



Universidad de Murcia

Departamento de psiquiatría y psicología  
social

Tesis Doctoral

El acoso psicológico en el trabajo (*mobbing*) y  
su relación con los factores de riesgo  
psicosocial en una empresa hortofrutícola.

Mariano Meseguer de Pedro

Directores:

Dr. Mariano García Izquierdo

Dra. María Concepción Sáez Navarro

A la memoria de mi padre

**ÍNDICE**

INTRODUCCIÓN	1
PRIMERA PARTE	7
I. EL SECTOR AGRARIO EN LA REGIÓN DE MURCIA	9
1. El empleo en el sector agrario de la Región de Murcia	11
2. Actividades, ocupaciones y puestos de trabajo desarrollados en el subsector hortofrutícola	14
3. Los riesgos laborales en el subsector hortofrutícola	18
II. LOS FACTORES PSICOSOCIALES DE RIESGO EN EL TRABAJO	23
1. Concepto de factores psicosociales de riesgo en el trabajo	23
2. Clasificación de factores psicosociales de riesgo	25
2.1. La organización del tiempo de trabajo	25
2.2. Aspectos relativos a las tareas	26
2.3. Aspectos relacionados con la estructura de la organización	30
3. Las consecuencias de los factores psicosociales de riesgo en el trabajo	32
4. Los factores psicosociales de riesgo en las organizaciones españolas	34
4.1. Carga mental de trabajo	35
4.2. Comunicación y relaciones en el trabajo	36
4.3. Autonomía en el trabajo	37
4.4. Promoción en el trabajo	37
4.5. Participación laboral en el trabajo	38
4.6. Tiempo de trabajo	38

4.7. Consecuencias para la salud del trabajador	40
III. EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO ( <i>MOBBING</i> )	43
1. Origen del concepto de <i>mobbing</i>	47
2. El concepto del <i>mobbing</i>	51
3. Características del <i>mobbing</i>	55
3.1. Frecuencia y duración del <i>mobbing</i>	56
3.2. Tipos de conductas del <i>mobbing</i>	57
3.3. La reacción de la víctima ante el <i>mobbing</i>	62
3.4. El desequilibrio de poder	63
3.5. La intención del acosador	65
3.6. El número de personas implicadas como acosadores	66
3.7. El estatus del acosador y de la víctima	67
3.8. Subjetividad vs. objetividad del <i>mobbing</i>	69
3.9. El <i>mobbing</i> como fenómeno interpersonal vs. organizativo	70
IV. DESARROLLO Y PROCESO DEL <i>MOBBING</i>	73
1. El <i>mobbing</i> como proceso en el trabajo	73
2. El conflicto en el trabajo y el <i>mobbing</i>	80
3. El afrontamiento individual del <i>mobbing</i>	82
V. LA INCIDENCIA Y LA MEDIDA DEL <i>MOBBING</i>	87
1. La incidencia del <i>mobbing</i> por sectores económicos	94
2. La medida del <i>mobbing</i>	97
2.1. El cuestionario	98
2.2. La entrevista	103
2.3. Los grupos focales	104
2.4. La técnica de los incidentes críticos	105

---

2.5. El auto-informe a través del registro diario	105
2.6. El estudio de casos	106
VI. LOS ANTECEDENTES DEL <i>MOBBING</i>	109
1. La figura del acosador	110
1.1. Las características individuales del acosador	110
1.2. El género del acosador	113
1.3. El estatus del acosador en la organización	115
2. Las características de la víctima	116
2.1. Las características individuales de la víctima	116
2.2. El género de la víctima	120
2.3. La edad de la víctima	121
3. Antecedentes organizativos del <i>mobbing</i>	122
3.1. Las variables organizativas del <i>mobbing</i>	123
3.2. Las características de la tarea/trabajo	128
3.3. Los cambios en la naturaleza del trabajo	130
VII. LAS CONSECUENCIAS DEL <i>MOBBING</i>	133
1. Los efectos del <i>mobbing</i> sobre la organización	133
1.1. El absentismo Laboral	134
1.2. La rotación de personal	135
1.3. Los efectos sobre la productividad y el rendimiento	136
1.4. Los costes del <i>mobbing</i>	137
2. Los efectos individuales del <i>mobbing</i>	138
2.1. Los efectos sobre la salud psicológica y física	138
2.2. Las características diagnósticas de las	

víctimas de <i>mobbing</i>	141
2.3. Los efectos del <i>mobbing</i> sobre los observadores	143
3. Los efectos del <i>mobbing</i> sobre la sociedad	144
VIII. POSIBLES EXPLICACIONES DEL <i>MOBBING</i>	145
1. Modelos sobre <i>mobbing</i>	145
1.1. El modelo de Leymann	145
1.2. El modelo <i>predatory bullying</i>	147
1.3. El modelo <i>dispute-related bullying</i>	148
1.4. El modelo teórico de Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper	151
2. Otras explicaciones parciales sobre el <i>mobbing</i>	157
2.1. Aproximaciones al <i>mobbing</i> desde algunas teorías	157
2.2. El <i>mobbing</i> desde la perspectiva del estrés laboral	160
2.3. El <i>mobbing</i> desde la perspectiva del liderazgo	164
2.4. El <i>mobbing</i> desde la perspectiva de la violencia	167
IX. INTERVENCIÓN ANTE EL <i>MOBBING</i>	173
1. El <i>mobbing</i> desde la prevención de riesgos laborales	174
1.1. Identificación del peligro	175
1.2. Evaluación del riesgo	176
1.3. Prevención y control	177
1.4. Seguimiento	180
2. Legislación anti- <i>mobbing</i>	181

---

SEGUNDA PARTE	191
X. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN	193
1. Objetivos Generales	193
2. Objetivos Específicos	194
XI. MÉTODO	199
1. Sujetos	199
1.1. Estudio Cuantitativo	199
1.2. Estudio Cualitativo	202
2. Procedimiento	203
3. Instrumentos de medida	204
3.1. Cuestionario	204
3.1.1. Evaluación de Factores Psicosociales	204
3.1.2. Evaluación del <i>mobbing</i>	210
3.1.3. Evaluación de los problemas psicosomáticos	213
3.1.4. Evaluación del absentismo laboral	214
3.2. Entrevista	215
XII. RESULTADOS	217
1. Análisis psicométrico de los instrumentos utilizados	217
2. Análisis de la incidencia, de los factores y de la procedencia del <i>mobbing</i>	232
2.1. Sobre la incidencia del <i>mobbing</i>	232
2.2. Factores que componen el <i>mobbing</i>	248
2.3. Procedencia del <i>mobbing</i>	256
3. Análisis de la asociación entre el <i>mobbing</i> y los factores psicosociales de riesgo	263
4. Efectos del <i>mobbing</i> y de los factores psicosociales de riesgo sobre la salud de los trabajadores	268

5. Los factores psicosociales de riesgo como predictores del <i>mobbing</i>	279
XIII. DISCUSIÓN	289
XIV. CONCLUSIONES	315
XV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	319
ANEXOS:	343
Anexo 1. Cuestionario de Evaluación de los Factores Psicosociales	345
Anexo 2. Cuestionario de problemas psicosomáticos	360
Anexo 3. Cuestionario de <i>mobbing</i>	361

## ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS Y GRÁFICOS

Figura 1. Factores Psicosociales en el trabajo (Cuenca, 1996)	24
Figura 2. Tipos de violencia en la UE. Fuente: Di Martino <i>et al.</i> (2003)	44
Cuadro 1. Definiciones y términos utilizados para describir el <i>mobbing</i>	51
Cuadro 2. Tipología de Leymann (1996)	59
Figura 3. Modelo de escalamiento del conflicto (Glasl, 1994, adaptado por Zapf y Gross 2001)	79
Figura 4. Incidencia del <i>mobbing</i> por países de la UE. Fuente: Di Martino <i>et al.</i> (2003)	89
Cuadro 3. Principales estudios sobre incidencia del <i>mobbing</i>	91
Figura 5. Incidencia del <i>mobbing</i> por sectores en la UE. Fuente: Di Martinto <i>et al.</i> (2003)	91
Figura 6. Modelo de desarrollo del conflicto de van der Vliert (1998)	151
Figura 7. Modelo de Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper (2003)	156
Figura 8. Modelo mediacional de Rogers y Kelloway (1997)	168
Tabla 1. Descripción de la muestra. Estudio Cuantitativo	201
Tabla 2. Descripción de la muestra. Estudio Cualitativo	202
Tabla 3. El cuestionario NAQ-RE (Sáez <i>et al.</i> , 2003)	212
Tabla 4. Baremación del NAQ-RE (García <i>et al.</i> , 2004)	213
Tabla 5. Cuestionario de Problemas Psicossomáticos CPP (Hock, 1988, adaptado por García <i>et al.</i> , 1993)	214
Tabla 6. Consistencia interna de las escalas utilizadas	218
Tabla 7. Matriz de componentes rotados. Escala NAQ-RE	219
Tabla 8. Carga Mental. Matriz de componentes rotados	224

Tabla 9. Autonomía Temporal. Matriz de componentes rotados	225
Tabla 10. Contenido del trabajo. Matriz de componentes rotados	225
Tabla 11. Supervisión/Participación. Matriz de componentes rotados	227
Tabla 12. Definición de Rol. Matriz de componentes rotados	229
Tabla 13. Interés por el trabajador. Matriz de componentes rotados	230
Tabla 14. Relaciones Personales: Matriz de componentes rotados	231
Tabla 15. Frecuencia y porcentaje de <i>mobbing</i> en el estudio cuantitativo	233
Tabla 16. Incidencia del <i>mobbing</i> : Baremo de la escala NAQ-RE	234
Tabla 17. Tabla de contingencia: Comparación de dos evaluaciones de <i>mobbing</i>	235
Tabla 18. Incidencia del <i>mobbing</i> en el estudio cualitativo	236
Tabla 19. Observadores del <i>mobbing</i> en el estudio cualitativo	237
Tabla 20. Tabla de contingencia Género * Víctima	238
Tabla 21. Correlación de Peason entre antigüedad y suma de puntuaciones NAQ-RE	239
Tabla 22. Tabla de contingencia Antigüedad * Víctima	240
Tabla 23. Correlación de Peason entre edad y suma de puntuaciones NAQ-RE	241
Tabla 24. Tabla de contingencia Estatus * Víctima	241
Tabla 25. Tabla de contingencia Nacionalidad * Víctima	243
Tabla 26. ANOVA: conductas de <i>mobbing</i> y nacionalidad	245
Tabla 27. Tabla de contingencia Estudios * Víctima	246

---

Tabla 28. Tabla de contingencia Contrato * Víctima	247
Tabla 29. Comportamientos de <i>mobbing</i> más frecuentes (%). Prueba T para muestras independientes	249
Tabla 30. Estadísticos descriptivos de los factores del <i>mobbing</i>	250
Tabla 31. ANOVA de medidas repetidas. Diferencias entre factores del <i>mobbing</i> . Contrastes multivariados	251
Tabla 32. Análisis post-hoc de los factores del <i>mobbing</i>	251
Tabla 33. Conductas hostiles en el estudio cualitativo	253
Tabla 34. Agrupación de conductas de <i>mobbing</i> del estudio cualitativo	254
Tabla 35. Prueba T para muestras independientes. Factores de <i>mobbing</i> y género	255
Tabla 36. Resultados del ANOVA (valores de F). Factores de <i>mobbing</i> y nacionalidad	256
Tabla 37. Tabla de frecuencias y porcentaje: procedencia del <i>mobbing</i>	258
Tabla 38. Tabla de frecuencias y porcentaje: procedencia del <i>mobbing</i> (muestra de "víctimas")	258
Tabla 39. Tabla de contingencia: procedencia del <i>mobbing</i> y Género	260
Tabla 40. Tabla de contingencia: procedencia de <i>mobbing</i> * Nacionalidad	261
Tabla 41. Tabla de contingencia: procedencia del <i>mobbing</i> * Estatus	262
Tabla 42. Estadísticos descriptivos: factores psicosociales	264
Figura 9. Número de trabajadores expuestos a cada una de las zonas de riesgo	265
Tabla 43. Correlaciones NAQ-RE y factores psicosociales de riesgo	266
Tabla 44. Correlaciones Factores del NAQ-RE y factores	

psicosociales de riesgo	267
Tabla 45. Porcentaje de síntomas psicosomáticos	269
Tabla 46. Correlaciones entre <i>mobbing</i> , factores psicosociales y síntomas psicosomáticos.	270
Tabla 47. Prueba T para muestras independientes. Síntomas psicosomáticos entre “víctimas” y “no víctimas”	271
Tabla 48. Correlaciones entre síntomas psicosomáticos y factores de <i>mobbing</i>	272
Tabla 49. Resumen del modelo de regresión	273
Tabla 50. Coeficientes de los modelos de regresión	273
Tabla 51. Resumen del modelo de regresión	274
Tabla 52. Coeficientes de los modelos de regresión	275
Tabla 53. Prueba T para muestras independientes. Absentismo laboral y <i>mobbing</i>	276
Tabla 54. Prueba T para muestras independientes: motivos de las bajas laborales y <i>mobbing</i>	277
Tabla 55. Prueba T para muestras independientes. Género y problemas psicosomáticos	277
Tabla 56. Prueba T para muestras independientes. Género y problemas psicosomáticos (trabajadores víctimas)	278
Tabla 57. Prueba T para muestras independientes. Género y problemas psicosomáticos (trabajadores no víctimas)	278
Tabla 58. Resumen del modelo de regresión	280
Tabla 59. Coeficientes del modelo de regresión	281
Tabla 60. Análisis de correlación canónica	284
Tabla 61. Análisis de Redundancia	284
Tabla 62. Cargas canónicas	286
Tabla 63. Cargas canónicas cruzadas	287

