

LA VIOLENCIA EN EL ÁMBITO LABORAL: LA PROBLEMÁTICA CONCEPTUACIÓN DEL MOBBING, SU EVALUACIÓN, PREVENCIÓN Y TRATAMIENTO

VIOLENCE IN WORKING SETTINGS: THE PROBLEMATIC CONCEPT OF MOBBING, ITS ASSESSMENT, PREVENTION AND TREATMENT

MARGARITA OLMEDO* Y PALOMA GONZÁLEZ

Departamento de Psicología de la Personalidad, Evaluación y Tratamiento Psicológicos (UNED)

Resumen

Podemos decir que el presente trabajo se encuentra enmarcado en el interés que, de forma general, ha despertado el estudio de las agresiones; interés que queda reflejado en el mundo laboral cobrando forma a través del concepto de “*mobbing*”.

Concretamente, el estudio que aquí se presenta tiene como objetivo proporcionar una visión amplia de los avances producidos en la investigación sobre el acoso laboral, con la finalidad no sólo de mostrar el estado actual de la cuestión sobre la detección y los factores de riesgo implicados en el mismo, sino también proporcionar una guía de actuación de cara a la prevención e intervención en esta problemática.

Palabras Clave

Agresión, acoso laboral, factores de riesgo, prevención e intervención.

Abstract

We can say that this actual essay comes from the interest generated from the study of aggression. Interest reflected in the work place through the ‘mobbing’ concept.

Specifically the study here has as its objective, to provide full view of the advances made by the investigation of harrasment at work, with the purpose to not only show the actual condition of the question about the detection and issues of risk involved in it, but as well giving a guide of action towards the prevention and intervention of the matter.

Key Words

Aggression, *mobbing*, issues of risk, prevention and intervention.

* Correspondencia con los autores. Margarita Olmedo Montes. Facultad de psicología de la UNED. C/ Juan del Rosal, 10. Despacho: 2.49. Madrid- 28040. molmedo@psi.uned.es

Introducción

La violencia, como algo inherente e inevitable en ser humano, ha sido objeto de disertación para filósofos, políticos y religiosos a lo largo de la historia. Ahora, en el siglo XXI, el estudio de la agresividad incluye un cariz científico reflejado desde estudios psicológicos e incluso neurológicos. Como afirma Damasio (2005) los análisis neurobiológicos demuestran que “hay algo en el lóbulo frontal de las personas que muestran un comportamiento violento”.

No obstante, y a pesar de constatare pequeñas diferencias en el funcionamiento de los cerebros especialmente perversos respecto a la generalidad, es obvio que todos participamos, en menor o mayor medida, de pensamientos y acciones dirigidos a causar perjuicio en aquellos que coartan nuestras necesidades o cuyo sufrimiento estimamos puede contribuir a alcanzar las metas deseadas. La sociedad ha sido la encargada de controlar (a veces vetando, otras propiciando) las conductas violentas cuando estas son claramente manifiestas. En los distintos países existe una amplia legislatura destinada a proteger a los ciudadanos frente a este tipo de acciones, pero ¿qué ocurre cuando el perjuicio se causa de manera soterrada, a veces indirecta y, en cualquier caso, sin dejar huella aparente?

Los niños, las personas con alguna disfunción psicológica, o incluso las personas normales en circunstancias extremas, pueden denotar violencia física o ejercerla de manera suficientemente tosca para dejar huella de forma que, con posterioridad, serán sometidos a juicio por parte de los demás. Ahora bien, el adulto, escrupuloso con su imagen social ¿será capaz de renunciar al ejercicio de la violencia si con ello prevé algún beneficio y no obtiene ningún perjuicio?

Para responder a esta pregunta y situándonos en el ámbito laboral, quizá convendría contar con un dato añadido: cada vez es más alta la competitividad en el trabajo; un plano en el que nos desenvolvemos numerosas horas al día, que satisface nuestras necesidades más básicas y de consumidores y en el que con frecuencia se encuentra comprometida nuestra autoestima.

La posibilidad de actuar de forma violenta sin ser descubiertos y la relevancia del puesto de

trabajo que ocupamos para satisfacer nuestras necesidades, tanto primarias como secundarias, constituyen el caldo de cultivo que propicia la existencia del *mobbing* o acoso moral en el trabajo, un fenómeno cada vez más común en las sociedades desarrolladas, que ha alcanzado gran difusión en los últimos tiempos y que es fuente de numerosas demandas legales.

De dicho fenómeno nos ocupamos en el presente trabajo, el cual incluye una revisión teórica respecto a la descripción y delimitación del concepto de *mobbing*, tratando de profundizar en las características de las personas y circunstancias implicadas en el mismo, así como las diferentes fases que abarca su desarrollo y las consecuencias personales, empresariales y sociales que conlleva; aspectos, todos ellos, que han constituido las principales líneas de investigación sobre *mobbing* en los últimos 20 años. También se analiza su incidencia en la población laboral española ofreciendo una topografía de su distribución basada en estudios anteriores. Una vez realizado el marco conceptual y epidemiológico, pasamos a exponer los retos que estimamos convenientes para futuros estudios y actuaciones sobre este problema, subrayando la necesidad en la mejora de su evaluación, así como en el establecimiento de pautas preventivas, tanto desde el punto de vista empresarial como social, sin obviar la mención de algunas recomendaciones dirigidas a las víctimas de *mobbing* una vez que se ha detectado el problema.

Comenzamos pues, con una visión general de la historia de dicho concepto y de las características que permiten su ejercicio, escapando al control legal.

Breve historia de un concepto aún por perfilar

Parece ser que fue el etólogo Konrad Lorenz, el primero que utilizó el concepto de *mobbing* para describir las conductas agresivas de los grupos animales que quieren echar a un intruso. Según dicho autor, una definición apropiada de *mobbing* sería “el ataque de una coalición de miembros contra uno de su misma especie, por alguna diferencia, defecto o rasgo significati-

vo». Así pues, según el origen del término, podríamos considerar el *mobbing* como un fenómeno de grupo que afecta a las diferentes especies de animales y culturas humanas. Por ejemplo, en Japón, disponen del término “*ijime*» para designar tanto las novatadas y humillaciones que sufren los niños en las escuelas, como las presiones de un grupo ante cualquier manifestación individual de los trabajadores, en este caso alentado por la propia cultura antidualista de la sociedad nipona.

Aunque el *mobbing* es un fenómeno antiguo, no fue hasta la década de los 80, cuando Heinz Leymann, un psicólogo alemán, establecido en Suecia, lo aplicó a la psicología laboral, dotándolo de sistematización y descripción precisa (Leyman y Gustavson, 1984; Leymann, 1986). Con anterioridad, Meter-Paúl Heinemann, médico sueco, había recuperado el término para describir la conducta hostil de ciertos niños respecto a otros en la escuela (Heinemann, 1972), lo que actualmente denominamos “*bullying*”; sin embargo, Leymann quiso alejarse de la connotación de la agresión y amenazas físicas que prácticamente no aparecen en el ámbito laboral. Concretamente, este constructo, cuya traducción más ajustada a su significado en castellano sería la perífrasis “acoso moral en el trabajo”, fue presentado en el Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo celebrado en Hamburgo en 1983. Según Leyman (1990), el *mobbing* surge de un conflicto que ha degenerado y lo analiza como una forma particularmente grave de estrés psicosocial. Desde entonces, dicho concepto ha hecho fortuna en toda la civilización occidental convirtiéndose en una palabra internacional. Los primeros en hacerse eco del estudio científico del *mobbing* fueron los países nórdicos como Noruega (Matthiesen, Raknes y Rökkun, 1989; Kihle, 1990; Einarsen y Raknes, 1991; Olweus, 1993); Finlandia (Paananen y Vartia, 1991; Björkqvist *et al.*, 1994) o Alemania (Becker, 1993; Halama, 1995; Knorz y Zapf, 1996), publicaciones de reconocida relevancia para el avance científico en los factores que intervienen en el acoso laboral y las consecuencias del mismo.

Particularmente, en los países mediterráneos el acoso moral en el trabajo ha alcanzado especial divulgación de mano de la psicoanalista

francesa Marie-France Hirigoyen, quien libera a la víctima de *mobbing* de la responsabilidad que se le venía atribuyendo respecto a su sufrimiento, por incitar los ataques o, por lo menos, por permitirlos de alguna manera. Así, la situación interpersonal de acoso deja de considerarse como ejemplo de relación sadomasoquista, en la que uno de los participantes juega de manera activa su papel. Este cambio en la adjudicación de responsabilidades lo podemos considerar como una prueba de la evolución del concepto de violencia en el trabajo en los últimos años.

En la actualidad, el acoso laboral se ha convertido en un punto de mira para legisladores, sociólogos y psicólogos, prueba de ello son los numerosos estudios y líneas de investigación que se preocupan por este hecho. Pero, además de los profesionales involucrados en su estudio, prevención y tratamiento, la sociedad en general, ha mostrado una gran sensibilización y preocupación ante el problema, así se evidencia a través de las casi 9.000 consultas sobre *mobbing* recibidas durante menos de un año en la Web de CSI-CSIF (página del sindicato CSI-CSIF para atender casos de acoso moral en el trabajo en España), dato publicado en el Diario ABC en el año 2003.

No obstante, la enorme divulgación que en los últimos años ha tenido el concepto de *mobbing* ha provocado entre los usuarios del término más de una confusión. Es frecuente atribuir equívocamente *mobbing* cuando queremos hacer referencia a otros problemas laborales, como unas malas relaciones entre compañeros, una disputa incontrolada o el padecimiento de otros síndromes de estrés laboral como el *burnout*. Es por ello que consideramos, como primer objetivo en este trabajo clarificar y delimitar la utilización del concepto.

Leymann, pionero en el estudio de este fenómeno propone en 1992 la siguiente definición del término:

«El *mobbing* o terror psicológico en el ámbito laboral consiste en la comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido a ella. Estas actividades tienen lugar de manera frecuente (como criterio estadístico, por lo me-

nos una vez a la semana) y durante largo tiempo (por lo menos seis meses). A causa de la elevada frecuencia y duración de la conducta hostil, este maltrato acaba por resultar en considerable miseria mental, psicosomática y social (...). Se excluyen los conflictos temporales. En otras palabras, la distinción entre conflicto y *mobbing* no es *qué* ha hecho o *cómo* lo ha hecho, sino la frecuencia y duración de lo que ha hecho”.

