Expression in the American Workplace*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Bartkowski, M. J. (ed.) (2013). *Recovering Nonviolent History: Civil Resistance in Liberation Struggles*. Boulder, CO: Lynne Rienner.
- Bartlett, J. E. y M. E. Bartlett (2011). "Workplace bullying: An integrative literature review". *Advances in Human Resources*, 13 (1), 69-84.
- Chenoweth, E. y M. J. Stephan (2011). *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict*. New York: Columbia University Press.

- Einarsen, S. (1996). *Bullying and Harassment at Work: Epidemiological and Psychosocial Aspects*. Unpublished Doctoral Dissertation. Bergen, Norway: University of Bergen.
- Einarsen, S.; H. Hoel; D. Zapf y C. L. Cooper (2002). "The concept of bullying at work: the European tradition". En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (pp. 3-30). Londres: Taylor & Francis.
- Ewing, D. W. (1977). *Freedom Inside the Organization: Bringing Civil Liberties to the Workplace*. Nueva York: Dutton.
- Garfinkel, H. (1956). "Conditions of successful degradation ceremonies". *American Journal of Sociology*, 61 (5), 420-424.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Juergensmeyer, M. (1984). *Fighting with Gandhi*. San Francisco: Harper & Row.
- Karatnycky, A. y P. Ackerman (2005). *How Freedom is Won: From Civic Resistance to Durable Democracy*. Nueva York: Freedom House.
- Leymann, H. (1996). "The content and development of *mobbing* at work". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Leymann, H. (1990). "*Mobbing* and psychological terror at workplaces". *Violence and Victims*, 5, 119-126.
- Lutgen-Sandvik, P. (2006). "Take this job and...: Quitting and other forms of resistance to workplace bullying". *Communication Monographs*, 73, 406-433.
- Martin, B. (2015). *Nonviolence Unbound*. Sparsnäs, Sweden: Irene Publishing.
- Martin, B. (2012). "Online onslaught: Internet-based methods for attacking and defending citizens' organisations". *First Monday: Peer-Reviewed Journal on the Internet*, 17 (12).
- Martin, B. (2011). "Debating vaccination: understanding the attack on the Australian Vaccination Network". *Living Wisdom*, 8, 14-40.
- Martin, B. y F. Peña (2014). "El *mobbing* en la esfera pública: el fenómeno y sus características". En N. González (ed.), *Organización social del trabajo en la posmodernidad. Salud mental, ambientes cotidianos y vida laboral* (pp. 91-114). Guadalajara, Jalisco: Prometeo Editores.
- Peña, F. (2009). "Conjeturas, paradojas y desafíos: acoso psicológico en una organización mexicana que lucha por los derechos humanos". En: F. Peña y

- S. Sánchez (eds.), *Testimonios de mobbing. El acoso laboral en México* (pp. 263-280). México: Ediciones Eón/ENAH/INAH/Conaculta.
- Peña, F. y A. Quiroz (2009). "Linchamiento emocional en el trabajo. Estudio de caso en un condominio en el sur de la Ciudad de México". En F. Peña, A. Pérez y S. Sánchez (eds.), *Trabajo precario. Expresiones en distintos contextos laborales* (pp. 53-68). México: Promep/SEP/ENAH/INAH/Conaculta.
- Peña, F. y S. Sánchez (2009). "¿Blancos o víctimas? De las estrategias de resistencia en contextos laborales tóxicos". Ponencia presentada en el *XV Coloquio Internacional de Antropología Física "Juan Comas"*, Mérida, Yucatán, 18 al 23 de octubre.
- Ramos, R. M. y F. Peña (2013). "Deshonestidad, anulación y *mobbing* en un barrio del sur del Distrito Federal". En F. Peña (ed.), *Develar al mobbing. Asegurar la dignidad en las organizaciones II* (pp. 39-58). México: Ediciones Eón/Red Iberoamericana por la Dignidad en el Trabajo y en las Organizaciones/Observatorio Vasco de Acoso Moral, España/Fondo del Profesor Héctor Hammerly, Canadá.
- Schock, K. (2005). *Unarmed Insurrections: People Power Movements in Nondemocracies*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Semelin, J. (1993). *Unarmed Against Hitler: Civilian Resistance in Europe 1939-1943*. Westport, CT: Praeger.
- Sharp, G. (2005). *Waging Nonviolent Struggle*. Boston: Porter Sargent.
- Sharp, G. (1973). *The Politics of Nonviolent Action*. Boston: Porter Sargent.
- Vartia, M. A. (2001). "Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying". *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27 (1), 63-69.
- Weber, T. (1997). *On the Salt March: The Historiography of Gandhi's March to Dandi*. New Delhi: Harper Collins.
- Weber, T. (1991). *Conflict Resolution and Gandhian Ethics*. Nueva Delhi: Gandhi Peace Foundation.
- Weinstein, D. (1979). *Bureaucratic Opposition: Challenging Abuses at the Workplace*. Nueva York: Pergamon.
- Westhues, K. (2006). "The unkindly art of *mobbing*". *Academic Matters: The Journal of Higher Education*, otoño, 18-19.
- Westhues, K. (1998). *Eliminating Professors: A Guide to the Dismissal Process*. Lewiston, Nueva York: Edwin Mellen Press.
- Zunes, S., L. R. Kurtz y S. B. Asher (eds.) (1999). *Nonviolent Social Movements: A Geographical Perspective*. Oxford: Blackwell.