## Índice de Tablas, Cuadros y Gráficos

Figura 1. Tipos de violencia en la UE. Fuente Di Martino et al., 2003	8
CUADRO 1. Definiciones y términos utilizados para describir el <i>mobbing</i> en el trabajo	35
Cuadro 2. Tipología con las diferentes categorías de Leymann 1996	45
Figura 2. Modelo de escalamiento del conflicto (Glasl, 1994), adaptado por Zapf y Gross (2001)	50
Figura 3. Comparación por países. Fuente Di Martino et al., 2003	59
Cuadro 3. Estudios sobre prevalencia más representativos de Europa (Elaboración propia)	60
Figura 4. Prevalencia del <i>mobbing</i> en la UE. Fuente: Di Martinto et al. (2003).	63
Figura 5. Modelo mediacional de Rogers y Kelloway (1997)	136
Figura 6. Modelo de LeBlanc y Kelloway (2003)	138
Figura 7. Modelo de desarrollo del conflicto de van der Vliert (1998)	144
Figura 8. Modelo de Einarsen , Hoel, Zapf y Cooper (2003)	147
Figura 9. Factores Psicosociales en el trabajo (Cuenca, 1996)	182
Tabla 1. Resumen de la muestra. Datos cuantitativos	211
Tabla 2. Resumen de la muestra: Entrevistas	212
Tabla 3. Correlaciones	227
Tabla 4. Fiabilidad de las escalas utilizadas	236
Tabla 5. Escala NAQ-RE. Matriz de componentes rotados	237
Tabla 6. Carga Mental. Matriz de componentes rotados	241
Tabla 7. Autonomía Temporal. Matriz de componentes	242
Tabla 8. Contenido del trabajo. Matriz de componentes rotados	242

Tabla 9. Supervisión / Participación. Matriz de componentes rotados	244
Tabla 10. Definición de Rol. Matriz de componentes rotados	245
Tabla 11. Interés por el trabajador. Matriz de componentes rotados	246
Tabla 12. Relaciones Personales: Matriz de componentes rotados(a)	247
Tabla 13. Frecuencia y porcentaje de <i>mobbing</i>	250
Tabla 14. Incidencia del <i>mobbing</i> : Subgrupos NAQ-RE	252
Tabla 15. Tabla de contingencia Número de conductas riesgo	252
Tabla 16. <i>Mobbing</i> "Victimas": datos cualitativos	253
Tabla 17. <i>Mobbing</i> . "Observadores": datos cualitativos	254
Tabla 18. Comportamientos de <i>mobbing</i> más frecuentes (%)	255
Tabla 19. Análisis de Varianza entre víctimas y no-víctimas de <i>mobbing</i> .	257
Tabla 20. Conductas hostiles: datos cualitativos.	258
Tabla 21. Tabla de contingencia GENERO * Victima	260
Tabla 22. Tabla de contingencia ANTIGÜEDAD * Victima	261
Tabla 23. Tabla de contingencia Estatus * Victima	263
Tabla 24. Tabla de contingencia NACIONAL * Victima	263
Tabla 25. ANOVA: Conductas de hostigamiento y nacionalidad	264
Tabla 26. Tabla de contingencia ESTUIOS * Victima	266
Tabla 27. Tabla de contingencia CONTRATO * Victima	267
Tabla 28. Estadísticos descriptivos de los componentes del <i>mobbing</i>	268
Tabla 29. Contrastes multivariados	269
Tabla 30. Análisis post-hoc del cuestionario NAQ-REC	270
Tabla 31. Agrupación de conductas de <i>mobbing</i>	271
Tabla 32. Prueba T para muestras independientes.	271
Tabla 33. Resultados del ANOVA (valores de F)	273
Tabla 34. Tabla de frecuencias: procedencia del <i>mobbing</i>	274
Tabla 35. Tabla de frecuencias en la muestra de "víctimas"	275

Tabla 36. Tabla de contingencia: Fuente de <i>mobbing</i> *	
GENERO	276
Tabla 37. Tabla de contingencia Fuente de <i>mobbing</i> *	
NACIONAL	277
Tabla 38. Tabla de contingencia: Fuente de <i>mobbing</i> *	
ESTATUS	278
Tabla 39. Correlaciones NAQ-RE y Factores Psicosociales	281
Tabla 40. Correlaciones Factores del NAQ-RE y Factores Psicosociales	283
Tabla 41. Correlaciones entre <i>Mobbing</i> , Factores Psicosociales y síntomas psicossomáticos.	285
Tabla 42. Prueba T para muestras independientes. Síntomas psicossomáticos entre "víctimas" y "No víctimas"	287
Tabla 43. Correlaciones entre síntomas psicossomáticos y factores de <i>mobbing</i> .	289
Tabla 44. Resumen del modelo de regresión	290
Tabla 45. Coeficientes	290
Tabla 46. Resumen del modelo	291
Tabla 47. Coeficientes	292
Tabla 48. Prueba T para muestras independientes	293
Tabla 49. Prueba T para muestras independientes: motivos de las bajas laborales	294
Tabla 50. Prueba T para muestras independientes. Por género	295
Tabla 51. Prueba T para muestras independientes. Trabajadores no víctimas	295
Tabla 52. Prueba T para muestras independientes. Trabajadores víctimas	295
Tabla 57. Resumen del modelo	298
Tabla 58. Coeficientes	299
Tabla 59. Análisis de correlación canónica	301
Tabla 60. Análisis de Redundancia	301
Tabla 61. Cargas canónicas para las variables independientes	302



# Introducción

## INTRODUCCIÓN

El interés por estudiar el fenómeno del acoso psicológico en el trabajo se debe a la frecuencia con que se produce en las organizaciones, a las severas consecuencias que tiene para la salud de los trabajadores y para la organización y, por tanto, a la necesidad de encontrar medidas adecuadas de prevención e intervención.

Nuestra investigación quiere arrojar “alguna luz” sobre este fenómeno desde el punto de vista de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones y se enmarca en un proceso de evaluación de riesgos laborales de naturaleza psicococial. Para este trabajo hemos utilizado instrumentos cuantitativos y cualitativos, con la pretensión de cuantificar diversas cuestiones relacionadas con el *mobbing* y conocer aspectos más sutiles que en la investigación, exclusivamente cuantitativa, pasan desapercibidos.

Nos interesa cuantificarlo, conocer por qué se produce, qué relación tiene con los factores de riesgo de naturaleza psicococial y qué consecuencias tiene tanto para el trabajador que lo sufre como para la propia organización. Y, todo ello, ligado al marco normativo procedente de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales; BOE núm. 269, de 10 de diciembre), en adelante LPRL, para que sea materia de evaluación, diagnóstico e intervención.

El trabajo se divide en dos grandes apartados. En la primera parte, comenzamos con una descripción del sector en el que

hemos realizado el estudio (sector agrario). Dentro de este sector, el subsector productivo denominado hortofrutícola es especialmente relevante por dos aspectos: la importancia que tiene para la economía de la Región de Murcia y las características especiales (de contratación, de sistemas de protección y los colectivos empleados) que aquí se producen. Por esto, consideramos que es un subsector especialmente significativo para estudiar un fenómeno que puede estar muy influenciado por aspectos contextuales y organizativos, como es el acoso psicológico en el trabajo (*mobbing*). A continuación, en el capítulo II, revisamos algunos de estos factores contextuales y organizativos en el marco de lo que se denomina factores psicosociales de riesgo, su clasificación y su situación en España.

En los capítulos III al IX, describimos el problema del *mobbing* y revisamos las principales aportaciones, tanto teóricas como empíricas, que se han realizado sobre este fenómeno. Así, en el capítulo III abordamos el origen del concepto del *mobbing* y sus características más relevantes. A continuación analizamos el proceso y desarrollo del *mobbing*, las semejanzas y diferencias respecto al conflicto laboral y en qué modo influye el afrontamiento individual del *mobbing* en su desarrollo (capítulo IV). En el siguiente capítulo, nos acercamos a la estimación de este fenómeno, su cuantificación e incidencia por sectores económicos, a los distintos problemas de medida que se plantean y a las técnicas de medición que se han utilizado para su estudio (capítulo V). Posteriormente, examinamos los posibles antecedentes del *mobbing*, desde la figura del acosador, de la víctima y de las variables organizativas que pudieran ser relevantes en la aparición y desarrollo del mismo (capítulo VI). En el siguiente,

consideramos las distintas consecuencias que tiene tanto para la organización, para la víctima como para la sociedad en general (capítulo VII). En el capítulo VIII describimos las posibles explicaciones que de este fenómeno pueden considerarse. Y, finalmente, en el capítulo IX, abordamos la intervención de este problema desde la perspectiva de la prevención de riesgos laborales.

En la segunda parte, presentamos los objetivos y la justificación de la investigación (capítulo X), el método utilizado: sujetos, procedimiento e instrumentos de medida (capítulo XI), los principales resultados obtenidos en nuestro trabajo (capítulo XII), la discusión de tales resultados (capítulo XIII) y las conclusiones (capítulo XIV).

# Primera Parte



## I. EL SECTOR AGRARIO EN LA REGIÓN DE MURCIA

En la Región de Murcia se ha venido desarrollando tradicionalmente una alta actividad agroalimentaria como resultado de una serie de ventajas en el terreno de los recursos naturales (suelo y clima) y la disponibilidad de mano de obra (abundante y de bajo coste). El sector agrario representa el 15% del valor añadido bruto real a precios básicos y el 17,2% del empleo total, la más alta tasa de empleo de toda España, lo que constituye para la Región de Murcia un almacén económico y estratégico (Consejo Económico y Social de la Región de Murcia, en adelante CES, 2001).

La agroalimentación se divide en dos grandes sectores y seis ramas productivas (Sanz, 1990):

- 1) Sector agrario y ganadero, caracterizado por el cultivo de vegetales, y la cría y captura de especies animales que sirven de materia prima para la elaboración de productos alimentarios. Dentro de éste se distinguen dos ramas productivas: producción ganadera y producción vegetal.

- 2) Sector agroindustrial, que agrupa el conjunto de las operaciones de transformación, acondicionamiento, conservación y preparación de los productos agrarios efectuados en unidades de producción industrial. En él se incluyen las siguientes ramas productivas: producción hortofrutícola, industria de conservas y vegetales, industria cárnica e industria de producción animal

La estructura empresarial murciana en el sector agrícola, suele tener un carácter de tipo familiar e integra las actividades de producción y de manipulación; sin embargo, con la introducción de las nuevas tecnologías y los nuevos modos de organización de la producción se tiende a la diversificación de esta actividad.