Así pues, con la intención de delimitar el concepto de acoso laboral y distinguirlo de otras actuaciones, cabría atribuirle como propios los siguientes criterios:

- Se produce durante o como resultado del cumplimiento de las obligaciones laborales.
- Es una agresión contra cualquiera, más que una discriminación específica debida a la edad, género, raza o nacionalidad, creencias...
- Tales acciones aparecen al menos durante seis meses y con una frecuencia semanal.
- Es intencional: el fin es obligar a la persona a que abandone el trabajo.
- La víctima es arrastrada a una posición de indefensión, real o percibida, que repercute negativamente en su salud física y psíquica, así como en su ámbito social.

Quizá lo más relevante del concepto es que dicho acoso moral es una violencia en pequeñas dosis, que no se advierte y que, sin embargo, es muy destructiva. Es decir, si tomamos por separado cada acción de ataque, no resulta realmente grave; es el efecto acumulativo de micro traumatismos frecuentes y repetidos lo que constituye la agresión. En este sentido conviene tener en cuenta que no sólo hacen daño insultos directos, que son agresiones demasiado obvias, sino también las insinuaciones y comentarios mal intencionados así como los actos de no-comunicación (ignorar un saludo, no responder a una pregunta, actuar como si determinada persona no estuviera presente, etc.). Estos pequeños actos agresivos que suelen comenzar con una sencilla falta de respeto se transforman progresivamente en verdaderas conductas perversas que tienen graves consecuencias para la salud psicológica de las víctimas.

Principales líneas de investigación sobre *mobbing* en los últimos 20 años

La breve historia del *mobbing* como fenómeno social, estudiado bajo un prisma con pretensiones científicas, nos ha dejado numerosos análisis del mismo, que se distribuyen de forma desigual atendiendo a distintos parámetros e incluso consideraciones teóricas diferentes. Médicos, psicólogos, sociólogos y legisladores nos ofrecen perspectivas dispares, pero que se pueden conjugar en un conglomerado de ideas entre las cuales tenemos la pretensión de entresacar aquellas que estimamos más relevantes, o al menos, más consensuadas. Este objetivo nos ha guiado en el apartado anterior al delimitar el, tan divulgado y ambiguo, concepto de “*mobbing*” y nos lleva a tratar, seguidamente, otros aspectos que han captado el interés de los principales investigadores en la materia, como son los factores que intervienen en su desarrollo, su secuencia, y sus consecuencias (tanto en la víctima, como en la organización y en la sociedad en la que se produce el acoso laboral). Terminamos este apartado en el que tratamos de hacernos eco de los estudios más relevantes en torno al fenómeno de *mobbing* ofreciendo algunos datos que dan cuenta de su frecuencia y topografía.

Los tres factores que intervienen en el mobbing y sus características

Evidentemente, para que se produzca *mobbing*, es necesaria la concurrencia de tres factores: el acosador, la víctima y una organización que favorezca, o al menos permita, el desarrollo del proceso. Aunque esta afirmación es compartida por los diferentes autores que han escrito sobre la materia, existe discrepancia a la hora de asignar el peso de cada uno de ellos en la aparición del acoso laboral. Algunos, como Hirigoyen (1999), Rayner (1997) o Babiak (1995) hacen recaer la carga explicativa del proceso en la personalidad del acosador; otros como Frese (1982), hacen especial hincapié en las características de la víctima, y finalmente, autores como Einarsen, Raknes y Matthiesen (1993), Schuster (1996), Vartia (1996) o Zapf y Osterwalder (1998), defienden que la causa del *mobbing* está situada en las características de la or-

ganización, el clima laboral o el estilo de liderazgo. En las diferentes propuestas podemos encontrar un análisis de estos tres factores en su vinculación con el *mobbing*, que seguidamente pasamos a resumir, analizando cada uno de ellos por separado con la finalidad de señalar las connotaciones específicas defendidas por los distintos autores.

a) Variables individuales y circunstancias de los agresores

En el afán de determinar los motivos que llevan al agresor a emprender el acoso moral cabría preguntarse ¿podemos hablar de un perfil psicológico característico de los agresores o todos podemos en algún momento, en función de las circunstancias, convertirnos en acosadores?

Quizá la autora que más hincapié ha hecho en este debate es Hirigoyen (1999; 2001), manifestándose, en un primer momento, claramente a favor de la existencia de un perfil de personalidad con el que definir al acosador. Como mencionamos con anterioridad, la citada autora ha influido de manera radical en la actitud profesional ante el acoso, al incidir en la responsabilidad del acosador, en el que claramente reconoce a un «perverso narcisista» con rasgos paranoides que le permiten autoconvencerse de la razón y justicia de su actividad destructiva, es decir, a un psicópata agresivo y peligroso, cuya seguridad y autoestima se nutren del daño y de la humillación que pueda ocasionar a los otros, derivando además satisfacción emocional del proceso.

No obstante, unos años después, en una segunda publicación acerca de esta temática, Hirigoyen (2001), prefiere evitar la división entre dos mundos: los malos perversos y las víctimas inocentes, asumiendo que todos podemos mantener actitudes perversas en determinados contextos y con ciertas personas e incluso podemos realizar dichas conductas sin mala intención. Pero, aunque determinados contextos pueden desestabilizar, la autora afirma que no todos somos acosadores en potencia, algunos perfiles psicológicos están más predispuestos que otros (individuos con alguna patología de carácter) como serían los trabajadores neuróticos ansiosos o bien con una personalidad obsesiva o de

tipo narcisista, individuos que cuando llegan a alcanzar alguna jefatura se comportan como tiranos o de forma paranoica, lo saben todo mejor que nadie y no dudan jamás de sí mismos, les resulta imposible reconocer al otro en tanto que ser humano complementario que podría enriquecerles en su diferencia, al contrario, lo consideran un rival. Esta visión psicopatológica del acosador es compartida por numerosos autores como Babiak (1995) o Garrido (2000), quienes describen como “psicópatas” a los acosadores en los casos de *mobbing*.

Igualmente, en el intento de realizar un perfil del acosador, González de Rivera (1997) destaca tres características personales: la *mediocridad* (afán de poder utilizando sofisticados sistemas de persecución y entorpecimiento de la labor de los demás), la *envidia maligna* (no persiguen tanto su propio beneficio sino el mal ajeno) y la *necesidad de control* y organización, que les lleva a una deshumanización hacia los subordinados y compañeros de trabajo. A una conclusión semejante llegan Björkqvist *et al.* (1994) al señalar la envidia y la competitividad como características atribuidas a los acosadores en un estudio realizado en el ámbito universitario.

En este intento de desacreditar y hundir a la víctima, el acosador busca solidaridad entre sus compañeros a través del proceso de estigmatización, que describiremos más adelante. El resultado no siempre es el mismo. Dependiendo, en gran parte, del poder y el carisma del acosador, el resto de los empleados puede responder, ignorando el acoso, involucrándose igualmente con conductas hostiles, y, en menor porcentaje de casos, defendiendo a la víctima. Leymann (1996) nos proporciona algunos datos al respecto, afirmando que, alrededor de un tercio de las víctimas, son acosadas por una sola persona (lo cual sería indicativo de que el resto de compañeros permiten, pero ignoran la ocurrencia de acoso); un 40% de las víctimas son acosadas por dos, tres o cuatro personas (en estos casos el acosador logra encontrar algún/os aliado/s); finalmente, añade que es muy raro que todo el equipo ataque a una persona, es decir que el acosador logre convencer a todos para que realicen conductas hostiles contra la víctima.

A pesar de que en la literatura sobre *mobbing* es un tema recurrente el análisis del perfil

de personalidad y las motivaciones del acosador, no falta también quien aboga por el desconocimiento sobre las consecuencias de su conducta de hostigamiento y, por tanto, la inocencia del acosador, alegando que normalmente no recibe información, "feedback", al respecto (Krum, 1995).

Sin presuponer tanta inocencia, volvemos al planteamiento realizado en la introducción de este artículo, cuando nos preguntábamos acerca de la capacidad humana para renunciar al ejercicio de la violencia si con ella obtenemos beneficios y podemos esquivar los perjuicios. Para responder a esta pregunta puede ser de ayuda "El cociente "efectivo/peligroso" propuesto por Björkqvist, Österman, y Lagerpetz (1994). Este cociente es una expresión de la estimación individual de las consecuencias (positivas) probables y el peligro de un acto agresivo. Según estos autores, estudiosos del fenómeno de *mobbing*, el agresor intenta maximizar los efectos positivos, y minimizar los riesgos que la conducta de hostigamiento conlleva (tales como venganza, condena social, o reprimenda del jefe). El intento de ajuste de esta ecuación explicaría tanto las características de las conductas empleadas por el acosador, normalmente encubiertas y soterradas, como la mayor probabilidad de *mobbing* en instituciones o sectores públicos en los que la productividad no es evaluada de forma objetiva y en los que las relaciones interpersonales con los compañeros y jefes juegan un papel determinante de cara a una posible promoción (Hubert y Veldhoven, 2001).

b) Variables individuales y circunstancias de las víctimas

Al igual que en el caso anterior, aquí la pregunta sería: ¿existe realmente un perfil de las víctimas? A esta pregunta Hirigoyen responde de una manera contundente: no existe un perfil psicológico del tipo de víctimas, cualquiera puede ser víctima de acoso moral. No obstante, la citada autora enumera algunas características circunstanciales e individuales que inciden en la probabilidad de convertirse en víctimas de *mobbing*, características que vienen a coincidir con la descripción proporcionada por otros autores como Appelberg y cols. (1991), Zapf, Knorz y Kulla (1996), Zapf y Bühler (1998) o Zapf (1999).

- Personas no sumisas que se resisten al forrajeo. Frecuentemente, el acoso laboral comienza cuando la víctima reacciona contra el autoritarismo de un superior y no se deja avasallar, alterando el equilibrio del grupo. A menudo son empleados honrados, escrupulosos, dinámicos y muy centrados en el trabajo.
- Personas cuya capacidad y eficacia difiere del grupo. En el caso de ser demasiado competentes corren el riesgo de hacerle sombra a un superior o a un compañero. En el caso de ser menos competentes que el resto, no sólo pueden recibir reproches por parte de la jerarquía, sino también por parte de sus colegas que pueden acabar aislándolo por entorpecer la eficacia colectiva.
- Los que no tiene buena red de relaciones. Se ataca, preferentemente, a los empleados aislados, y si tienen vínculos, uno de los primeros objetivos del acosador es romperlos.
- Los asalariados protegidos o que gozan de algún privilegio avalado por sus circunstancias personales o laborales (convenios sindicales, bajas frecuentes por enfermedad, embarazo, etc.).
- Las personas temporalmente debilitadas por dificultades personales cuya fragilidad sea patente para la dirección o el grupo de trabajo.
- Trabajadores cuyo puesto conlleva una exigencia de cooperación alta, pero que tienen menor control sobre la tarea en comparación con sus compañeros.

Tampoco otros expertos en la materia, como González de Rivera (2002) escapan a la tentación de describir las características que incrementan la posibilidad de convertirse en víctima del acoso laboral. Según el citado autor serían tres las connotaciones de las personas candidatas a padecer *mobbing*: 1) *Autenticidad* o tendencia a buscar la autorrealización siendo fiel a uno mismo; 2) *Inocencia reactiva o defensiva*, característica personal que revela discretos fallos en la anticipación de consecuencias, así como cierta incompreensión de las motivaciones aje-

nas; y 3) *Dependencia afectiva*, una característica que explicaría por qué la víctima no rompe la relación en el acoso. Debido a la profunda insatisfacción que el acosado experimenta consigo mismo y ante la evidencia de no ser querido, intenta toda clase de explicaciones y renuncias, sin atreverse a reconocer que está siendo atacado y destruido.

De las connotaciones expuestas por los anteriores autores podría desprenderse que la fragilidad, la baja autoestima, la falta de habilidades para establecer redes de apoyo social, la inseguridad en cuanto a eficacia laboral, etc., son factores de vulnerabilidad en el *mobbing*. Sin embargo, los estudios encaminados a determinar dicho perfil presentan una complejidad a la hora de interpretar dichos resultados, debido a que las variables encontradas es posible atribuirles no a las características de la persona en sí, sino a la respuesta psicológica que se presenta al ser víctimas de acoso. Como argumenta González de Rivera (2002), la inocencia defensiva inconsciente, la incapacidad de "hacer la pelota", la dependencia afectiva o la baja autoestima, que presentan dichas personas, cabría interpretarse más como una consecuencia de las circunstancias que le rodean que como variables de personalidad.

Por otra parte, a favor de la tesis que defiende la ausencia de rasgos de personalidad capaces de favorecer, de entrada, actitudes negativas en el ámbito laboral, podríamos citar los estudios que ponen de manifiesto que la simple observación de *mobbing* hacia otros trabajadores, sin ser ellos víctimas, da lugar a informes en los que consta menos satisfacción con el control del trabajo, con el clima social, con las relaciones mantenidas con los superiores, y con el papel que ellos juegan en los conflictos empresariales, todo ello en comparación con otros trabajadores que no observaron acoso laboral en sus organizaciones (Einarse, Raknes, y Matthiesen, 1994).

c) *Factores del entorno: variables organizacionales que favorecen el mobbing*

Como hemos mencionado, algunas características organizacionales permiten, o incluso favorecen, los casos de *mobbing*. Dichas características tienen en común la facilitación de

conflictos de intereses en sus empleados y el alto grado de estrés organizacional (Adams, 1998; Dick y Wagner, 2001). Entre las variables que al respecto han estudiado diferentes autores destacamos:

- Una gestión inadecuada de los recursos económicos y de poder (Durieux, 1999).
- Lugares de trabajo con alto grado de estrés y escasa seguridad en el empleo, como puede ser el caso de algunas multinacionales reacias a contratar personal de forma fija o el sector de la educación, pública o privada, en el que se informa de numerosos estresores unidos a contratos efímeros (Hubert y Veldhoven, 2001).
- Las organizaciones muy jerarquizadas, en las que existe una inhibición de la democracia interna y están penalizados los desacuerdos respecto a las decisiones de los niveles superiores (Einarsen, Raknes y Matthiese, 1993).
- Las grandes organizaciones, en comparación con las pequeñas (Einarsen, Raknes y Matthiese, 1993). Dicha afirmación vendría avalada por la probabilidad de incrementarse los conflictos a medida que crece el número de contactos interpersonales en las personas que integran el grupo de trabajo (Puerta, 2004).
- En los casos en que se prevea disminución del tamaño de la organización, reestructuración o fusión con otras empresas, debido a la incertidumbre que, en los trabajadores, producen dichos cambios (Vartia, 1996).
- Las organizaciones cuya productividad no es evaluada de forma externa (por ejemplo, una Universidad o Centro Público de Salud) y, en general las organizaciones públicas en las que las relaciones interpersonales con los compañeros y jefes pueden jugar un papel importante en la promoción de la carrera laboral. En este sentido, hay quien afirma que instituciones como las universidades españolas representan el caldo de cultivo perfecto para el desarrollo de este tipo de problemática (Peñasco, 2005). En cualquier caso, e inde-

pendientemente de las opiniones personalizadas y relatos concretos, cabe admitir, de acuerdo con Hubert y Veldhoven (2001), que las organizaciones privadas (industria, comercio, transporte...) donde las ganancias que provienen de la productividad sostienen la empresa, cuentan con una menor probabilidad de *mobbing*, al existir unas normas implícitas que se encargan de controlar el desgaste de esfuerzos y tiempo invertido en el acoso laboral.

- La realización de actividades no éticas por parte de la empresa o algunos de sus directivos (Favrelto, 1994).

Al hilo de esta última connotación de tipo organizacional, señalamos la existencia de un tipo de acoso laboral del cual no se habla como *mobbing*, siendo bastante semejante el trato que recibe la víctima: un *whistleblower* es el que alerta a la opinión pública acerca de malversaciones, actos de corrupción o violaciones de la ley en los grandes servicios públicos donde trabaja o informa de acciones de compañeros que representan un peligro. Los trabajadores que denuncian las disfunciones de un sistema sufren las represalias. Se trata de una forma específica de acoso laboral, destinada a hacer callar al que no está en el mismo juego (López y Vázquez, 2003).

Una visión particular de los factores del entorno que, independientemente del tipo de empresa, favorecen la aparición de *mobbing* nos la ofrece González de Rivera (2002), destacando tres circunstancias: 1) el *aislamiento* de la víctima, cuyo acceso a la información este sometido a procesos de filtros y selección; 2) la falta de *cohesión* o desvinculación de un grupo en el que se reconocen unos a otros a través de su identificación de “ser de los nuestros», lo cual se entiende como traición a la dinámica del grupo, y el individuo, en consecuencia, es perseguido; y 3) la improductividad, siendo más probable en organizaciones cuya cultura interna considera el poder y el control como valores prioritarios.

En un intento de conciliar el peso diferencial atribuido por distintos autores a cada una de las variables mencionadas (víctima, acosador y entorno), Vartia (1996) propone otorgarles una relevancia diferencial en función de las diferen-

tes etapas en el proceso de acoso, un proceso que describimos a continuación.

El desarrollo del mobbing

Una vez analizados los factores implicados en el *mobbing*, el siguiente paso sería la obtención de una descripción, más o menos generalizada, de cómo se desarrolla tal proceso. Como se ha comentado con anterioridad, el *mobbing* tiene una continuidad en el tiempo y una finalidad concreta: deshacerse de la víctima. Siguiendo las argumentaciones de Vartia (1996), de cara a otorgar un peso diferencial de cada uno de los factores analizados en el apartado anterior en las diferentes etapas del *mobbing*, podríamos decir que los problemas en el ambiente de trabajo y el estilo de dirección pueden hacer estallar un conflicto entre los empleados, y después, en el momento que la víctima es “seleccionada”, los factores de personalidad pueden ser importantes. En dicho estudio se afirma que las víctimas tienen más rasgos neuróticos y baja autoestima que los trabajadores que no padecen agresiones, no obstante también se observa que la relación entre estas variables y el hecho de ser víctima de *mobbing* desaparece cuando los factores de ambiente de trabajo y clima permanecen estables, lo cual implica que la correlación no es real. Investigaciones futuras y otros métodos de estudio y diseños (estudios longitudinales y de casos intensivos) podrían proporcionarnos una mejor comprensión del papel y significado de las mencionadas variables en el proceso de agresión.

En cualquier caso, parece que la propuesta de Leymann (1990) continua siendo la más aceptada a la hora de describir, de forma más o menos pormenorizada, las etapas que suelen ser comunes en el desarrollo de un proceso de *mobbing*, de forma que en numerosas publicaciones encontramos la enumeración de las siguientes fases:

1. Fase de conflicto. El proceso suele comenzar por un desacuerdo o por una percepción de amenaza. El conflicto puede ser real o imaginario, pequeño o de grandes dimensiones, lo que importa es que al no resolverse a tiempo, en la mayoría de

los casos por no interesarle al acosador, deviene en la siguiente fase: la estigmatización.

2. La estigmatización. En esta segunda fase la víctima queda etiquetada de forma negativa y tal etiqueta se convierte en su principal característica. El resto de los trabajadores comienzan a darle de lado, quizá por miedo a aliarse con alguien estigmatizado, quizá por solidaridad con el acosador. Para desestabilizar a alguien basta con poner de manifiesto sus errores, darle objetivos imposibles de llevar a cabo o encomendarle tareas absurdas o inútiles. El miedo conduce a la víctima a comportarse patológicamente, y esto es lo que el agresor utilizará de argumento para justificar retroactivamente su agresión. De esta forma hace ver a los demás que algo le ocurre a la víctima, que está desestabilizada emocionalmente.
3. La intervención. Una vez estigmatizado y, generalmente, aislado al trabajador, los directivos tienden a buscar explicaciones de lo sucedido en las características de la víctima (Jonnes, 1984) y comienzan a plantearse qué hacer con un trabajador problemático ¿qué tareas asignarle? ¿en qué lugar ubicarlo?
4. La eliminación. En muchos casos, la organización decide desprenderse de quien resulta molesto e incómodo y sustituirle por alguien más afín al grupo de trabajo. La frecuencia de la extinción del contrato laboral por *mobbing* en España la podemos constatar en el trabajo realizado por Rubio de Medina (2002).

Ahora bien, aunque estas son las fases que objetivamente se van produciendo en el ámbito laboral, cabría preguntarse ¿qué conductas realiza el acosador para lograr sus objetivos?