Según el CES (2001), las características más representativas de esta rama productiva son las siguientes:

- Las actividades de manipulación y comercialización suelen efectuarse por parte de las mismas empresas que realizan la producción o, al menos, en unidades distintas con un alto grado de articulación e interdependencia en el marco de la cadena agroalimentaria.
- La manipulación es la fase del proceso productivo en frutas y hortalizas en fresco donde se genera el mayor porcentaje de valor añadido y, por tanto, en la que se produce un mayor grado de intensificación tecnológica y de inversión.
- La forma jurídica que suelen adoptar es la de sociedades cooperativas o sociedades agrarias de transformación (SAT), con escasa presencia de sociedades anónimas o limitadas.
- La procedencia del capital social se concentra en el ámbito local y regional.
- La estacionalidad es muy acusada, especialmente en cítricos y en frutas de hueso, mientras que es menor en hortalizas, debido a los ciclos escalonados en las actividades de campo y al alto nivel tecnológico.
- La actividad empresarial se concentra fundamentalmente en las comarcas de la Vega del

Segura, Valle del Guadalentín y Campo de Cartagena. En esta rama productiva, en 2003, había censadas 594 empresas hortofrutícolas de las cuales más del 90% se situaban en estas tres comarcas (Consejería de Agricultura y Agua de la Región de Murcia, 2004).

- La disponibilidad de agua es el principal elemento que determina la localización de las empresas.
- La mano de obra es principalmente femenina y contratada como trabajadores eventuales y fijos discontinuos.
- Ha crecido el nivel de implantación en las empresas de sistemas de Control de la Calidad, fundamentalmente por las exigencias de los clientes extranjeros.
- La Unión Europea es el principal destino de las ventas, por delante del mercado español, sobre todo en hortalizas. Las exportaciones hortofrutícolas en 2002 alcanzaron los 1.423 millones de Euros, lo que supone un 36,79% de todas las exportaciones murcianas (Consejería de Agricultura y Agua de la Región de Murcia, 2004).

## **1. Empleo en el sector agrario de la Región de Murcia**

De forma genérica, el sector agrario está caracterizado por una organización del trabajo en cadena, cuyo funcionamiento eficiente implica una serie de tareas repetitivas y agotadoras, y por el nulo atractivo de las ocupaciones agrarias, lo que ocasiona problemas a la hora de encontrar mano de obra.

Según recoge el CES (2001), las señas de identidad del empleo en el sector agrario son las siguientes: (1) en el campo

y en los almacenes de fruta y verdura predominan, como modalidad de contratación, los contratos eventuales y los fijos discontinuos (vs. la industria de conservas vegetales donde son mayoritarios los fijos discontinuos o en la industria cárnica donde predominan los contratos indefinidos). (2) La estacionalidad de la producción permite ofrecer trabajo continuado durante 9-10 meses. (3) Para el desempeño de los distintos puestos de trabajo no se exige cualificación profesional alguna. (4) La mano de obra, en los almacenes de frutas y verduras, es fundamentalmente femenina, mientras que en el campo predominan los varones. (5) El mercado de trabajo agrario absorbe la mayor parte de la mano de obra inmigrante en la Región de Murcia. (6) El exceso de irregularidades, como la presencia de trabajadores extranjeros "sin papeles" en las explotaciones agrarias (y, por consiguiente, sin estar dados de alta en la Seguridad Social), la existencia de intermediarios ilegales, la inscripción en el Régimen Especial Agrario en actividades de manipulación hortofrutícola y la utilización indebida de modalidades eventuales de contratación. (7) Por último, otras características de este sector son: la inexistencia de paro registrado, la alta tasa de siniestralidad laboral y la escasa organización de acciones formativas de carácter preventivo.

En la rama productiva hortofrutícola son relevantes las modalidades de contratación y el sistema asistencial que se utilizan.

En cuanto a las modalidades de contratación, el fijo discontinuo y el contrato eventual son las más utilizadas. El contrato fijo discontinuo se destina para aquellos trabajadores que son llamados de forma cíclica e intermitente, cotizando y

remunerándose exclusivamente por los días trabajados, no como en otros sectores donde el período de actividad se remuneran y cotizan todos los días que comprende el período de campaña (por ejemplo, en el sector Hostelero, la contratación por los meses estivales supone una cotización por todos los días que abarca este período); los trabajadores cuentan con un derecho de preferencia a ser contratados en función de la carga de trabajo.

El contrato eventual se utiliza para contratar a trabajadores que realizan actividades de duración limitada y determinada en el tiempo, por razones de circunstancias de mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, y a los que de forma transitoria están pendientes de alcanzar las condiciones de fijo discontinuo. La sucesiva prestación de servicios en diferentes épocas cíclicas productivas no implica su consideración como trabajador fijo discontinuo (Convenio Colectivo Regional agrícola, forestal y pecuario. Ver en Boletín Oficial de la Región de Murcia, 2004).

En cuanto al sistema asistencial, la mayor parte de los trabajadores se inscriben en el llamado Régimen Especial Agrario, en adelante REA, que tiene las siguientes peculiaridades: los trabajadores pagan directamente una cuota fija mensual por contingencias comunes, independientemente de las jornadas de trabajo realizadas durante el mes de cotización. En el caso de los contratados fijos (de plantilla o discontinuos), los trabajadores deben abonar, además, un importe por contingencia de desempleo sobre las jornadas reales trabajadas. El REA supone una discriminación al colectivo de trabajadores por cuenta ajena al no disponer de la misma cobertura que los trabajadores del Régimen General.

Toda esta problemática ha llevado a que los trabajadores consideren este empleo como algo transitorio y no permanente, lo que repercute en la inestabilidad de este mercado de trabajo.

Un aspecto destacable en este sector es la alta presencia de trabajadores inmigrantes que, con los datos de 1999, se obtiene el siguiente perfil (CES, 2001): un 72,5% procede de Marruecos, el 18% del resto de África y el 9,5% de Ecuador y de países del este de Europa.

## **2. Actividades, ocupaciones y puestos de trabajo desarrollados en el subsector hortofrutícola**

Se caracteriza por la gran necesidad de mano de obra en todas las fases del proceso productivo y por la creciente implantación de tecnología y de métodos de organización del trabajo en aras a una mayor eficiencia y calidad del producto. La productividad está basada en:

- La flexibilidad horaria, dependiente del momento del suministro de la materia prima.
- Los sistemas de retribución variable en función del tiempo trabajado.
- La escasa especialización en los puestos de trabajo de la línea de producción.
- La incorporación de trabajadores, a través de modalidades de contratación laboral, adaptables al ciclo productivo (CES, 2001).

Las principales fases del proceso que comprenden esta actividad serían la de pesado, recepción, control de calidad,

volcado y suministro de productos a la cinta de producción, limpieza del producto, selección y calibrado, confección (pelado, envasado, etiquetado, tapado de cajas o *bowl*, montaje de cajas), paletizado, conservación, y carga y expedición.

En este proceso, las principales ocupaciones y puestos de trabajo presentes en la línea de manipulación de frutas y hortalizas, sus características fundamentales y las modalidades del desempeño de las tareas inherentes a las mismas son:

a. Personal de transporte interior

También denominados maquinistas o traspaletistas. Se trata de los conductores de medios mecánicos para carga, descarga y transporte interno. Las condiciones de ejecución del desempeño de estas tareas son: las realizan principalmente sentados o de pie, con escaso o nulo movimiento en la maquina según las características de la misma. Generalmente estos puestos de trabajo son ocupados por hombres, con un nivel de cualificación específico en conducción y mantenimiento de las máquinas.

b. Volcadores

Puesto de trabajo que agrupa a los trabajadores de los equipos que operan en la descarga y suministro de materia prima a la línea de confección. Tradicionalmente, se trataba de una ocupación definida por el gran esfuerzo físico y la intensidad del trabajo requerido, aunque los procesos de automatización tienden a disminuir esas características. Las condiciones de ejecución son de pie siempre con mayor o menor

grado de movilidad según los casos. Estos puestos de trabajo, en general, son ocupados por varones.

#### c. Triadores/Calibradores

Incluyen todo el personal de la fase de selección, en sus diferentes funciones, como tría o calibrado. Operan, por tanto, exclusivamente en esa fase integrante del proceso estricto de manipulación, aunque existe cierta flexibilidad y versatilidad que permite en algunos casos rotar con el desempeño de funciones de confección. Ésta era, tradicionalmente, una ocupación manual con una alta demanda e intensidad de trabajo, pero los procesos de automatización (especialmente en frutas cítricas y de hueso, y en hortalizas) la han transformado radicalmente. Las condiciones de ejecución son principalmente de pie con escasa movilidad. Estos puestos de trabajo son ocupados principalmente por mujeres.

#### d. Manipuladores/Confeccionadores

Comprenden las ocupaciones correspondientes a la fase estricta de confección del producto. Utilizan diferentes utensilios y medios mecánicos —semiautomáticos o automáticos—, aunque persiste un componente manual que ha definido tradicionalmente a esta ocupación, por lo que la demanda e intensidad del trabajo es elevada. El desempeño de las tareas se realiza siempre de pie y sin movimiento, aunque se puede rotar en la línea según necesidades de producción. Son desempeñadas casi exclusivamente por mujeres, sin mayores requerimientos de formación que el conocimiento del puesto de trabajo.

e. Paletizadores

Sus funciones son de apilado, marcado, paletizado y flejado de la producción. El desempeño es fundamentalmente de pie, en movimiento o no, y en algún caso sentado. Estos puestos de trabajo han sido ocupados tradicionalmente por hombres debido a las exigencias físicas que comportaban, pero actualmente, debido a la automatización progresiva de la maquinaria, comienzan a ocuparlos también las mujeres. No precisan de formación ni cualificación profesional alguna.

f. Controladores/Supervisores

En esta categoría se incluyen aquellos puestos considerados como cuadros medios de la empresa por debajo del director técnico o jefe de almacén, incluyendo los de control de calidad. Son:

- Director técnico de producción/jefe de almacén, con función directiva, movilidad total, aunque con grandes diferencias de responsabilidad en las distintas empresas en aspectos de posición, formación o retribución. En las más tradicionales y de menor dimensión, se trata de una persona con amplia experiencia práctica, promocionada internamente, mientras que en las grandes empresas suele ser un técnico (generalmente con la titulación de ingeniería agrónoma, especializado en industrias agroalimentarias).
- Supervisores/controladores de línea, que realizan su función como jefes de diferentes fases del proceso. En general, son trabajadores expertos promovidos en el

interior de la plantilla y con carácter fijo, con diferencias salariales muy importantes según las empresas.

- Controladores de calidad, asimismo con grandes diferencias de cualificación, desde la formación profesional específica en empresas pequeñas a la titulación universitaria en las más grandes. Realizan su trabajo en el laboratorio de calidad y en las instalaciones técnicas.

En estas ocupaciones predominan los hombres entre los directores técnicos y de almacén, y las mujeres entre los supervisores y control de calidad.

### **3. Los riesgos laborales en el subsector hortofrutícola**

La agricultura es uno de los sectores de más alto riesgo en muchos países. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2000b), en la década de 1990, en un periodo en el que determinadas actividades económicas que tradicionalmente se han relacionado con situaciones potenciales de riesgo (por ejemplo, minería y construcción) han experimentado una reducción de las tasas de siniestralidad y de mortalidad, en la agricultura continúan aumentando, tanto en los países industrializados como en los países en desarrollo. En la Región de Murcia los efectos de esta siniestralidad sectorial se manifiestan de forma significativa. Según datos de la Dirección General de Salud Pública de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, el número de los accidentes de trabajo que han causado baja laboral en la agricultura ha pasado de 3.419 a 6.192 en el periodo 1994-1999, lo que representa un crecimiento medio anual a una tasa de un 12,6%. En cuanto a

las enfermedades profesionales que han causado baja laboral en la agricultura, han pasado de 9 a 59 en el mismo periodo, lo que representa 6,5 veces más y, en el contexto del total de enfermedades profesionales con baja laboral en la región, la proporción es de un 25,2% en 1999, también elevada en comparación con el peso de la agricultura en la población agraria regional (CES, 2001).

Según los datos de la Consejería de Trabajo y Política Social de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia del año 2003, el sector agroalimentario registra un total de 2.668 accidentes laborales, lo que supone un 10,72% del total de accidentes en ese período de tiempo. Sobre enfermedades profesionales, el 16,26% del total de la Región de Murcia se produjeron en este sector (ver en Consejería de Trabajo y Política Social, 2004).