Conductas características del mobbing

Aunque no existe total acuerdo entre los expertos en la materia a la hora de clasificar las conductas hostiles en el *mobbing*, en un intento de sistematizar las diferentes propuestas

(Björkqvist, 1992; Leymann, 1992; Vartia, 1993; Niedl, 1995; Einarsen y Raknes, 1995; Knorz y Zapt, 1996; Zapf, Knorz y Kulla, 1996; Hirigoyen, 1999; González de Rivera, 2005) podríamos agruparlas en las siguientes categorías:

- a) Atentados contra las condiciones de trabajo, retirando la autonomía a la víctima. El objetivo del hostigador, en este caso, es desprestigiar y desacreditar su capacidad profesional y laboral, utilizando para ello algunas de las estrategias que se exponen a continuación:
 - Asignar a la víctima tareas muy por debajo o muy por encima de su capacidad, o bien no permitiéndole hacer nada.
 - Criticar sus más mínimos errores o defectos, despreciando su trabajo y sus capacidades profesionales.
 - No transmitirle informaciones útiles para la realización de una tarea.
 - Negarle el acceso a los instrumentos de trabajo: teléfono, fax, ordenador.
 - Retirarle el trabajo que solía realizar habitualmente. Se le dan constantemente tareas nuevas o consignas imposibles de realizar.
 - Debatirle sistemáticamente todas sus decisiones.
 - Presionarle para que no haga valer sus derechos (permisos, horarios, primas).
 - Asignarle tareas incompatibles en contra de su voluntad.
 - Ocasionarle desperfectos en su lugar de trabajo.

En muchas ocasiones, la conducta hostil del acosador no sobrepasa esta categoría, limitándose a no practicar la comunicación directa, todo se insinúa, negándose la existencia del reproche y del conflicto. En el caso de que la víctima haga frente al reproche, el agresor se esconde diciendo que no existe tal realidad. Así la víctima se culpabiliza de realizar interpretaciones erróneas. Como argumenta González de Rivera en estas ocasiones la actuación que realiza el acosador coincide con lo que denominamos «Hacer luz de gas» una perífrasis que alude

al intento de conseguir que alguien dude de sus sentidos, de su razonamiento y hasta de la realidad de sus actos.

- b) Limitar su comunicación y contacto social. El acosador impone con su autoridad lo que puede decirse o lo que no. A la víctima se le niega el derecho a expresarse o a hacerse oír. No se dirige la palabra a la víctima, ignorando su presencia y dirigiéndose únicamente a los demás. Se sugiere a los colegas que no le hablen. Se le cortan fuentes de información.
- c) Atentados contra la dignidad. Se utilizan observaciones despectivas para calificarla, desacreditándola ante el resto de los compañeros, sean estos superiores o subordinados. Se hacen circular rumores y críticas relativos a ella. Se le atribuyen problemas psicológicos. Se ridiculizan sus discapacidades o su físico; se la imita o caricaturiza. Se critica su vida privada.
- d) Ataques directos a la salud. Se le asignan trabajos u horarios en contra de su voluntad que pueden repercutir negativamente en su salud. No se respetan las bajas médicas.
- e) Impedir su promoción e intentar su despido laboral. Como se ha mencionado, las conductas de *mobbing* se deben a una intencionalidad: desprenderse de la víctima, para ello el acosador no duda en utilizar los recursos necesarios que faciliten a la empresa el despido legal de la víctima.

La preferencia por la utilización de unas conductas u otras de hostigamiento, pueden variar según las culturas de los distintos países (Niedl, 1995) e incluso el tipo de organización en la que se produzca el *mobbing* (Hubert y Veldhoven, 2001).

En este punto nos parecen no solamente anecdóticos, sino interesantes los resultados de algunos estudios que han indagado acerca de los métodos preferidos por hombres y mujeres a la hora de ejercer el *mobbing*, y que ponen de manifiesto diferencias comportamentales entre acosadoras y acosadores. Por ejemplo, las acosadoras suelen dejar de hablar a la víctima, hablar mal a su espalda ridiculizando su vida privada, burlarse de la víctima delante de los demás, difundir difamaciones y rumores, criti-

car, airear y exagerar los fallos cometidos en su trabajo. En cambio los acosadores emplean con más frecuencia métodos como asignar actividades nuevas sin explicar en qué consisten, asignar trabajos que hieren su amor propio, no prestar atención ni a sus comentarios ni a su trabajo, impedir que exprese sus ideas o asignar un lugar de trabajo apartado en el que apenas pueda mantener contactos (Ausfelder, 2002).

Un análisis de la frecuencia de las estrategias utilizadas realizado en nuestro país por González de Rivera y Rodríguez Abuín (2003), confirma que las conductas de acoso más comunes e intensas consisten en incomunicar, intimidar, desprestigiar y entorpecer el progreso de la víctima, conductas que afectan al 70% de los acosados, en cambio las menos frecuentes son aquellas estrategias más groseras, evidentes o que dejan huella, lo que confirma que, a diferencia de otras formas de violencia en el trabajo, el acoso psicológico consiste en estrategias sofisticadas y bien planeadas y no en meros arrebatos o exabruptos.

Consecuencias del mobbing

Independientemente de la cultura, el tipo de empresa en la que se produzca el acoso o que el hostigamiento se ejerza por un hombre o por una mujer, todas las conductas citadas en el apartado anterior indican la existencia de *mobbing* y podemos decir que su impacto es más fuerte si se trata de un grupo contra una sola persona que si se trata de un solo individuo. También parece constatarse que el acoso de un superior (acoso vertical descendente) es más grave que el acoso de un colega (acoso horizontal). Asimismo, las consecuencias sobre la salud a largo plazo son más graves cuando se trata de un acoso moral hacia una persona aislada, que cuando se trata de un maltrato hacia un grupo por parte de la dirección.

En general, las consecuencias sobre la salud de la víctima depende de la duración del acoso, la intensidad de la agresión y la vulnerabilidad de la víctima (experiencias anteriores, apoyo familiar...) (Leymann, 1996). Pero veamos con más detalle las consecuencias que el proceso de *mobbing* conlleva en la víctima, es decir, desde el

punto de vista psicológico: ¿qué es lo que sucede durante el periodo descrito en el trabajador víctima de *mobbing*?

a) *Efectos sobre la víctima*

Al respecto se han descrito los síntomas clínicos que el acoso produce en la víctima, entre los cuales cabe distinguir diferentes fases o estadios:

1. Estadio de autoafirmación. La víctima detecta el conflicto o el trato despectivo, interpretando que la razón está de su parte y que existe un mal entendido (González de Rivera, 2002).
2. Estadio de desconcierto. La víctima comienza a tener "pequeñas percepciones" de que está sufriendo acoso moral, pero ello es difícil de probar. Cuando la estigmatización se va haciendo generalizada, la víctima se desconcierta, duda, no sabe lo que está pasando y comienza a pensar en su probable responsabilidad sobre lo ocurrido. En muchas ocasiones la confusión es tal que no es capaz de reaccionar, sólo intenta comprender y justificar. Cuando se sitúan en la posición de culpables, las víctimas se sienten responsables y solas. Generalmente los allegados se mantienen al margen. Las víctimas dudan de sus propias percepciones y llegan a sospechar que están exagerando (González de Rivera, 2005).
3. Estadio de indefensión. En esta fase, suele esforzarse por agradar, por concluir tareas que acaban agotándole, o por asumir deberes que no le corresponden, sin obtener por ello ningún beneficio ni mejorar en su consideración, lo cual desencadena un sentimiento de impotencia e indefensión que culmina en un estado depresivo. Cuando el acoso es reciente los síntomas son cansancio, nerviosismo, problemas de sueño, migrañas, problemas digestivos u otros trastornos psicósomáticos (Groeblichhoff y Becker, 1996).
4. Estadio traumático o de estrés-ansiedad. Si el acoso persiste, las víctimas suelen presentar un estado de ansiedad generalizada. Las dificultades psicológicas que

la víctima ha adquirido en este punto le convierten en una persona vulnerable, son frecuentes las conductas impulsivas y la pérdida de control que le harán cometer errores con mayor probabilidad, lo cual agrava la situación del trabajador, que pasa a ser etiquetado como una persona de carácter difícil (Zapf, 1999).

A partir de aquí, según Niedl (1996) las víctimas pueden reaccionar de dos maneras: someterse y aceptar la dominación, adoptando una actitud negligente que obviamente perjudica al funcionamiento de la empresa, o bien rebelarse y combatir, con la idea de marcharse.

5. Estadio de estabilización crónica. Es probable que tanto si acepta la dominación, como si se marcha y no encuentra un nuevo empleo, perdure un sentimiento de desvalorización y falta de autoestima, pudiéndose establecer un estado depresivo mayor. Aunque para algunas víctimas el alejamiento físico de su agresor constituye una liberación, frecuentemente se han descrito secuelas físicas (hipertensión arterial, úlcera gastroduodenal) y psíquicas (depresión, ansiedad generalizada, estrés postraumático o conductas de dependencia como bulimia, alcoholismo o la toxicomanía) (Becker, 1993; Leymann, 1993; Groeblichhoff, 1994).

Las afirmaciones anteriores vienen a constatar la existencia de una fuerte relación entre las distintas condiciones en las que los individuos realizan su trabajo y su salud física y psicológica, lo cual los permite profundizar en el análisis más general de las relaciones entre la violencia social y la salud psicológica de quienes la padecen. En cualquier caso, parece claro que, al igual que sucede en otras esferas vitales, el acoso laboral puede provocar modificaciones en el carácter de la persona. Si el trabajador no consigue una ayuda eficaz, ni un respaldo psicológico, y aún más, si es despedido del trabajo o aislado en el mismo, se produce una estabilización en la que es posible destacar la depresión, la ansiedad y el trastorno de estrés postraumático. Según Leymann y Gustavsson (1996), este último síndrome de estrés postraumático sería el único diagnóstico adecuado para las víctimas

de *mobbing*, cuya intensidad alcanzaría una gravedad semejante al adquirido a través de experiencias de guerra, prisión o en los casos de mujeres violadas.

Como importante reflejo de las consecuencias del acoso laboral también es de destacar que las personas que han sufrido acoso tienen problemas para encontrar un nuevo puesto de trabajo, lo cual supone nuevos problemas y también que un gran número de personas en situación de acoso intentan suicidarse. Un dato: en Suecia se estima que en el 20% de los suicidios subyace como causa principal alguno de los síndromes vinculados al estrés laboral, como es el caso de *mobbing* (Leymann, 1996).

b) Efectos en la empresa y en la sociedad

Hasta aquí, hemos hablado de los efectos, sin duda devastadores que el *mobbing* produce en la víctima ¿pero qué hay de las consecuencias que genera tanto en la empresa como en la sociedad?

En la empresa, en la que se produce el *mobbing* deja su huella a través de las diferentes conductas entre los trabajadores que lo padecen. Entre ellas cabe citar: un aumento de absentismo, tanto justificado por bajas de enfermedad, como no justificado, falta de puntualidad, baja calidad en la atención al cliente, decremento de la productividad, rotación de puestos... (Toohey, 1991; Nield, 1996). Estos efectos son los mismos que los encontrados en las numerosas investigaciones realizadas sobre los efectos de la baja satisfacción laboral en las organizaciones.

Asimismo, en la sociedad también se dejan notar los efectos del *mobbing*, entre los cuales cabe señalar los costes de las enfermedades producidas por estrés y el incremento de las jubilaciones anticipadas, eventos que sin duda contribuyen a aminorar las arcas de todos los contribuyentes a la Seguridad Social. Concretamente, en España, los costes sociales ascienden a más de 90 millones de Euros por bajas e invalidez profesional, según un estudio realizado por el Gobierno de Navarra en 2002.

En un informe realizado por la Seguridad Social Sueca, se estima que entre el 20% y el 40% de jubilaciones anticipadas anuales en-

cuentran su causa en las condiciones de trabajo psicológicamente pobres. El gobierno sueco, consciente de que la pobreza en las condiciones laborales provoca un coste añadido a todos los ciudadanos, ha decidido proteger su presupuesto de esta carga financiera. Para conseguirlo promulgó el Acta de Rehabilitación Profesional Sueca (1993/94). Esta Ley obliga a las empresas a presentar un plan de rehabilitación profesional a la Seguridad Social cuando un empleado tiene una baja de un mes, o 6 bajas cortas durante un periodo de 12 meses. El propósito de esta norma es situar el coste de la rehabilitación en sus orígenes: allí donde condiciones de trabajo degradantes son causa de perniciosas consecuencias (AFS, 1994) (Leymann, 1996). Esta medida que "a priori" podemos considerar un tanto desproporcionada, adquiere plena coherencia si tenemos en cuenta datos como el facilitado por de la Villa (2004), al afirmar que en el 44% de los casos de acoso laboral se realiza con conocimiento y pasividad por parte de la empresa en la que trabajan la víctima y el acosador, y que, por lo tanto, la organización puede considerarse como responsable civil subsidiaria.

Topografía y epidemiología del mobbing

Una vez expuestos los efectos devastadores del *mobbing* en el individuo, en la organización y en la sociedad, cabe preguntarse por la extensión de tal fenómeno. En este sentido los datos proporcionados por las investigaciones realizadas en diferentes países europeos resultan alarmantes. En España, el estudio más popular encaminado a proporcionarnos una topografía del *mobbing* es el Barómetro Cisneros, aplicado por primera vez en mayo de 2001 bajo la dirección del profesor Piñuel. La encuesta fue realizada a mil personas pertenecientes a todos los sectores laborales en la Comunidad de Madrid, Alcalá de Henares y Guadalajara. Veamos algunos datos interesantes al respecto:

- Uno de cada tres trabajadores en activo manifiesta haber sido víctima de maltrato psicológico a lo largo de su experiencia laboral y más del 16% afirma haber sido objeto de acoso laboral durante los últimos seis meses con una frecuencia sema-

nal. El 70% de las víctimas sitúan la fuente de violencia en los jefes o supervisores (el 26% en los compañeros y el 3% en los subordinados).

- Dos de cada tres víctimas desconoce estar afectado por el problema (presentan bastante inconsciencia acerca del *mobbing* o lo conocen muy difusamente)
- El 45% de los trabajadores manifiestan haber presenciado en su entorno laboral comportamientos de *mobbing*, sin embargo, sólo en uno de cada seis casos, los compañeros apoyan a la víctima frente al hostigador
- El 77% de los afectados señalan un apoyo bastante escaso o absolutamente inexistente en sus organizaciones.
- Casi la mitad de las víctimas refieren secuelas del hostigamiento sobre su salud psíquica (depresión, estrés postraumático...).

Las víctimas de *mobbing* presentan una tasa significativamente más elevada de absentismo y abandono profesional en comparación con el resto de los trabajadores.

- Existe mayor incidencia de *mobbing* entre trabajadores eventuales o temporales que fijos. El *mobbing* afecta tanto a hombres como a mujeres pero existe mayor riesgo en el grupo femenino. El porcentaje de agresores es mayor en los varones. Los hombres son agredidos fundamentalmente por hombres, mientras que las mujeres lo son tanto por mujeres como por hombres.
- Dos de cada tres víctimas de *mobbing* tienen menos de treinta años. (Dato que resulta contradictorio con la topografía del *mobbing* que Leymann presenta en 1996, al afirmar que la probabilidad de padecer acoso en el trabajo es escasa antes de los 40 años).

El segundo Barómetro Cisneros fue publicado en febrero de 2002 y arroja datos tan preocupantes como el primero, afirmando que el *mobbing* afecta al 12% de la población activa española (más de millón y medio de personas).

Otros estudios realizados fuera de nuestro país, proporcionan datos epidemiológicos aún más altos. Por ejemplo, en el año 1999 la *British Medical Journal* recogía un estudio realizado a 1.100 trabajadores sanitarios en el que se concluía que el 38% habían sufrido uno o más tipos de acoso durante el año anterior (Núñez, 2002).

Más recientes son los datos aportados en el Informe de la OIT (2004) en el que se cifra el problema de acoso psicológico laboral en España en torno al 6% de la población asalariada (unos 750.000 trabajadores), datos que se encuentran en línea con los porcentajes estimados para Francia, Italia o Suecia (Sánchez Escalada, 2005).

En cualquier caso, y a pesar de las diferencias en las estimaciones, los datos resultan alarmantes, incluso hay quien se refiere al *mobbing* como “el cáncer laboral del nuevo milenio” (López y Vázquez, 2003). Ahora bien, cabría preguntarse por la metodología utilizada en estos estudios epidemiológicos. Si revisamos la forma de recavar información sobre la incidencia de *mobbing* en el Barómetro Cisneros, nos encontramos que la evaluación se realizó mediante entrevistas y preguntas en las que no se profundizaba demasiado en la materia. Nuevamente, volvemos a hacer hincapié en el principal “Talón de Aquiles” de este constructo: la dificultad para realizar una valoración objetiva del problema.

Evaluación, prevención y tratamiento: un reto para futuros estudios y actuaciones

Como hemos mencionado con anterioridad el concepto de *mobbing* se presenta, actualmente, como un constructo de alta divulgación cuya valoración objetiva escapa a los distintos profesionales que se ocupan del tema, con la consiguiente repercusión negativa sobre las víctimas, las empresas y la sociedad en general. Se echa de menos unos sistemas de evaluación que permitan una concreción mayor de las circunstancias para estimar la existencia de dicho problema, sobre todo si consideramos como meta deseable la mejora de las actuaciones legales al respecto. Asimismo, la intervención desde el

ámbito organizacional resulta clave de cara a la prevención del problema, marcando, en este caso, unas pautas capaces de mitigar las conductas de hostigamiento. La última faceta del *mobbing* cuyo avance consideramos un reto es su tratamiento. Aunque existe un acuerdo en la conveniencia de prestar ayuda psicológica a las víctimas para superar los trastornos mentales derivados del acoso, consideramos la necesidad de resarcir laboral y económicamente las circunstancias acaecidas. En este sentido, estimamos pertinente la concreción y mejora del sistema legal a la hora de abordar la problemática del acoso moral en el trabajo.

En este apartado vamos a comentar algunos trabajos realizados para avanzar en las citadas cuestiones, matizando, en todo caso, la necesidad de continuar perfeccionando los estudios y superar los obstáculos que estos presentan.

Instrumentos de evaluación

En general, la evaluación del *mobbing* se viene haciendo siguiendo dos métodos diferentes y complementarios: cuestionarios autoadministrados y criterios operativos evaluados por observadores externos. 2 En los cuestionarios autoadministrados, el trabajador responde, sí o no a la pregunta o bien la valora según una escala tipo *Likert*. Siguiendo esta metodología Leymann, realizó una aportación a la descripción operativa del *mobbing*. Dicho trabajo pretendió objetivar el *mobbing* a través de la descripción de 45 actividades que siguiendo la conceptualización propuesta por el autor, resultan características en el proceso. La lista de estas actividades en forma de preguntas dicotómicas se denomina LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terrorization*), y ha sido utilizada como test en numerosas investigaciones sobre *mobbing*. Las 45 actividades concretas se agrupan en cinco grandes apartados, que vienen a coincidir con la clasificación de "las conductas características de *mobbing*" descritas en el apartado 3.3.

En España el instrumento más utilizado para evaluar la existencia de *mobbing*, es un cuestionario derivado del LIPT original, de 45 ítems, de Leymann. Nos referimos al LIPT-60, al que González de Rivera y Rodríguez Abuín (2003), autores de su adaptación a nuestra población, han convertido en una escala de tipo *Likert* añadiéndole, a su vez, 15 ítems que dan cuenta de conductas de acoso relativamente frecuentes en nuestro país y que no figuran en la lista de Leymann. Este cuestionario autoadministrado objetiva y valora 60 estrategias de acoso psicológico diferentes y ha sido recientemente publicado acompañado de un CD que contribuye a la mejora de su aplicación (González de Rivera y Rodríguez Abuín, 2005). Basándonos en dicho instrumento podemos obtener distintas tipologías de *mobbing* según las puntuaciones obtenidas en las seis subescalas de que consta el autoinforme*: desprestigio laboral, entorpecimiento del progreso, incomunicación, intimidación encubierta, intimidación manifiesta y desprestigio personal. La nominación de estas subescalas refleja, en gran medida, las conductas de acoso valoradas en los ítems que cada una de ellas engloba. No obstante, mediante un análisis factorial exploratorio de las actuaciones de acoso evaluadas en este cuestionario, es igualmente posible identificar una estructura factorial coincidente con la clasificación de las conductas características de *mobbing*" propuesta anteriormente por Leymann: formas de comunicación con impacto sobre la autoestima, limitación del contacto social, ataques a la reputación, desprestigio de la capacidad profesional y ataques directos a la salud (Puertas, 2004). Respecto a las listas de criterios operativos que pueden ser heteroadministradas, la metodología es diferente, aquí un observador externo identifica y valora cada conducta de *mobbing*, aunque este segundo procedimiento, sin duda aportaría información relevante al respecto, no es habitualmente utilizado debido a su complejidad. Los posibles testigos y las personas responsables de acoso al ser interrogados por observadores externos (eva-

* González de Rivera y Rodríguez Abuín (2005) añaden en la corrección del LIPT-60 tres indicadores globales que ayudan a delimitar la existencia de *mobbing*: el número total de estrategias de acoso psicológico, (NEAP), el índice global de acoso psicológico (IGAP) y el índice medio de acoso psicológico (IMAP).

luadores, representantes sindicales, médicos de empresa...) suelen negar la existencia de tales conductas, obviamente por temor a represalias o por estar involucradas en dicho proceso. Es por ello que se aconseja a la posible víctima recavar todo tipo de documentación que legalmente sirva para avalar la situación de acoso.