Entre los principales riesgos asociados al subsector hortofrutícola están (CES, 2001):

- Riesgos mecánicos derivados de la accidentalidad en dispositivos móviles (traspaletas, carretillas, etc.) utilizados en carga, descarga y transporte interno. Pueden afectar tanto a los conductores (por vuelco) como a otros trabajadores que sean arrollados. Sus efectos serían traumatismos óseos y musculares.
- Riesgos mecánicos derivados de la accidentalidad en dispositivos fijos de funciones como el volcado y abastecimiento de línea y el paletizado. Afectarían exclusivamente a los trabajadores de esos puestos, con efectos en traumatismos óseos y musculares. Adicionalmente, en estas ocupaciones, pueden

desarrollarse afecciones permanentes de carácter muscular y óseo, debido al esfuerzo y tensión que requieren, aunque su nivel progresivo de automatización tiende a minimizar esos efectos.

- Riesgos varios: Heridas y traumatismos en las fases de selección y confección, particularmente en esta última. Desarrollo de patologías de carácter óseo y muscular que afectan principalmente a las articulaciones, debido a la acumulación de esfuerzo y tensión, y a movimientos repetitivos durante largas jornadas de trabajo. Entre ellos pueden destacarse afecciones musculares y tendinitis, debido a movimientos repetitivos realizados con esfuerzo continuado, y afecciones óseas de la columna, zona lumbar, cervicales, o de la circulación (varices), provocadas por la posición estática y de pie que caracteriza las condiciones de ejecución de estas tareas.
- Otros riesgos: que pueden ser de naturaleza física (ruido o polvo), con efectos como cefaleas en el primer caso o alergias en el segundo, y de naturaleza psicosocial como los cuadros de estrés derivados del ritmo de trabajo y la automatización de los procesos de trabajo para los trabajadores de línea, y por la responsabilidad y exigencia de eficacia para los trabajadores que ocupan puestos de dirección y de supervisión.

En resumen, este breve análisis del sector agroalimentario de la Región de Murcia, en especial del subsector hortofrutícola, nos permite comprender la importancia que tiene analizarlo de manera específica. Un sector caracterizado por la inestabilidad laboral, la discriminación contractual y asistencial, el diseño de los procesos de producción dominados por el trabajo en cadena (monótonos y automatizados), las estructuras empresariales

altamente jerarquizadas, el alto porcentaje de trabajadores de colectivos desprotegidos (mujeres e inmigrantes) y una alta siniestralidad laboral nos alertan de que pueda ser un sector de riesgo, sobre todo de naturaleza psicosocial, y al cual, hasta ahora, no se le ha prestado la atención debida desde la investigación.

## II. LOS FACTORES PSICOSOCIALES DE RIESGO EN EL TRABAJO

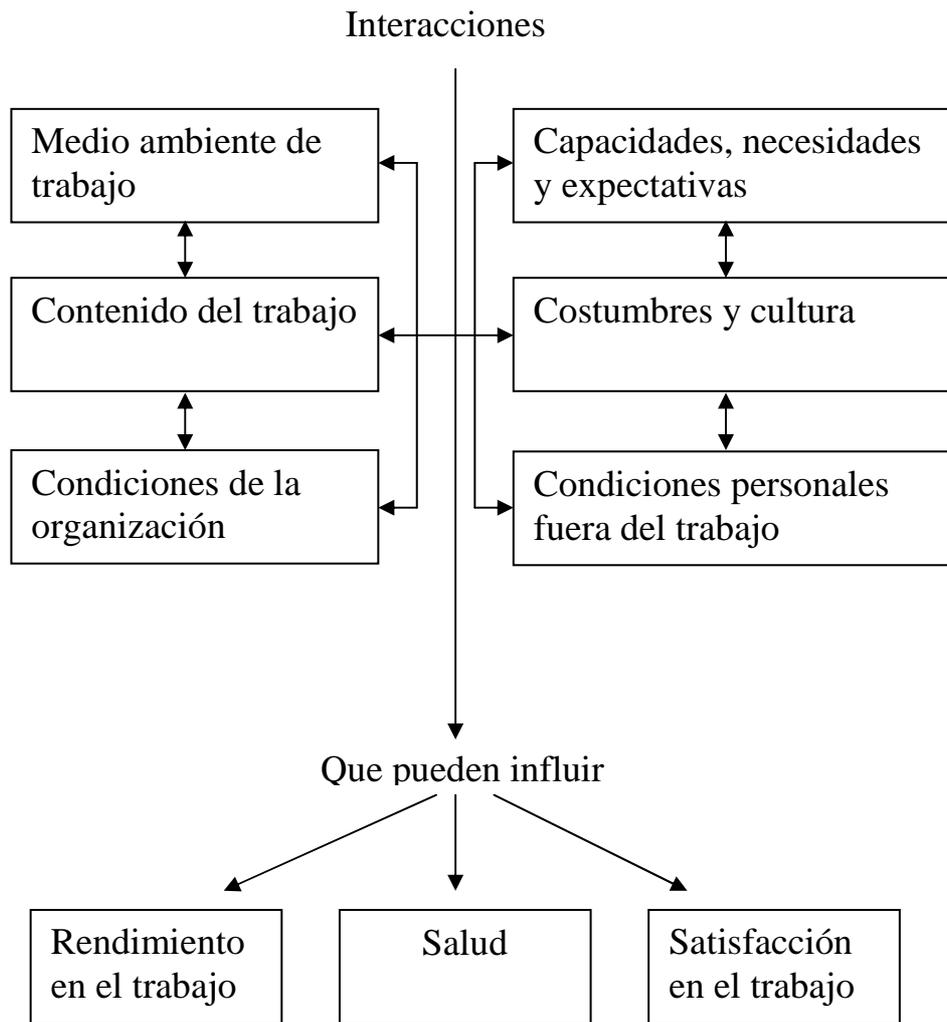
En las últimas décadas se han experimentado grandes transformaciones en las organizaciones, debido a fenómenos como la globalización de mercados, la competitividad, la innovación tecnológica y los cambios culturales que están produciendo *mutaciones industriales*, tanto en la forma de organizar el trabajo (organizaciones *ad-hoc*, estructuras en red, etc.) como en la flexibilidad y la movilidad laboral. La actividad laboral actual tiene su núcleo en la actividad mental, y no en la física, se incrementa el trabajo emocional, aumenta la necesidad de una formación continua y se ejerce una mayor presión por la obtención de unos resultados (Peiró, 1999). En este contexto, emergen nuevos fenómenos como la carga mental, el *burnout*, la violencia y las relaciones interpersonales conflictivas. No obstante, no podemos olvidar que no se han resuelto los viejos problemas derivados de la actividad productiva como la monotonía, la repetitividad, la falta de control y la escasa autonomía para desarrollar el trabajo.

Estos problemas, básicamente de naturaleza psicosocial, están cobrando cada vez mayor relevancia y aumentan el número de riesgos laborales a los que los trabajadores están expuestos.

### **1. Concepto de factores psicosociales de riesgo en el trabajo**

La Organización Internacional del Trabajo, en adelante OIT, señalaba la complejidad de este campo de estudio y definía los factores psicosociales como un conjunto de interacciones entre

el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción laboral (OIT, 1987), (ver figura 1).



**Figura 1. Factores Psicosociales en el trabajo (Cuenca, 1996).**

Los factores psicosociales derivan de la organización del trabajo, del tipo de actividad y de las relaciones que los trabajadores establecen entre sí. En síntesis, el concepto de

exigencia, demanda laboral y factores o agentes psicosociales, se suelen considerar como equivalentes.

Unos factores psicosociales desfavorables están en el origen de la aparición tanto de determinadas conductas y actitudes inadecuadas dentro de la actividad laboral como de consecuencias perjudiciales para la salud del trabajador.

## **2. Clasificación de los factores psicosociales de riesgo**

Aunque se han presentado diversas taxonomías de los factores psicosociales, nosotros siguiendo la propuesta del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, en adelante INSHT, los agrupamos en tres categorías (Cuenca, 1996): organización del tiempo de trabajo, aspectos relativos a la tarea y los relacionados con la estructura de la organización.

### 2.1. La organización del tiempo de trabajo

Aquí hacemos referencia a la organización y al contenido del trabajo analizados en función del tiempo. Se incluyen elementos como el horario laboral, la turnicidad y la nocturnidad.

*El horario de trabajo* estructura en gran medida la forma de vida de la población activa. El número de días entre los que se reparte esta duración global, la frecuencia y la importancia de las pausas de cada día, y el tipo de horario desempeñan un papel importante en la fatiga percibida por el trabajador.

*El trabajo a turnos y nocturno* plantea un conjunto de problemas que se centran en las consecuencias que se derivan del cambio constante de horario, la incidencia que sobre la vida familiar y social tiene la jornada de tarde, y las repercusiones directas que sobre la salud tiene el turno de noche. En cuanto a este último afecta a los ritmos circadianos (existe una contradicción entre el ritmo interno circadiano de la actividad biológica con el ritmo de la actividad profesional), a los hábitos alimenticios (la calidad de la comida no es la misma, se suelen tomar comidas rápidas y en un tiempo corto e inhabitual, los alimentos están mal repartidos a lo largo de la jornada, además suele haber un aumento en el consumo de café, tabaco y otros excitantes), al sueño (tanto en cantidad como en calidad) y, por supuesto, a las alteraciones ya mencionadas que se producen en la vida social y familiar.

## 2.2. Aspectos relativos a las tareas

Las tareas hacen referencia a un conjunto de elementos que son exigibles en el desempeño de una actividad laboral. Estos elementos tienen una potencialidad motivadora o desmotivadora en función de cómo se diseñen y se estructuren. Normalmente, se incluyen elementos como el ritmo de trabajo, el conflicto y la ambigüedad de rol, la monotonía y la repetitividad de la tarea, la autonomía y la cualificación profesional.

*El ritmo del trabajo*, sobre todo los trabajos en cadena, suele tener repercusiones importantes para los empleados en el sentido de que al venir impuesto por la máquina, deja poco margen a su iniciativa.

*El conflicto de rol* hace referencia a la existencia de demandas conflictivas o contrapuestas, o demandas que el empleado no desea cumplir, lo que ocasiona la aparición simultánea de una serie de exigencias que le impiden una toma de decisión sobre qué hacer. La presencia de una situación conflictiva constituye un estresor importante teniendo como efecto inmediato un descenso en el logro de los objetivos de la organización y una disminución de la satisfacción laboral (Cuenca, 2002).

*La ambigüedad de rol* es la falta de claridad sobre las tareas que se están desempeñando, los objetivos de las mismas y el alcance de las responsabilidades. Una situación de ambigüedad continuada conllevaría una mayor amenaza para los mecanismos de adaptación a las exigencias del puesto.

*La monotonía y la repetitividad* de la tarea genera en el trabajador un desconocimiento de su contribución al proceso productivo global y, por tanto, que le otorgue escaso sentido. Se ha venido resaltando que unas tareas monótonas y poco variadas provocan afecciones orgánicas, trastornos fisiológicos y psicosomáticos. Así, la Directiva marco 89/391 de la Unión Europea en materia de salud y seguridad y la propia Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995 art. 15) obligan a una protección de la seguridad y salud laboral en todos los aspectos relacionados con el trabajo y especialmente con miras

a atenuar el contenido monótono y repetitivo, y sus efectos en la salud.

*La autonomía* se considera un elemento fundamental para lograr la satisfacción laboral, la posibilidad de organizar las tareas, regular su ritmo o determinar el orden en el que se han de realizar. La importancia que tiene este factor ha sido explicada siguiendo el modelo de demanda-control-apoyo social (Karasek, 1979; Johnson y Hall, 1988; y Karasek y Therorell, 1990). Este modelo trata de describir y analizar las situaciones laborales basándose en las características del entorno laboral. Karasek planteó que los efectos negativos o positivos de estas situaciones estaban determinados por la combinación de dos dimensiones: las demandas psicológicas laborales y el control que el trabajador tiene para desarrollar estas demandas. Este control hace referencia a cómo se ejecuten las tareas, e incluye la autonomía y el desarrollo de habilidades. La autonomía es la posibilidad para tomar decisiones relacionadas con sus tareas y de controlar sus propias actividades. De acuerdo con este modelo, el trabajo más estresante sería aquel donde hubiera unas elevadas demandas y una escasa capacidad de control, y sería el mejor predictor de la tensión psicológica y de la aparición de enfermedades.

*La cualificación profesional* parece tener una relación con la exigencia del tiempo de aprendizaje de un puesto o la cualificación exigida respecto a la riqueza del contenido del mismo. Esto hace que el trabajo sea más satisfactorio y enriquecedor.

Por último, en la legislación se hace hincapié en el estudio, evaluación y prevención de la *carga mental* que alude al

sobreesfuerzo intelectual por exigencia de una tarea dada. Entre los indicadores de este fenómeno se encuentran la complejidad, la cantidad y la importancia que tiene el conjunto de actividades que desarrollan los trabajadores. También suele influir variables del entorno físico (por ejemplo, un ambiente ruidoso o una temperatura inadecuada), la presencia de factores emocionales conflictivos (por ejemplo, unas relaciones personales con compañeros o superiores negativas), y las exigencias de atención que requiere una tarea.

Más específicamente, los factores que afectan a la carga mental, según la norma ISO 10075:1991, son: (a) Exigencias de la tarea, como la atención sostenida; el tratamiento de la información (teniendo en cuenta el número y la calidad de las señales que se han de detectar, las inferencias que hay que hacer a partir de informaciones incompletas, las decisiones entre varios modos de acción posibles, etc.), la responsabilidad (por la salud y seguridad de otras personas), la duración y perfil temporal de la actividad (horarios de trabajo, pausas, trabajo a turnos), el contenido de la tarea (control, planificación, ejecución, evaluación), el peligro (trabajo subterráneo, tráfico, manutención de explosivos, etc.). (b) Condiciones físicas del entorno, como la iluminación (luminancia, contraste, deslumbramientos, etc.), condiciones climáticas (calor, humedad, etc.), ruido, clima atmosférico (trabajo a la intemperie), olores (desagradables o repulsivos). (c) Factores sociales y de organización, como el tipo de organización (estructura y de comunicación), clima organizativo (aceptación personal; relaciones entre las personas, etc.), características del grupo (estructura de grupo, cohesión, etc.), jerarquía de mando (estilo de supervisión y vigilancia), conflictos (en el seno de un grupo, entre grupos o entre

personas); contactos sociales (trabajo aislado, relaciones con clientes, etc.). (d) Otros factores, como exigencias sociales, normas culturales, o situación económica (mercado laboral).

La consecuencia más relevante de este factor es la fatiga mental. Ésta se traduce en una serie de disfunciones físicas y psíquicas, acompañadas de una sensación subjetiva de fatiga y una disminución del rendimiento (Nogareda, 1986). El principal síntoma de este tipo de fatiga es una reducción de la actividad que se produce como consecuencia de un descenso de la atención, una lentitud del pensamiento y una disminución de la motivación. Por otra parte, cuando existe un desequilibrio prolongado entre la capacidad del organismo y el esfuerzo que debe realizar para dar respuesta a las necesidades del ambiente, puede aparecer la fatiga crónica. Sus síntomas, que no sólo se padecen durante o después del trabajo sino que pueden ser permanentes, son los siguientes: inestabilidad emocional (irritabilidad, ansiedad, estados depresivos), alteraciones del sueño, y alteraciones psicosomáticas (mareos, alteraciones cardíacas, problemas digestivos, etc.) (Nogareda, 1986).

### 2.3. Aspectos relacionados con la estructura de la organización

El diseño de la organización formal, los procesos que la regulan, las normas y las prácticas de recursos humanos y la cultura interna, tienen un considerable impacto en la productividad, satisfacción y salud de los empleados. Entre los factores que pueden provocar estos efectos podemos señalar la comunicación, el estilo de dirección, la participación y otros

elementos organizativos (promoción, estabilidad en el empleo, formación, etc.).

La *comunicación* es esencial para el funcionamiento eficaz de cualquier grupo u organización. Ésta cumple básicamente cuatro grandes objetivos: control, motivación, expresión emocional, e información. Los problemas habituales de la comunicación, las distorsiones, las ambigüedades o las incongruencias, son “el caldo de cultivo” para los conflictos interpersonales, la insatisfacción del empleado y la reducción de su bienestar. Por lo que una revisión y mejora de los canales de comunicación (horizontales y verticales), fomentar habilidades como saber escuchar y dar retroalimentación son elementos que favorecen una comunicación eficaz (Robbins, 2004).

El *estilo de dirección* cumple una función central para comprender el funcionamiento de un grupo, puesto que implica la elección de unos métodos y prácticas de supervisión para conseguir los objetivos empresariales. El ejercicio de determinados estilos de dirección está en la base de numerosos problemas de relación en el trabajo. Misumi (1985) y Bass (1992) mostraron que los líderes basados exclusivamente en la producción provocaban mayores síntomas de estrés, ansiedad y hostilidad. Por el contrario, los líderes carismáticos contribuían a reducir el nivel de estrés de los subordinados (Cooper y Smith, 2001).

La *participación* en la toma de decisiones contribuye a la formación y al crecimiento del personal de quienes lo hacen, puesto que suele fomentar el aprendizaje de técnicas de resolución de problemas, el análisis de la situación, la búsqueda de alternativas, el trabajo en equipo y la mejora de la

comunicación. La falta de participación, en la medida en que el empleado percibe una falta de control sobre sus propias condiciones laborales provoca afecciones de naturaleza psicósomática (Cuenca, 1996).

Otros posibles estresores hacen referencia al futuro inseguro en el empleo, a la ausencia de autonomía temporal, a las carencias de formación, a la imposibilidad de promocionar y a estar en un contexto físico peligroso (Cuenca, 2002).

### **3. Las consecuencias de los factores psicosociales de riesgo en el trabajo**

Los factores psicosociales mencionados pueden influir en la salud de los trabajadores. Así, la LPR (LEY 31/1995) incluye este tipo de factores de riesgo dentro del concepto de condiciones de trabajo que pueden provocar daños en el individuo. Para evaluar las consecuencias de estos factores psicosociales conviene relacionarlas con el concepto de estrés laboral (OIT, 1987).

En la bibliografía encontramos una extensa variación en la definición del término "estrés". Este término se ha utilizado, principalmente, desde tres orientaciones. La primera lo considera como un estímulo, es decir, una fuerza externa o condición que supuestamente tiene o puede tener efectos negativos en las personas. La segunda, como una respuesta física y psicológica del organismo a sucesos externos o internos. Y, por último, como interacción entre una persona y distintas situaciones. Desde este último enfoque, McGrath (1970) indica que el estrés es un desequilibrio percibido entre la demanda y la

capacidad de respuesta bajo condiciones en las que el fracaso ante esa demanda posee importantes consecuencias. Podemos llegar a un cierto acuerdo sobre la definición de estrés como un desequilibrio entre una persona y su entorno laboral (García, 1999).

Técnicamente, se suele utilizar el término estresor (*stressor*) para señalar un estímulo que provoca tensión y malestar. El afrontamiento (*coping behaviour*) se refiere a la forma que tenemos para enfrentarnos a las situaciones. Por moderador entendemos aquellas variables, como pueden ser distintas características de personalidad o el apoyo social, que influyen incrementando o disminuyendo los efectos del estrés. Se usa el término consecuencias (*long-term stress reactions*) para señalar los diferentes efectos negativos sobre la salud. Aunque podemos distinguir una larga serie de reacciones al estrés, generalmente, las consecuencias primarias tienen que ver con emociones y sentimientos negativos, siendo este aspecto, para una mayoría de investigadores, el núcleo de especial interés del estrés.

La exposición a los estresores laborales está estrechamente relacionada con el deterioro de su salud. Las consecuencias negativas del estrés sobre la persona pueden ser agrupadas en varias categorías: diversas enfermedades y patologías físicas, problemas psicosomáticos, alteraciones psicológicas y comportamentales, y problemas organizativos (García, 1999).

Dentro del primer grupo de problemas, los cardiovasculares son seguramente los más conocidos. Distintas variables del puesto de trabajo (altas demandas, escasa autonomía) provocan emociones negativas que, junto a las características

personales (por ejemplo, el patrón de conducta tipo A), parecen asociadas al riesgo de enfermedad cardiovascular (Appels, 1993; Theorell y Karasek, 1996). Le siguen algunos tipos de úlceras, principalmente las de duodeno, y otras alteraciones gastrointestinales, así como el descenso en la resistencia ante enfermedades infecciosas. También se hace responsable al estrés del desarrollo de una gran variedad de problemas psicosomáticos como las palpitaciones, los dolores de espalda y algunos dolores de cabeza (por ejemplo, las migrañas y los producidos por la contracción sostenida de los músculos de la cabeza y cuello).

Las alteraciones psicológicas más comunes relacionadas con el estrés son la ansiedad, el descenso de la autoestima, el incremento de la irritabilidad, la falta de motivación y la depresión. Entre los problemas comportamentales destacan las alteraciones en los hábitos alimenticios y del sueño, el alcoholismo, la drogadicción y el tabaquismo. Dentro de las consecuencias que podríamos denominar de carácter organizativo destacan la disminución del rendimiento, el incremento de la accidentalidad, la rotación y el absentismo.

#### **4. Los factores psicosociales de riesgo en las organizaciones españolas**

Distintos estudios de la Fundación Europea para las Condiciones de Trabajo (Paoli, 1992, 1996; Paoli y Melié, 2001) y del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, en adelante MTAS, 1998, 2001, 2004) confirman la relevancia de los factores psicosociales para el bienestar del trabajador. En la V Encuesta

sobre Condiciones de Trabajo (MTAS, 2001) realizada en todo el territorio español, salvo Ceuta y Melilla, con una muestra de 4.054 responsables de empresa y 5.236 empleados de dichos centros, se evalúan los factores de riesgo psicosocial y cuyos principales resultados resumimos a continuación.

#### 4.1. Carga mental de trabajo

Para el estudio de la carga mental se incluyen cuatro indicadores que hacen referencia a las exigencias de la tarea (nivel de atención, ritmo de trabajo y repetitividad), la cantidad de trabajo, la sensación de monotonía y las consecuencias de los errores.

En cuanto a las exigencias de la tarea, los empleados manifiestan que existe la necesidad de mantener un nivel elevado de atención (65,4%), un alto ritmo de trabajo (40,1%) y tener que realizar tareas muy repetitivas y de corta duración (29,4%). Comparados con los resultados de la IV Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo realizada en 1999 (MTAS, 2001) los datos muestran una reducción significativa en la repetitividad y un aumento en los niveles de atención y ritmo de trabajo. Sobre el indicador de cantidad de trabajo, para el 18% de los encuestados ha sido *excesiva*, lo que supone un aumento respecto de la encuesta de 1999. En relación a la monotonía, el 9% de los mismos manifiesta que las tareas asignadas son frecuentemente o siempre monótonas, lo que supone un aumento del 8,5% respecto de la encuesta anterior. Sobre las consecuencias de los errores, indicador relacionado con la responsabilidad que comporta su actividad laboral, el 27,9% expresa que pueden ser *graves*, lo que también supone un

aumento, estadísticamente significativo, sobre el estudio anterior.

Puede concluirse, por tanto, que el factor denominado carga mental está aumentado su presencia como riesgo psicosocial, puesto que tres de los cuatro indicadores (cantidad de trabajo, monotonía y consecuencias de los errores) han aumentado en relación a la encuesta de 1999, mientras que el indicador de exigencia de la tarea se ha reducido en la repetitividad de la misma.

Además, la V Encuesta incluye un estudio en el que se relaciona el factor carga mental y la sintomatología psicósomática asociada al estrés, divide la muestra en dos categorías, elevadas exigencias (carga mental alta), y sin exigencias (resto de grupos). Los resultados señalan que existen diferencias significativas en el conjunto de síntomas psicósomáticos estudiados (irritabilidad, dolores de cabeza, alteraciones del apetito o digestivas, alteración del sueño, bajo estado de ánimo, etc.), lo que permite concluir que unas elevadas exigencias están asociadas a los síntomas psicósomáticos evaluados.