Dado que con el empleo de cuestionarios como el citado (González de Rivera y Rodríguez Abuín, 2005) aún queda por desentrañar hasta qué punto la situación laboral descrita puede considerarse, objetivamente, *mobbing*, (al carecer dicho autoinforme de una escala de sinceridad, así como dejar abierta la posibilidad de distorsión en la percepción de las conductas de acoso), desde el ámbito psicológico se recomienda la utilización de otros instrumentos, ya baremados, que tienen como objetivo la evaluación de la salud psicológica del sujeto. Concretamente, se estima coherente, de cara a objetivar la medida del *mobbing*, utilizar, de forma paralela, un instrumento que de cuenta del nivel de hostilidad-paranoidismo del sujeto que supuestamente padece *mobbing* (por ejemplo, la escala perteneciente al MMPI, que evalúa tal característica personal), con la intención de esclarecer hasta qué punto la tendencia a sentirse víctima de amenazas personales forma parte de una vivencia general del individuo que se manifiesta en otras áreas de su vida, además de en el ámbito laboral.

Desde nuestro punto de vista creemos que el añadir este tipo de evaluación a la ya existente sobre la problemática del *mobbing* ayuda a esclarecer la confusión que habitualmente conllevan las demandas sobre padecimiento de acoso moral en el trabajo.

Finalmente, con el objetivo de indagar acerca de los efectos psicológicos en la víctima, sería aconsejable evaluar sus niveles de ansiedad y depresión (por ejemplo, a través de la escala de depresión de Beck -BDI- y el cuestionario de ansiedad de estado-rasgo de Spielberger -STAI-), y la posible existencia de estrés posttraumático (por ejemplo, a través de la Escala de Gravedad de Síntomas del Trastorno de Estrés Posttraumático -EGS- de Echeburúa y cols.), sobre todo si estamos de acuerdo con la consideración de Leymann y Gustavsson (1996) cuando afirman que el único diagnóstico ade-

cuado para las víctimas del *mobbing* es el estrés posttraumático.

Hasta aquí hemos descrito las herramientas con las que cuentan los psicólogos para realizar un peritaje de *mobbing* cuando así es requerido por el sistema legal. El papel del psicólogo, en estos casos, cumple las siguientes funciones:

1. Establecer el estado psíquico actual de la supuesta víctima.
2. Dilucidar, en el caso de que se demuestre la existencia de dolencias psíquicas, si éstas son consecuencia de la actividad laboral desempeñada.

No obstante, dilucidar la veracidad o no de los hechos contenidos en la demanda, es algo que en última instancia corresponde a un juez, el cual ha de dictar sentencia, en muchos casos, desde unas circunstancias legales un tanto ambiguas. El gran problema con el que se encuentran los abogados y jueces es la determinación de las pruebas, ya que en un proceso de acoso laboral hay pocas posibilidades de poder demostrar pruebas visibles ante un tribunal, ya que no deja huella «aparente» en la persona acosada. La víctima para hacerlo bien tiene que reunir todo tipo de pruebas y testimonios y posteriormente denunciarlo.

En todo caso, la ambigüedad de la ley al respecto no exime a los psicólogos de la tarea de perfeccionar los instrumentos de evaluación del *mobbing*, un reto que, sin duda, tenemos que alcanzar en breve, con el fin de esclarecer el nivel a partir del que sea posible establecer una intervención tanto desde el ámbito legal como de ayuda psicológica a la víctima.

Prevención y tratamiento

Como decimos, a pesar de los problemas que frecuentemente conlleva establecer de forma certera que una persona es víctima de *mobbing*, no debemos perdernos en los pormenores del concepto, ni en las dificultades que conlleva su evaluación, ya que estamos ante unas circunstancias que generan sufrimiento, deterioro psíquico y físico de las personas que lo padecen. Con ello queremos hacer hincapié en la importancia de tomar medidas tanto de cara a la pre-

vención como de intervención sobre el acoso laboral.

Un trabajo sobre la detección de cualquier tipo de violencia psicosocial, carecería de sentido sin la presunción de que, desde diferentes esferas, se va a ejercer la suficiente presión para mejorar la situación de las víctimas. En este sentido, realizamos algunas sugerencias destinadas a paliar las consecuencias negativas del *mobbing* desde tres vertientes: la individual, la organizacional y la social (la legislatura sobre *mobbing* en España), recopiladas de diferentes trabajos (Burton, 1990; Ellis, 1998; Burgess, 1999; Vinyamata, 1999; Ausfelder, 2002; Piñuel, 2002; Rubio de Medina, 2002; González de Rivera, 2005). De forma escueta dichas intervenciones se podrían pautar de la forma siguiente:

a) *Actuaciones individuales por parte de la víctima*

De cara a la protección de su salud psíquica, resulta conveniente que la supuesta víctima de acoso laboral obtenga ayuda psicológica, antes de que se llegue a consolidar el proceso de *mobbing*. Como argumenta Groeblinghoff (1995), la ayuda psicológica es deseable lo antes posible.

En el marco de las actuaciones psicológicas destinadas a proporcionar ayuda a la víctima, podemos distinguir entre las estrategias a seguir en las primeras fases del proceso y aquellas dirigidas a la protección de su salud física y psíquica una vez que el acoso ha sobrepasado las fases de conflicto y estigmatización.

En las primeras fases debemos concentrar nuestra atención en trabajar sobre la percepción del conflicto y la estigmatización, es decir, sobre la concreción del problema, con la finalidad de ayudar a la supuesta víctima a identificar lo que en realidad está ocurriendo, ayudándole a superar la confusión generada en estas primeras etapas del proceso de acoso (Ellis, 1998).

Si a partir de estos datos se concluye la existencia de acoso en el trabajo, el tratamiento psicológico se dirigirá a proteger la salud física y psíquica de la víctima. Los objetivos prioritarios de su tratamiento serán desculpabilizarla, sacarla de la situación de acoso, ayudarla a recuperar su autoestima y a neutralizar los sentimientos traumáticos acumulados. Para

conseguir estos objetivos, autores como Groeblinghoff y Becker (1996), proponen la combinación de terapia de grupo con terapia individual. Por otra parte, y aunque estas recomendaciones escapan al papel del psicólogo clínico, resulta conveniente animar a la víctima a recavar y conservar la documentación que pueda respaldar sus argumentaciones de acoso laboral y denunciar el delito. En el caso de que la denuncia llegue a interponerse, los esfuerzos clínicos y jurídicos deben estar bien coordinados, ya que, en estos casos, las sentencias judiciales suelen estar influenciadas por el peritaje psicológico realizado al efecto, cuyo contenido y objetivos se han citado en el epígrafe 4.1, referente a la evaluación del *mobbing*.

Finalizado el proceso judicial conviene continuar con un tratamiento psicológico de profilaxis o, al menos, mantener un seguimiento pautado en el que se fomentará el contacto con las redes de ayuda iniciadas desde las asociaciones de víctimas de acoso moral (Leymann, 1993, 1995; Resch, 1994, 1995).

b) *Prevención y actuación por parte de la empresa*

Una vez demostrado, a partir de los datos obtenidos en anteriores investigaciones, que las relaciones interpersonales que se establecen entre los trabajadores, son un factor de riesgo laboral con graves repercusiones tanto en los individuos como en el funcionamiento empresarial, la promoción de la mejora de dichas condiciones ha sido una cuestión que ha captado el interés, y ha llevado al esfuerzo y cooperación de diversos organismos estatales y sindicales, en las últimas décadas. Concretamente, el hecho de que el acoso moral en el trabajo repercuta no sólo en la imagen social de la empresa, sino también en aspectos como el absentismo o la productividad, directamente ligados a los beneficios económicos de las mismas, ha llevado a las propias organizaciones a implicarse en la consecución de mejoras en las relaciones interpersonales creadas entre los trabajadores, aunque todavía no podemos considerar esta práctica un hábito extendido en las empresas (Resch y Schubinski, 1996). Entre las medidas recomendables para paliar el *mobbing* desde el ámbito laboral podríamos destacar:

- La formación del personal sobre el desarrollo y consecuencias del *mobbing*, así como acerca de los métodos existentes para abordar los conflictos de forma no violenta.
- La definición de una política que condene de forma expresa la violencia. Se podrá constituir una comisión ética, con una formación específica en resolución de conflictos, que aborde las quejas planteadas por los trabajadores.
- La facilitación de los cambios necesarios en los puestos de trabajo con el fin de evitar estos riesgos.
- La vigilancia de los horarios, la carga de trabajo y el contenido del puesto realizando un seguimiento del rendimiento laboral.

c) *Prevención y actuación desde el ámbito social*

Como hemos mencionado con anterioridad, también la sociedad se hace eco del problema y desde ella han surgido algunas medidas que coartan el acoso moral en el trabajo. En este sentido es importante subrayar la repercusión de la información proporcionada por los medios de comunicación. No obstante, la legislación al respecto tiene la última palabra (Kahale, 2003).

Desde el punto de vista legal, España se sitúa en desventaja respecto a países como Suecia u Holanda que, desde 1994, cuentan con una legislación específica que regula las conductas de acoso laboral, incitando a las empresas a desarrollar políticas de prevención y superación de las conductas de *mobbing* (Soethout y Sloep, 2000). No obstante, destacamos la importancia concedida al acoso en el trabajo en la legislación relativa a la Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) existente en nuestro país (31/1995 de 8 de noviembre B.O.E. n.º 269, 10-11-1995) en la que se define el concepto de «prevención» como «el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo». En este punto, es de señalar que, en las Directrices europeas, con las que nuestra Ley debe y pretende explícitamente estar en consonancia, se recogen de una forma explícita los perjuicios psicológicos

en la definición de riesgos profesionales como «cualquier situación en relación con el trabajo que pudiese causar un perjuicio físico o psicológico a la seguridad o salud del trabajador». Ya, en una encuesta en 1996 de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) en la que se comparaba la violencia en el trabajo en los países de la Unión Europea, se precisaba que «...en la actualidad se le concede tanta importancia a la conducta psicológica como a la física y se reconoce plenamente el alcance de los actos de violencia menor».