#### 4.2. Comunicación y relaciones en el trabajo

En general, el 68,3% de los encuestados manifiesta que puede hablar con sus compañeros en la realización de las tareas laborales, mientras que el 31,5% no lo hacen por el ritmo impuesto, o al no poder desviar la atención mientras ejecutan las tareas encomendadas. En comparación con la encuesta de 1999, donde el 27,6% de los empleados no podía hablar

mientras trabajaba, supone un incremento significativo de las dificultades para comunicarse. En cuanto a las relaciones con las personas del entorno de trabajo (jefe, compañeros o subordinados) sigue la misma tendencia que en las encuestas anteriores, y es calificada, en general, como *buena o muy buena*.

#### 4.3. Autonomía en el trabajo

Este factor se mide a través de tres indicadores: en qué medida pueden elegir o modificar distintos aspectos del contenido de las tareas encomendadas, qué factores determinan su ritmo, y la posibilidad de ausentarse del puesto. Sólo el 51% de la muestra manifiesta poder elegir o modificar algunos de los aspectos de su trabajo, y entre los factores que menor posibilidad tienen para modificarlos están el método de ejecución de las tareas (29%), la distribución y/o duración de las pausas (26%) y el ritmo (25%). Sobre este último, el 43,7% opina que el ritmo viene determinado por las demandas directas de personas (clientes, alumnos, pacientes, etc.), seguido por el cumplimiento de los plazos de ejecución o finalización de la tarea (19.2%). Por último, en cuanto a la posibilidad de ausentarse del puesto de trabajo, el 10,1% manifiesta no tenerla cuando lo necesita.

#### 4.4. Promoción en el trabajo

La encuesta incluye una pregunta relativa al nivel de promoción laboral que ha tenido en su empresa actual. El 45%

manifiesta que no ha promocionado nada, destacando, en esta categoría las mujeres (51%) y los más jóvenes, entre 18-24 años (61,8%); mientras que el 35% manifiesta que *algo*, y el 16,8% que *mucho*. Con esta pregunta se pone de manifiesto las posibilidades limitadas que encuentran los empleados a la hora de alcanzar una mejora en su estatus dentro de su propia organización.

#### 4.5. Participación en el trabajo

Para evaluar la participación se pregunta en qué modo sus opiniones son tenidas en cuenta por los superiores en los siguientes ámbitos: la planificación y la organización de la actividad laboral, la revisión de la calidad de sus tareas, la introducción de cambios, la elección de equipos y los útiles manejados, la adecuación de las condiciones de su puesto y las actividades para la prevención de riesgos laborales. Los encuestados manifiestan que donde mayor participación se les otorga es en la planificación y la organización (72,7%), y en la revisión de calidad de sus tareas (68,5%). En cuanto a los medios para la participación, en opinión de los gerentes de las empresas encuestadas, los más utilizados son las decisiones en el puesto de trabajo (50,5%) y las reuniones formales (41,2%).

#### 4.6. Tiempo de trabajo

Los indicadores de tiempo que se han considerado en la encuesta fueron: la duración de la jornada, tipo de horario, trabajo en sábados y festivos, el tipo de control horario y la necesidad de prolongar la jornada laboral.

La duración de la jornada semanal es como media de 39,9 horas (d.t.=6,6), la organización temporal más extendida es la jornada partida (mañana y tarde), que afecta al 52 % de los trabajadores, seguida por la jornada continuada de mañana (22%). Respecto a la encuesta de 1999 ha habido una disminución de la jornada partida y de la jornada de mañana, aumentando el horario en turno rotativo. Debe destacarse también, por la influencia que puede tener sobre la salud de los trabajadores, el porcentaje de éstos en turnos rotativos que es del 16,9% (frente al 11% de la encuesta anterior), donde además manifiestan tener ciclos cortos de rotación (44,2% cada semana y 23,5% menos de una semana).

En cuanto al control de horario, el 76,4% tiene un turno rígido y el 23,5% flexible (no hay diferencias estadísticamente significativas respecto a la encuesta de 1999). Otro aspecto destacable, en cuanto al horario, es el que se refiere a la necesidad de trabajar en sábados y días festivos. El 21,6% lo hace *siempre o frecuentemente* en sábados, y el 10,8% en festivos. Y por último, sobre la prolongación de la jornada laboral, el 46% de los encuestados manifiesta hacerlo, sobre todo por sobrecarga de trabajo (74,1%), en un 24% con algún tipo de compensación y el 22% sin ninguna. En este apartado hemos de señalar que los hombres prologan más que las mujeres su jornada laboral (49% vs. 41%).

En conclusión, no parece avanzarse en gran medida en la reducción de los factores de riesgo de naturaleza psicosocial, es más, parece que aumentan y que no hay una actividad preventiva en esta materia. Sólo el 24,6% de las empresas manifiesta, según sus responsables, haber realizado alguna

actividad en cuanto a *medidas de organización del trabajo* (pausas, rotación de puestos, coordinación de tareas, etc.), y escasamente el 5,3% *estudios o programas de intervención contra el estrés*.

#### 4.7. Consecuencias para la salud del trabajador

Los daños para la salud en esta encuesta fueron medidos por medio de cuatro indicadores: los accidentes de trabajo, las enfermedades profesionales, la demanda de atención sanitaria y la presencia de síntomas psicosomáticos. En relación a los factores de riesgo psicosocial nos interesa destacar sobre todo los dos últimos, puesto que pone de manifiesto el papel de estos factores y su repercusión en la salud de los trabajadores.

En cuanto a la demanda de atención sanitaria, los problemas derivados del estrés laboral aparecen entre los principales motivos de consulta médica. Cuando se pregunta a los encuestados sobre si en el último año han acudido al médico por problemas de salud y por qué motivo, el 59,4% manifiesta haberlo hecho, y el 15,7% de éstos por asuntos relacionados con su actividad profesional. Los motivos citados con mayor frecuencia fueron: el dolor de espalda (20,4%), el dolor de cuello (10,2%), el dolor en miembro superior (7,1%), la fatiga visual (7,1%), el dolor en miembro inferior (6,4%), las infecciones del aparato respiratorio (5,4%) y el estrés (4,6%).

El cuarto indicador de salud mide la presencia de síntomas psicosomáticos asociados al estrés, mediante una pregunta específica acerca de si sentía "últimamente" una serie de síntomas de naturaleza psicosomática: alteraciones del sueño,

sensación continua de cansancio, cefaleas, falta de concentración, falta de memoria, irritabilidad, alteraciones digestivas, problemas en los ojos (lagrimeo, visión borrosa) y bajo estado de ánimo.

De ellos, los síntomas más frecuentes fueron las alteraciones del sueño (14,5%), las cefaleas (14,1%), la sensación continua de cansancio (12,3%) y los problemas en los ojos (11,2%). Comparados con los resultados de la encuesta anterior, hay un incremento del porcentaje de trabajadores que indica alguna sintomatología (62% vs. 57%). En cuanto a los síntomas, es de destacar el aumento de las alteraciones del sueño (10,2% vs. 14,5).

Con el criterio de que la presencia en un trabajador de tres o más síntomas de los evaluados, puede considerarse un "caso de estrés", el 5,3% de la podrían categorizarse así. Este porcentaje es muy similar a la mostrada en la encuesta de 1999 (5%). Relacionando estos casos con los factores de riesgo psicosocial concluyen que existe una asociación positiva con los "casos" de estrés cuando los empleados están expuestos a un nivel alto de atención, a un ritmo elevado de trabajo, a tareas muy repetitivas o a un horario con sistema de turnos.

En resumen, con los datos recogidos en esta encuesta, y comparándolos con la anterior, podemos concluir: aumenta la presencia como riesgo laboral de la carga mental, se incrementan los obstáculos para la comunicación mientras se trabaja y se mantienen las buenas relaciones con jefes y compañeros; los niveles de autonomía siguen considerándose bajos, aumenta el porcentaje de trabajadores que tiene un

horario a turnos rotativos; y se incrementa la sintomatología psicosomática.

### III. EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO (*MOBBING*)

La variedad de comportamientos que pueden ser representativos de la violencia en el trabajo es muy amplia y, en muchos casos, presenta dificultades de delimitación sobre la consideración de violento o no, cómo agruparlos, o si es aceptable en determinados contextos organizativos y no en otros. Aunque tradicionalmente se le ha dado mucha importancia a la de origen físico, el descubrimiento de otras formas en el trabajo y la magnitud de la violencia en general está cambiando el modo en que hemos de afrontar estos problemas, tanto desde el punto de vista legislativo, como desde la investigación, o desde las políticas y procedimientos de recursos humanos. Según la Organización Internacional del Trabajo (Chappell y Di Martino, 1998) son consideradas como violentas las siguientes conductas: homicidio, violación, robo, ataques físicos, hablar con tono hiriente, golpear, dar patadas, morder, pinchar, escupir, arañar, pellizcar, acechar, acosar – incluido el sexual y el racial-, *bullying*, *mobbing*, amenazar, dejar a alguien en el ostracismo, enviar mensajes amenazantes, ademanes agresivos, gestos rudos, daños a las herramientas y utensilios del trabajo, conductas de hostilidad, gritar, blasfemar, motear, insinuaciones o indirectas, y utilizar el silencio de forma deliberada.

La violencia puede ser tanto física como psicológica, y es un problema, que afecta a todas las profesiones y sectores del trabajo (Chappell y Di Martino, 1998). En los años 1995 y 2000 la Unión Europea realizó dos macro-encuestas en los países miembros mostrando que la violencia física sufrida en el último año por los trabajadores fue del 4% y del 2 % respectivamente

(3 y 6 millones), el acoso sexual del 2% (3 millones), e intimidación y acoso (*mobbing*) del 8% y del 9%, respectivamente, (12 y 13 millones) (Paoli y Merllié, 2001, ver figura 2). Además, la investigación mostró que los empleados sometidos a condiciones de trabajo precario, las mujeres, los jóvenes y ciertos sectores estaban más expuestos a problemas de violencia.

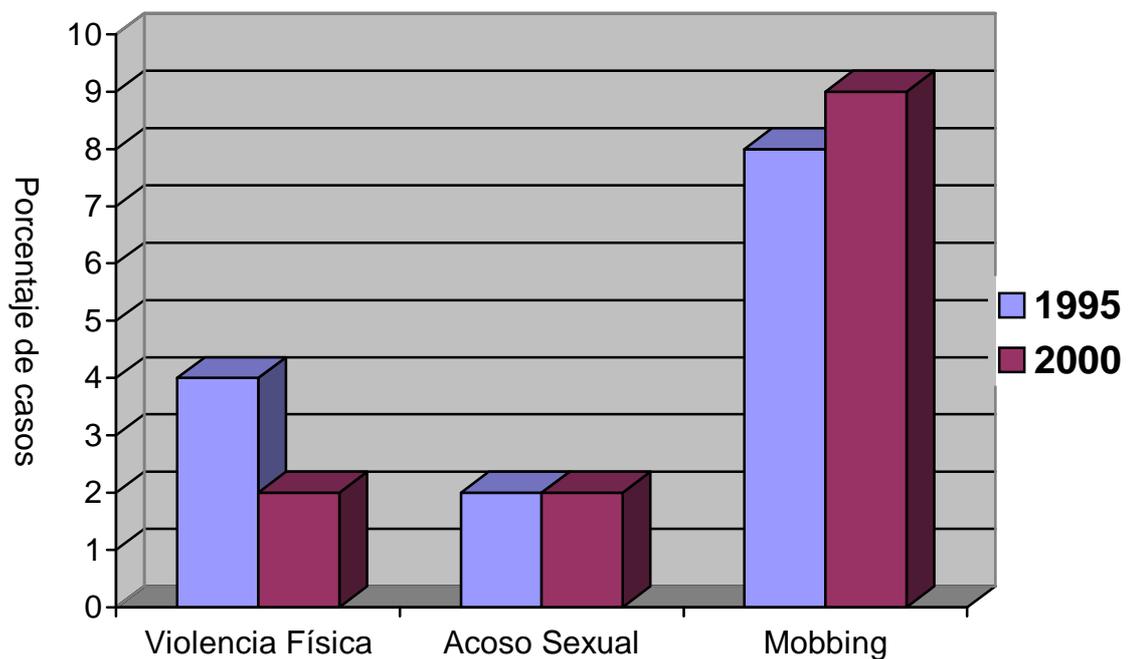


Figura 2. Tipos de violencia en la UE. Fuente: Di Martino *et al.* (2003).