Como se puede apreciar, la evolución histórica en la consideración legislativa de riesgos laborales ha llevado consigo una extensión de su propio concepto. Así, en las primeras décadas del pasado siglo, la ley se limitaba a amparar a aquel trabajador que había sido víctima de lesiones, para pasar, posteriormente, a demandar la supresión de todo aquello que pudiera suponer un accidente o una merma de la salud a través de la prevención, quedando aún la consideración de riesgos laborales restringida a aquellos aspectos ambientales que podían poner en peligro la salud física e incluso causar la muerte de los trabajadores (XXXI Congreso de la UGT, anterior a la Ley de Prevención de Riesgos Laborales). Actualmente, la legislación de riesgo laboral y la valoración del mismo, aunque continúa centrándose en el ambiente habitado, acoge también factores referidos a las relaciones humanas establecidas en el trabajo (Carrero, 2001). Desde esta perspectiva, la necesidad de evaluar unidades ambientales e interactivas (persona-persona) se convierte en un foco de relevancia. No obstante, como afirma De la Villa (2004), la “generalidad” de la ley al respecto, conlleva la ineficacia de la misma, ya que las obligaciones casi infinitas vertidas a los empresarios en la LPRL, hace que su aplicación y cumplimiento en nuestro país sea prácticamente imposible. El complejo panorama de la realidad laboral implica enormes dificultades para la toma de decisiones o sentencias jurídicas. En España, la primera sentencia sobre acoso laboral del Tribunal Supremo se emitió el 23 de Julio de 2001, desde entonces han sido tan numerosos los casos llevados a juicio, como variopintas las sentencias emitidas en los mismos. Una revisión de las sentencias dictadas en nuestro país por acoso laboral hasta el año 2002 la podemos

encontrar en la “Biblioteca básica de práctica procesal” (Rubio de Medina, 2002). Transcurridos tres años, el estado de la cuestión legal sobre *mobbing* continúa siendo ambiguo. Como ejemplo de la ausencia de consenso en la materia, cabe citar la conclusión extraída del estudio de una sentencia en febrero de 2005, en el que se afirma que el acoso laboral es un delito que no sólo atañe a la jurisdicción laboral, sino que también debe ser perseguido por lo penal, de forma que se pueda exigir responsabilidad al hostigador (Sentencia del TS, 2005).

Haciéndose eco del incremento del acoso laboral en las empresas españolas y de la problemática legal en la que se encuentran los casos de *mobbing*, desde el ámbito político se han propuesto recientemente algunas medidas. Es de destacar, en este sentido, la aprobación, de una Proposición no de Ley presentada por el Grupo Socialista, el 27 de septiembre del presente año, en la que, entre otras cuestiones, insta al Gobierno a que desde el Observatorio de la Salud de las Mujeres del Ministerio de Sanidad se dé prioridad al análisis, investigación y el seguimiento de la incidencia de los riesgos laborales en las mujeres. En dicho documento, se señala como uno de los riesgos a los que prestar especial atención el acoso psicológico, ya que según se plantea en la motivación de la iniciativa: «los abusos psicológicos en el trabajo, tienden a aumentar en toda la UE, siendo las mujeres, los jóvenes y las personas con empleos precarios, los grupos especialmente vulnerables». Asimismo, la Comisión de Administraciones Públicas del Congreso de los Diputados también aprobó el 18 de octubre otra proposición en la que insta al Gobierno a elaborar un protocolo de buenas prácticas administrativas para prevenir el acoso psicológico en el seno de las Administraciones Públicas.

Conclusiones

A partir de las observaciones expuestas en relación con la evaluación, prevención y tratamiento del *mobbing*, aspectos considerados como retos para futuros estudios y actuaciones, podemos resumir la situación actual de dicha problemática diciendo que, en el caso de la evaluación, nos encontramos con instrumentos

cuya dificultad radica en estimar un punto de corte objetivo que nos permita afirmar la existencia de *mobbing* (González de Rivera, 2002). Asimismo, respecto a la prevención, como señalan Resch y Schubinski (1996), nos encontramos con diferentes parapetos (económicos, sociales, de imagen...) que coartan a las empresas a la hora de implantar programas destinados a la prevención de conductas de acoso entre sus trabajadores. La realización de estudios encaminados a la valoración de programas llevados a cabo con este objetivo ayudaría a esclarecer las pautas más efectivas al respecto y evitaría resultados como el publicado a partir del Informe Randstad, realizado en 2003 por el Instituto de Estudios Laborales de ESADE, en el que además de advertir de la falta de políticas preventivas para combatir el *mobbing*, aseguran que las organizaciones que implementan procedimientos para prevenirlo acaban registrando más incidencias de acoso que las que no lo hacen.

En la faceta de tratamiento psicológico, el principal problema radica en que las víctimas de acoso acuden al psicólogo una vez que han desarrollado depresión, ansiedad, estrés postraumático, etc., trastornos que podrían prevenirse desde una actuación en las primeras fases del proceso de *mobbing* (Groeblichhoff, 1995).

Finalmente, aunque se reconoce el avance legal que respalda a las víctimas de acoso en nuestro país, subrayamos la “generalidad” de la ley al respecto y como consecuencia la diversidad en sentencias establecidas a partir de datos semejantes (De la Villa, 2004). Las medidas legales disponibles en Suecia y Holanda de cara a proteger a los trabajadores de acoso laboral, podrían servir de referencia para fomentar la prevención y apoyo a las víctimas.

En definitiva, a partir de la evidencia que nos informa del daño psicológico en las víctimas de *mobbing*, de los efectos negativos en el funcionamiento de las empresas donde se produce y de los costes sociales que el fenómeno conlleva, podemos considerar como objetivo deseable la prevención y control de las conductas de hostigamiento en el ámbito laboral. Dicho reto debe abordarse de forma multidisciplinar. Quizá, los primeros implicados en el proceso seamos los psicólogos cuyo esfuerzo en perfeccionar el concepto y evaluación de la situación de acoso, se-

ría agradecido desde otras esferas sociales. A su vez, nuestra implicación en el quehacer de los departamentos de recursos humanos de diferentes organizaciones ayudaría a generar programas de prevención empresarial. Finalmente, mencionar también el esfuerzo necesario por parte de los legisladores de cara a aminorar la "generalidad" de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, de forma que no puedan ampararse bajo ella decisiones subjetivas por parte de los jueces que emiten las sentencias.

Referencias

- Adams, A. (1998): *Bullying at work*. Londres: Virgo Press.
- Appelberg, K., Romanov, K., Honkasalo, M.L., y Koskenvuo, M. (1991). Interpersonal conflicts at work and psychosocial characteristics of employees. *Social Science Medicine*, 32, 1051-1056.
- Ausfelder, T. (2002). *Mobbing. El acoso moral en el trabajo. Prevención, síntomas y soluciones*. Barcelona: Océano.
- Babiak, P. (1995). When psychopaths go to work: A case study of an industrial psychopath. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 171-188.
- Becker, M. (1993). Mobbing-ein neues Syndrom (Mobbing-a new syndrome). *Spektrum der Psychiatrie und Nervenheilkunde*, 22, 108-110.
- Becker, M. (1993). Die stationäre Behandlung psychisch und psychosomatisch erkrankter Menschen aufgrund von Arbeitsplatzbelastungen (The clinical treatment of psychosomatic ill people due to workplace stress). *Spektrum der Psychiatrie und Nervenheilkunde*, 3, 108-110.
- Björkqvist, K., Österman, K., y Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- Burgess, H. (1999): *Encyclopedia of Conflict Resolution*. Santa Barbara: ABC-CLIO.
- Burton, J. (1990): *Conflict: Resolution and Prevention*. Londres: Macmillan.
- Carrero, C. (2001): *El régimen jurídico sancionador en prevención de riesgos laborales*. Madrid: La Ley.
- Damasio, A. (2005). *Hay algo en el cerebro humano que nos predispone a la violencia*. Publicación en el Periódico ABC del 23 de octubre de 2005.
- De la Villa, E. (2004). La ineficacia de las obligaciones genéricas de la ley. *Conferencia clausura Máster en P.R.L.* Facultad de Derecho de la Universidad de Cantabria. Santander.
- Dick, R. y Wagner, U. (2001). Tensión y estrés en la educación: una ecuación estructural de aproximación. *Revista británica de psicología educativa*, 34, 127-142.
- Durleux, A. (1999): *L'entreprise barbare*. París: Albin Michel.
- Echeburúa, E., Corral, P., Amor, P.J., Zubizarreta, I. y Sarasua, B. (1997). Escala de Gravedad de Síntomas del Trastorno de Estrés Postraumático: propiedades psicométricas. *Análisis y Modificación de Conducta*, 23, 503-526.
- Einarsen, S. y Skogstad, A. (1996), «Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations», *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5, 185-202.
- Einarsen, S. y Raknes, B.I. (1991) *Mobbing i arbeidslivet. En undersökelse av forekomst og helsemessige av mobbing pa norske arbeidsplasser (Mobbing in worklife: A study on prevalence and health effects of mobbing in Norwegian workplaces)*. Bergen: Forskningscenter for arbeidsmiljø (FAHS).
- Einarsen, S., Raknes, B.I. y Matthiesen, S.B. (1993). *Seksuell trakassering (Sexual harassment)*. Bergen, Norway: Sigma Forlag.
- Einarsen, S., Raknes, B.I., y Matthiesen, S.B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationship to work environment quality: An exploratory study. *The European Work and Organizational Psychologist*, 4, 381-401.
- Einarsen, S., Raknes, B.I., Matthiesen, S.B. y Hellesoy, O.H. (1994). *Mobbing og personkonflikter. Helsefarlig samspill pa arbeidsplassen (Bullying and personified conflicts: Healthendangering interaction at work)*. Bergen, Norway: Sigma Forlag.
- Einarsen, S. y Raknes, B.I. (1995, April). *Harassment in the workplace and the victimization of men*. Paper presented as a poster at the Seventh European Congress of Work and Organizational Psychology, Győr, Hungary.