En la reunión de especialistas de la Comisión Europea celebrada en Dublín en mayo de 1995, se llegó al acuerdo que resultó un hito para la conceptualización de la violencia en Europa. Se definió la violencia como: "Aquellos incidentes donde se abusa de las personas, se les amenaza o se les ataca en circunstancias relacionadas con su trabajo, implicando un desafío explícito o implícito a su seguridad, bienestar y salud" (Wynne, Clarkin, Cox, y Griffiths, 1997; cit. en Di Martino, Hoel y Cooper, 2003).

Esta definición se centró en las figuras legales siguientes a) abuso: comportamiento que implica el mal uso de la fuerza física o psicológica; b) amenazas de muerte o amenazas de daños a la integridad de una persona o a sus propiedades; y c) ataque (*assault*): causar un daño físico real.

Concretamente, se definió la violencia física como el uso de fuerza física contra otra persona o grupo que produce daño físico, sexual o psicológico; y la violencia psicológica como el uso intencional del poder contra una persona o grupo que puede producir daño tanto físico, psíquico, espiritual, moral o social.

Se reconoce cada vez más que la violencia psicológica se realiza a menudo por medio de conductas repetidas que pueden convertirse en una forma muy seria de violencia. Aunque un solo incidente pudiera bastar, por ejemplo, difundir un rumor que afecta a tu vida personal o profesional, la violencia psicológica es a menudo repetida, no deseada, no recíproca e impulsa acciones que pueden tener un efecto devastador en la víctima (Di Martino *et al.*, 2003). Esto es típico del *mobbing*, *bullying*, acoso sexual y acoso racial.

La Unión Europea (Paoli y Merllié, 2001) y la OIT (1998) han reconocido el *mobbing* como un grave problema para los trabajadores, y han expresado su preocupación sobre su frecuencia y sus efectos en la salud y el bienestar de los mismos. Así, Mikkelsen y Einarsen (2002) muestran que el 88% de los trabajadores está expuesto, aunque sea de forma ocasional, a conductas negativas y hostiles en su entorno de trabajo.

Se han utilizado diversos términos para referirse a este tipo de violencia: *mobbing* (Leymann, 1996, Zapf, Knorz y Kulla, 1996); *bullying* (Einarsen y Skogstad, 1996; Rayner, 1997; Vartia, 1996); *harassment* (Björkqvist, Österman y Hjelt-Bäck, 1994); *victimisation* (Einarsen y Raknes, 1997), *terror psicológico* (Leymann, 1990), *emotional abuse* (Keashly, 1998), *scapegoating* (Thylefors, 1987), *petty tyranny* (Ashforth, 1994). No obstante, aunque con ligeros matices, todos estos términos parecen referirse a lo mismo: el maltrato sistemático y repetitivo sobre una persona determinada mediante la utilización de una serie de comportamientos negativos.

Los términos que más frecuentemente se han utilizado en Europa han sido los de *bullying* y *mobbing*. En la actualidad, son empleados indistintamente por la mayoría de los investigadores, puesto que en ambos casos los procesos psicológicos implicados parecen ser los mismos (Di Martino *et al.*, 2003). No obstante, para Zapf (1999a), no es casual la utilización de un término u otro, puesto que mientras en los países nórdicos es un tipo de violencia que ocurre con gran frecuencia entre iguales, en el Reino Unido se asocia a comportamientos manifestados por los niveles de la dirección y de la supervisión. En suma, se ha adoptado el término *mobbing*, principalmente, en los países nórdicos y alemano parlantes (Alemania y Austria), y el de *bullying* en los países anglófonos. Otros países también utilizan términos propios como *harèlement moral* en Francia, *cocçao moral* en Portugal, *psichologiche del molestie* en Italia, y acoso psicológico en España. En cualquier caso, parece ser que este fenómeno implica una serie de conductas negativas, repetidas

y persistentes, que suelen ser irracionales e injustas, y que intentan minar a uno o a un grupo de trabajadores.

Nosotros adoptaremos el término *mobbing*, entendiendo que es el más utilizado por los investigadores y la opinión pública de nuestro país, incluso en el ámbito legal. La palabra *mobbing* procede del término inglés "mob" (derivada del latín *mobile vulgus*). En inglés se distingue el sustantivo "mob" como multitud, gentío, muchedumbre o turba, mientras que el verbo "to mob" se traduciría por acosar, atacar en masa, atropellar, festejar tumultuosamente, lo que vendría a ser como la acción de ese gentío de agolparse en torno a alguien, bien de modo festivo (como lo hacen los *fans* sobre su ídolo) o bien de modo intimidatorio (como lo hace la muchedumbre en torno a un delincuente que ha cometido un acto que genera alarma social).

### **1. Origen del concepto de *mobbing***

En los años sesenta del pasado siglo, el etólogo Konrad Lorenz utilizó el término *mobbing* para describir la conducta grupal de ciertos animales caracterizada por las amenazas y ataques de un grupo hacia un animal, bien porque lo consideraban su enemigo, de mayor tamaño y más fuerte que ellos, o bien hacia aquellos animales de su misma especie que manifestaban comportamientos anómalos:

*«Es curioso que, aparentemente, en ese momento los animales aborrecedores no muestran ningún temor del depredador al que aborrecen. Las golondrinas, las aguzanieves y otras aves de gran movilidad parecen mostrarse*

*impertérritas ante las aves rapaces que surcan los aires. Esta reacción se denomina en inglés **mobbing**, lo cual expone con mucho acierto que una multitud de seres débiles unidos acosa a otros más fuertes, justamente como ocurre en el caso del aborrecimiento... Representa en todos los casos un simulacro de ataque contra un enemigo; sólo a título excepcional el potencial animal rapaz, el depredador, osa atacar de verdad. Resulta, pues evidente la finalidad de conservar la especie cuando se disuade de la caza al depredador, se persigue corriendo o nadando al ser aborrecido y se proclama a voces la posición de su guarida. Ello puede tener como consecuencia, entre las especies animales de larga vida y capaces de aprender, que ciertos lugares bajo la amenaza del animal rapaz queden desacreditados. ... El objetivo... no es por lo general, un rival de la misma especie, sino un peligro proveniente del exterior o un congénere que se sale del marco por causa de un comportamiento anómalo (por ejemplo, una enfermedad).» (Lorenz, 1963, pp. 154-155).*

Un médico sueco, Heinemann (1972), utilizó este término para referirse a los comportamientos destructivos de un grupo de niños contra otro niño en la escuela. La investigación sobre este tipo comportamientos, en el ámbito escolar, ha sido abanderada en los últimos 25 años por el noruego Dan Olweus. En los años ochenta, del siglo pasado, Heinz Leymann utilizó el término *mobbing* aplicándolo a un tipo de violencia de grupo similar a la escolar, pero entre adultos y en el trabajo.

Leyman investigó este comportamiento en primer lugar en Suecia y después en Alemania. En su libro *Mobbing: Psychological Terror at Work* (Leymann, 1993b) señaló que el origen de estos comportamientos se situaba en la estructura y la cultura de la organización, que propiciaban el que determinadas personas fuesen vulnerables de ser acosadas. Leymann no eligió deliberadamente el término inglés *bullying* por la connotación de agresión física y amenazas que caracteriza este fenómeno en la escuela. Entre los adultos

consideró que los comportamientos eran mucho más sofisticados, como por ejemplo aislar a alguien, no dirigirle la palabra, lanzar rumores y falsas imputaciones o degradar el resultado de su trabajo.

Las ideas de Leymann sobre el fenómeno y los efectos del *mobbing* en el trabajo se difundieron rápidamente a otros países escandinavos, como Noruega (Einarsen y Raknes, 1991) y Finlandia (Lindström y Vartia, 1989).

En *The harassed worker* publicado en 1976 por el psiquiatra americano Carroll Brodsky, se relatan, por primera vez, casos típicos de acoso psicológico en el trabajo, destacando las consecuencias negativas de estos comportamientos sobre la salud mental, física y sobre el rendimiento del trabajador. Brodsky consideró que las víctimas eran sólo la punta del iceberg de la violencia psicológica en el trabajo. Sin embargo, en el ámbito laboral este problema no se estudió hasta 1984, cuando se publicó un informe del *National Board of Occupational Safety and Health* de Estocolmo (Leymann y Gustafsson, 1984), al que siguieron varios estudios y proyectos de investigación, principalmente en los países de Europa del Norte.

En el Reino Unido, fue la periodista Andrea Adams, con la aparición de un libro divulgativo *Bullying at work* (Adams, 1992a) y la realización de programas difundidos por la BBC, bajo el título de *An abuse of power and Whose Falut is it anyway?*, quien propició la difusión de este fenómeno que llamó la atención del público en general y de los investigadores. En 1994 se realizaron los primeros estudios cuantitativos donde aparecía que el 53% de la población decía

haber sufrido *mobbing* y el 78% que lo había observado (ver Lee, 2000).

En Estados Unidos, la investigación en contextos organizativos se inició con los trabajos de Keashly (Keashly, Trott y MacLean, 1994) centrándose en un tipo de violencia, no relacionada ni con la agresión física ni con la agresión sexual, a la que se denominó "*emotional abuse*".

En nuestro país, el estudio de este fenómeno ha sido más reciente y ha llamado la atención a la opinión pública, sindicatos, investigadores, juristas y psicólogos. Cabe citar el esfuerzo de divulgación e investigación realizado por Piñuel (2001a, 2001b, 2002, 2004) difundiendo el barómetro CISNEROS sobre incidencia del *mobbing*. El primer libro publicado sobre este particular en español fue el de Marie F. Hirigoyen, titulado *El acoso moral* (Hirigoyen, 1999). En el campo de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Sáez y García (2000) presentaron el primer trabajo sobre *mobbing* en el VII Congreso Nacional de Psicología Social. En el VIII Congreso Nacional de Psicología Social, se realizó un simposium presentándose varios trabajos (Boada, De Diego y Virgil, 2003; Avargues y León, 2003; y Montalabán, Alcalde y Bravo; 2003; García, Sáez y Llor, 2003).

## 2. El concepto de *mobbing*.

Algunos términos y definiciones utilizados por diferentes investigadores para describir el *mobbing* en el trabajo aparecen en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Definiciones y términos utilizados para describir el *mobbing*.**

Autor	Término	Definición
Brodsky (1976)	Harassment	Intentos repetidos y persistentes por parte de una persona de atormentar, agotar, frustrar o lograr una reacción de otra persona; es un trato que se caracteriza por la provocación persistente, la presión, el enfrentamiento, la intimidación u otros modos de comportamiento que causan incomodidad a otra persona
Hadjifotiou (1983)	<i>Bullying</i>	Serie de acciones repetidas y prácticas que se dirigen a uno o más trabajadores, que son indeseables, que pueden hacerse deliberada o inconscientemente, pero ocasionan la humillación, ofensa y distrés, y que interfieren el desempeño del trabajo y/u ocasiona un ambiente de trabajo desagradable.
Matthiesen, Raknes y Rökkum (1989)	<i>Mobbing</i>	Una o más conductas y reacciones duraderas y repetidas de una o más personas dirigidas a una o más personas de su grupo de trabajo
Leymann (1990)	<i>Mobbing Psychological Terror</i>	Comunicación no ética y hostil dirigida de modo sistemático por una o más personas principalmente hacia una persona
Kile (1990)	<i>Health endangering leadership</i>	Actos de humillación y acoso continuos de larga duración por parte de un superior y son expresados abiertamente o de modo encubierto.