- Einarsen, S. y Skogstad, A. (1996). Bulling at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.
- Ellis, A. (1998). *Bullying in the Workplace. An acceptable case?* Oxford: Rustin College.
- Favrelto, G. (1994). *Lo stress nelle organizzazioni*. Bologna: Il Mulino.
- Frese, M. (1982). Occupational socialisation and psychological development: An underemphasized research perspective in industrial psychology. *Journal of Occupational Psychology*, 55, 209-224.
- Garrido, V. (2000). *El psicópata*. Valencia: Algar.
- González de Rivera, J.L. (1997). El Trastorno por Mediocridad Inoperante Activa (Síndrome MIA). *Psiquis*, 18, 229-231.
- González de Rivera, J.L. (2000). El síndrome del acoso institucional. *Diario Medico*, julio.
- González de Rivera, J.L. (2002). *El maltrato psicológico: cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso*. Madrid: Espasa Calpe.
- González de Rivera, J.L. (2005). *El maltrato psicológico*. Madrid: Espasa Calpe.
- González de Rivera, J.L. y Rodríguez-Abuín, M. (2003). Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: el LIPT-60 (Leyman Inventory of Psychological Terrorization) en versión española. En www.psiquiatria.com.
- González de Rivera, J.L. y Rodríguez-Abuín, M. (2005). *LIPT-60: Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo*. Madrid: EOS Gabinete de Orientación Psicológica.
- Groeblinghoff, D. (1994). Kostenaspekte bei nicht mobbing-spezifischen Therapieansätzen (Aspects of costs of non mobbing-specific therapy approaches). In M. Becker y D. Groeblinghoff (Eds.), *Therapiekonzeption der Brandenburgischen Klinik für Psychosomatik*. Neubrück bei Berlin: Brandenburgische Klinik für Psychosomatik.
- Groeblinghoff, D. (1995). Folgen-Was kann Mobbing kisten (Consequences what are the costs of mobbing). In Landesbildungswerk der DAG Berlin und Brandenburg e. V. (Ed.), *Mobbing-Psychoterror am Arbeitsplatz* (pp. 59-63). Berlin: MK-Druck.
- Groeblinghoff, D. y Becker, M. (1996). Acase Study of Mobbing and the Clinical Treatment of Mobbing Victims. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5(2), 277-294.
- Kahale, D. (2003). El acoso moral en el trabajo (*mobbing*): solución a un antiguo problema desde una perspectiva jurídica. *Boletín de la Facultad de Derecho*, 23, 211-243.
- Halama, P. (1995). *Psychosozialer Streb durch Mobbing und Giftstoffe an Arbeitsplatz. (Psychosocial stress through mobbing and toxic substances at work places)*. Unpublished manuscript. Hamburg.
- Heinemann, P. (1972). Mobbing-Gruppvaaald bland barn och vuxna (Mobbing-group violence by children and adults). Stockholm: Natur och Kultur.
- Hirigoyen, M.F. (1999): *El acoso moral*. Barcelona: Paidós.
- Hirigoyen, M.F. (2001). *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*. Barcelona. Paidós.
- Howell, R., y Crown, S. (1971). Sickness absence levels and personality inventory scores. *British Journal of Industrial Medicine*, 28, 126-130.
- Hubert, A. y Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 415-424.
- Instituto de Estudios Laborales de ESADE (2003). Segundo Informe Randstad Publicado en la Revista *Mercado* en diciembre de 2003.
- Jenkins, R. (1980). Minor psychiatric morbidity and its contribution to seckness absence. *British Journal of Industrial Medicine*, 42, 147-154.
- Jones, E. (1984). *Social stigma-The psychology of marked relationships*. New York: W.H. Freeman.
- Kihle, S. (1990). *Helsefarlige ledere og medarbeidere (When management is a health risk for subordinates)*. Oslo: Hemmets bokforlag.
- Karasek, R., y Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, Productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Knorz, C., (1994). *Mobbing-eine Extreme von sozialem Streb am Arbeitsplatz (Mobbing-an extreme from of social stress at work)*. Unpublished diploma thesis. Department of Psychology, University of Giessen.

- Knorz, C. y Zapf, D. (1996). *Mobbing. Eine extreme form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. Zeitschrift für Arbeits und Organisations Psychologie*, 40, 12-21.
- Krum, H. (1995). *Mobbing-eine unethische Form der Kommunikations am Arbeitsplatz (Mobbing-an unethical form of communication at work)*. Unpublished diploma thesis. Technical University of Darmstadt.
- Leymann, H. (1986). *Vuxenmobbing-om psykiskt vald i arbetslivet (Mobbing-psychological violence at work places)*. Lund: Studentlitteratur.
- Leymann, H. (1989). *När livet slår till (When life strikes)*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Leymann, H. (1990). *Mobbing and psychological terror at workplaces. Violence and Victims*, 5, 119-126.
- Leymann, H. (1992). *Fran mobbning til utslagning i arbetslivet (From bullying to exclusion from working life)*. Stockholm: Publica.
- Leymann, H. (1993). *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann (Mobbing-psychoterror at the workplace, and how one can defend oneself)*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Leymann, H. (Ed.). (1995). *Der neue Mobbing Bericht-Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote (The new mobbing report-experiences and initiatives, ways out and help offers)*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Leymann, H. (1996). "The content and development of mobbing at work", *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5, 165-184.
- Leymann, H., y Gustavsson, B. (1984). *Psykiskt vald i arbetslivet. Tva explorative undersökningar (Psychological violence at work places. Two explorative studies)*. (Undersökningsrapport 42) Stockholm: Arbetsmarknadsstyrelsen.
- Leymann, H. y Gustafsson, A. (1996). *Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders. European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 251-275.
- Leymann, H., y Tallgren, U. (1989). *Undersökning av frekvensen vuxenmobbing inom SSAB (A study of mobbing frequencies at SSAB). Arbete, människa, miljö*, 1, 110-115.
- López, M.A. y Vázquez, P. (2003). *Mobbing : cómo prevenir, identificar y solucionar el acoso psicológico en el trabajo*. Madrid : Pirámide.
- Lorenz, K. (1991). *Hier bin ich-wo bist Du? Ethologie der grauganz (Here I am-where are you? The behaviour of geese)* (New edition). München: Piper.
- Matthiesen, S.B., Raknes, B.I., y Rökkum, O. (1989). *Mobbing pa arbeidsplassen (Mobbing at work places). Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 26, 761-774.
- Niedl, K. (1995). *Mobbing/bullying an Arbeitsplatz (Mobbing/bullying at the work place)*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Niedl, K. (1996). *Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications. European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 239-249.
- Núñez, M.R. (2002). *Violencia y malestar en nuestros servicios de salud*. En www.diariomedico.com.
- Olweus, D. (1993). *Bullying at school: What we know and what we can do*. Oxford: Blackwell.
- Puertas Torres, A. (2004). *Acoso Laboral, Personalidad y Variables Sociodemográficas. Un Estudio Preliminar de la Estructura Factorial del LIPT-60*. Madrid: UNED.
- Paanen, T., y Vartia, M. (1991). *Mobbing at workplaces in state government (in Finnish)*. Helsinki: Finnish Work Environment Fund.
- Peñasco, R. (2005). *El mobbing en la universidad*. Madrid: Adhara Publicaciones.
- Piñuel, I. (2001). *Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Terrae
- Piñuel, I. (2002). *Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Barcelona : Círculo de lectores.
- Rayner, C. (1997), "The incidence of workplace bullying", *Journal of Community and Applied Social Psychology*, Vol. 7, pp 199-208.
- Resch, M. (1994). *Wenn Arbeit krank macht (When work makes ill)*. Berlin: Ullstein.
- Resch, M. (1995). *Strebausgleich bei Mobbing-Einige Grundregeln (Coping with stress caused by mobbing-some basic rules)*. In H. Leymann (Ed.), *Der*

- neue Mobbing Bericht-Erfahrungen und Initiativen Auswege und Hilfsangebote (The new mobbing report experiences and initiatives, ways out and help offers)*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Resch, M. y Schubinski, M. (1996). Mobbing-Prevention and Management in Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 295-307.
- Rubio de Medina, M.D. (2002). *Extinción del contrato laboral por acoso moral (mobbing)*. Barcelona: Bosch. Biblioteca básica de práctica procesal.
- Sánchez Escalada, M^a L. (2005). Mobbing y prevención de riesgos laborales: Un análisis de la realidad laboral, psicológica y jurídica española. <http://psicologíaJurídica.Org/psj175.html>.
- Schuster, B. (1996), "Rejection, exclusion, and harassment at work and in schools", *European Psychologist*, 1, 293-309.
- Sentencia del TS. (2005). *El "mobbing" puede constituir un delito penal*. En (www.expansionyempleo.com/redir7asesor_laboral).
- Shepherd, D., y Barraclough, B. (1980). Work and suicide: An empirical investigation. *British Journal of Psychiatry*, 136, 469-478.
- Sindicato CSI-CSIF (2003). Información sobre la Web del sindicato CSI-CSIF para atender casos de acoso moral en el trabajo. Publicación en el *Periódico ABC*, 17 de marzo de 2003.
- Soethout, J., y Sloep, M. (2000). *Evaluatie Arbowet over seksuele intimidatie, agressie en geweld en pesten op het werk (Evaluation of the Working Conditions Act on sexual harassment, aggression and violence and bullying at work)*. Den Haag, The Netherlands: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Toothey, J. (1991). *Occupational stress: Managing a metaphor*. Sydney: Macquarie University.
- Vartia, M. (1993). Psychological harassment (bullying, mobbing) at work. In K. Kauppinen-Toropainen (Ed.), *OECD Panel group on women, work, and health* (pp.149-152). Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health.
- Vartia, M. (1996), "The sources of bullying-psychological work environment and organisational climate", *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, pp. 203-14.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 70-85.
- Zapf, D. y Leymann, H. (1996). Foreword. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 161-164.
- Zapf, D., Knorz, C. y Kulla, M. (1996). On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 215-237.
- Zapf, D. y Bühler, K. (1998), *Exclusion and Stigmatisation at Work*, Department of Psychology, J.W. Goethe-University Frankfurt.
- Zapf, D y Osterwalder, P. (1998), *Organisational Causes of Workplace Harassment*, Department of Psychology, J.W. Goethe-University Frankfurt.