Wilson (1991)	<i>Workplace trauma</i>	La desintegración de la autoestima del empleado como resultado del tratamiento continuo, real o percibido, deliberadamente maligno o malévolo por parte de un empleador o superior.
Adams (1992b)	<i>Bullying</i>	Crítica continua y abuso personal en público o en privado, con el fin de humillar y degradar a una persona.
AFS (1993)	<i>Mobbing</i>	Acciones recurrentes censurables o claramente negativas que van dirigidas contra empleados concretos de manera ofensiva y pueden tener como consecuencia la marginación de estos empleados de la comunidad laboral que opera en el mismo lugar de trabajo.
Björkqvist, Osterman y Hjelt-Bäck - (1994)	Harassment	Actividades repetidas con el fin de causar sufrimiento psicológico (aunque algunas veces también físico), y dirigido hacia uno o más individuos, que no son capaces de defenderse por sí mismos.
Ashforth (1994)	<i>Petty tyranny</i>	Un líder utiliza su poder sobre los demás mediante la arbitrariedad y el autobombo, despreciando a los subordinados, mostrando escasa consideración, utilizando un estilo basado en la fuerza para la resolución de conflictos, impidiendo la iniciativa, y utilizando castigos no contingentes.
Vartia (1996)	<i>Harassment</i>	Situaciones donde una persona es expuesta repetidamente y durante cierto tiempo a acciones negativas por parte de una o más personas.
Lyons, Tivey y Ball (1996)	<i>Bullying</i>	Conductas persistentes, ofensivas, abusivas, intimidatorias maliciosas o insultantes, abuso de poder o amenaza de sanciones, donde el receptor se siente desconcertado, amenazado, humillado o vulnerable, que socavan su autoconfianza y que puede causar en ella sufrimiento.

Thylefors (1997)	<i>Scapegoating</i>	Una o más personas, durante un período de tiempo, son expuestas de modo repetido a acciones negativas por parte de uno o más individuos.
O'Moore, Seigne, McGuire y Smith (1998)	<i>Bullying</i>	Conducta destructiva. Agresión repetida verbal, psicológica o física dirigida a un individuo o grupo de individuos.
Zapf (1999a)	<i>Mobbing</i>	Atormentar, intimidar, ofender, excluir socialmente a alguien, o asignar trabajos ofensivos a alguien que está en una posición inferior.
Hoel y Cooper (2000)	<i>Bullying</i>	Situación donde uno o varios individuos perciben ser receptores de acciones negativas de una o varias personas de forma persistente durante un periodo de tiempo, donde la víctima tiene dificultad para defenderse.
Aquino (2000)	<i>Victimization</i>	Percepción del individuo de haber estado expuesto, momentánea o repetidamente, a acciones agresivas que emanan de una o más personas.
Salin (2001)	<i>Bullying</i>	Los comportamientos negativos repetidos y persistentes que se dirigen hacia uno o varios individuos, y que crean un ambiente hostil de trabajo. Cuando la víctima está sometida a este hostigamiento tiene dificultades para defenderse por sí misma; por lo que hace del conflicto una lucha de poder desigual.
Westhues (2002)	<i>Mobbing</i>	Hacer campaña deliberada contra un empleado que sirve de blanco para excluirle, castigarle y humillarle en un impulso desesperado para aplastarlo y eliminarlo en el trabajo por sus compañeros.
Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2003)	<i>Acoso Moral</i>	Una conducta inadecuadamente reiterada, directa o indirecta, que puede ser verbal, física o de otro modo, de una o más personas contra una u otras en el lugar de trabajo y/o en el proceso de contratación que, razonablemente, puede considerarse que contraviene el derecho de las personas a un trabajo digno. Un incidente aislado de conducta no se considera acoso.

<p>Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper (2003)</p>	<p><i>Bullying</i></p>	<p>Acoso, ofensa, exclusión social de alguien o afectar negativamente a las tareas de trabajo de alguien. Para etiquetar de <i>bullying</i> (o <i>mobbing</i>) y ser aplicado a una situación particular, es una interacción o un proceso que tiene que ocurrir repetidamente y regularmente (ej. semanalmente) y durante un periodo de tiempo (ej. aproximadamente seis meses). <i>Bullying</i> es un proceso de escalamiento en el cual la persona se enfrenta desde una posición inferior y resulta ser objetivo de actos sociales negativos sistemáticamente. Un conflicto no puede llamarse <i>bullying</i> si es un incidente aislado o si las dos partes en conflicto tienen aproximadamente el mismo poder.</p>
---	------------------------	---

El *mobbing* se ha conceptualizado, unas veces, como un tipo de estresor social; otras veces, como un conflicto que se va escalando; y, en muchas ocasiones, como una forma de violencia particular y distinta de otras, como la violencia física, el acoso sexual o el acoso racial.

Desde un planteamiento postmodernista, Liefoghe y Mckenzie Davie (2001, 2003) realizan algunas observaciones sobre lo que los propios empleados consideran como *mobbing*, que dista bastante de la visión de los investigadores. En una primera investigación, utilizando la técnica de los grupos focales, los participantes discuten sobre el alcance de este concepto, y concluyen que aunque reconocen el término empleado tradicionalmente como *mobbing* (fenómeno de naturaleza interpersonal donde una persona o un grupo acosa a otro), los empleados lo utilizan para señalar un acoso de tipo organizativo, "*bullying*

*institucionalizado*”, en el que las prácticas organizativas sobre la relación con los trabajadores y los sistemas de evaluación y retribución, son considerados injustos. Por lo que en este caso, más que hablar de un problema en las relaciones interpersonales, en el que el papel de la dirección de la empresa, a lo sumo, aparecería como responsable subsidiaria, es la propia organización la que desempeña un papel activo en el origen y el desarrollo del proceso.

Nosotros adoptaremos la definición proporcionada por Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper (2003):

“*Bullying (mobbing)* en el trabajo significa acoso, ofensa, exclusión social de alguien o interferir negativamente en sus tareas laborales. Para etiquetarlo como *bullying (mobbing)* y aplicarse a una situación particular, debe ser una interacción o un proceso que debe ocurrir repetida y regularmente (p. ej. semanalmente) y durante un periodo de tiempo (p. ej. durante seis meses). *Bullying (mobbing)* es un proceso de escalamiento en el cual la persona se enfrenta desde una posición inferior y resulta ser objetivo de actos sociales negativos sistemáticamente. Un conflicto no puede llamarse *bullying* si es un incidente aislado o si las dos partes en conflicto tienen aproximadamente el mismo poder” (pp.15)

### **3. Características del *mobbing***

Einarsen, *et al.* (2003), en una revisión de las distintas investigaciones, señalan varios elementos característicos del *mobbing*: la frecuencia y la duración de los actos hostiles, los tipos de conducta particulares, la reacción de las víctimas, la intención del acosador(es), el desequilibrio de poder de las partes implicadas, el número de acosadores, el estatus de acosadores y víctimas, la subjetividad (*vs.* objetividad) del

fenómeno y el carácter interpersonal (vs. organizacional) del mismo.

### 3.1. Frecuencia y duración del *mobbing*

En primer lugar, hemos de señalar con qué frecuencia se estima que han de darse las conductas de hostigamiento. Leymann defiende la exposición al menos semanal, mientras que otros autores, como Adams (1992a), Bassman (1992) o Randall (1997) manifiestan la posibilidad de acosar a alguien sin que su frecuencia sea semanal. Matthiesen, Raknes y Rökkum (1989) hablan de un *continuum* que iría desde la acción ocasional hasta la diaria, sobre todo cuando el proceso de victimización está en estadios avanzados.

Sin embargo, tendríamos que tener en cuenta que, a veces, aplicar un criterio temporal estricto es muy difícil por la propia naturaleza de algunas conductas de *mobbing* (Einarsen *et al.*, 2003). Así, recibir mensajes amenazantes u ocultar información relevante para ejercer su trabajo no tienen porqué realizarse a diario. Por el contrario, asignar tareas triviales o no efectivas se puede hacer a diario.

Otro de los elementos centrales en la conceptualización del *mobbing* es la consideración de la persistencia de las conductas hostiles. A efectos prácticos nos debería ayudar a distinguirlo de otros actos de violencia ocasional, sobre todo, para determinar su incidencia. La investigación ha mostrado su naturaleza prolongada, y que se suele operacionalizar en un periodo no inferior a 6 meses (Leymann, 1996; Einarsen y Skogstad, 1996; Vartia, 1996; Niedl, 1996; Hogh y Dofradottir, 2001) o dentro

de los últimos 12 meses (Björkqvist *et al.*, 1994; Quine, 2001; Piñuel, 2002; O'Moore *et al.*, 2003).

En los estudios realizados con grandes muestras observamos que las víctimas dicen haber estado sometidas a tales conductas durante más de doce meses de media (Leymann, 1996; UNISON, 1997; Zapf, Einarsen, Hoel y Vartia, 2003), mientras que cuando se realizan estudios exclusivamente con víctimas, la media de duración está por encima de los tres años (Leymann y Gustafsson, 1996; Zapf, 1999a). El criterio de frecuencia y duración es importante porque parece existir una asociación con la gravedad del daño ocasionado a la víctima (Zapf y Gross, 2001).

Aunque muchos de los comportamientos característicos del *mobbing* podrían ser habituales en algunas organizaciones (Leymann, 1996; Archer, 1999), cuando se dirigen de forma continuada y persistente contra alguien pueden considerarse un estresor psicosocial extremo (Zapf, Knorz y Kulla, 1996), y tienen capacidad para ocasionar un grave daño en la persona sometida al acoso (Mikkelsen y Einarsen, 2002). Como señalan Einarsen *et al.* (2003), la frecuencia y la persistencia pueden ser tan importantes como el tipo de conducta que se utilice.

### 3.2. Tipos de conductas de *mobbing*

Los trabajadores que son objeto de *mobbing* están expuestos a una amplia variedad de conductas hostiles que van desde las críticas permanentes a su trabajo, comentarios injuriosos, calumnias, ataques a sus actitudes religiosas o

políticas, hasta amenazas y actos de violencia física (Einarsen, 2000b).

Leymann (1990, 1996) agrupa las conductas de hostigamiento en cinco categorías (ver cuadro 2): a) dirigidas a la autoestima y a la forma en la que ocurre la comunicación (restringir las posibilidades de comunicación, evitar el contacto con otros, etc.); b) ataques a las relaciones sociales personales (limitar las posibilidades de mantener contactos con otros, situarle aisladamente de los demás, etc.); c) ataques a la reputación de la persona (difundir rumores, ridiculizarle, mofarse de una discapacidad, etc.); d) ataques a la calidad profesional y a la situación vital (no dar tareas con significado, asignar tareas por debajo de la cualificación personal, etc.); y e) ataque a la salud (asignar tareas peligrosas, amenazas físicas, acoso sexual, etc.).

**Cuadro 2.**  
**Tipología con las diferentes categorías de Leymann (1996).**

- 1.- Impacto sobre la autoestima y forma en que ocurre la comunicación
  - a.- Tu superior restringe la oportunidad de expresarte.
  - b.- Eres interrumpido constantemente.
  - c.- Los colegas / compañeros limitan tus oportunidades de expresarte por ti mismo.
  - d.- Se te grita y se te regaña en voz alta.
  - e.- Tu trabajo es constantemente criticado.
  - f.- Se realizan críticas constantes sobre tu vida privada.
  - g.- Eres aterrorizado por teléfono.
  - h.- Eres amenazado verbalmente.
  - i.- Recibes amenazas por escrito.
  - j.- Se evita el contacto continuo mediante mirada, o gestos.
  - k.- Se te niega el contacto mediante indirectas e insinuaciones.
- 2.- Ataques a las relaciones sociales personales
  - a.- La gente no habla contigo en ningún caso.
  - b.- Tú no puedes hablar con nadie, por ejemplo se niega el acceso a otros.
  - c.- Se te sitúa en un lugar de trabajo aislado de los demás.
  - d.- Se prohíbe a los compañeros que hablen contigo.
  - e.- Eres tratado como si fueses invisible.
- 3.- Ataques a tu reputación
  - a.- La gente habla mal de ti a tus espaldas.
  - b.- Hacen circular rumores infundados.
  - c.- Eres ridiculizado.
  - d.- Eres tratado como si estuvieses mentalmente enfermo.
  - e.- Eres obligado a pasar un examen psiquiátrico.
  - f.- Se ridiculiza una discapacidad.
  - g.- La gente imita tus gestos. forma de caminar, voz para ridiculizarte.
  - h.- Se ridiculizan tus creencias políticas o religiosas.
  - i.- Se ridiculiza tu vida privada.
  - j.- Se ridiculiza tu nacionalidad.
  - k.- Eres obligado a realizar trabajos que afectan a tu autoestima.
  - l.- Tus esfuerzos son juzgados de modo erróneo y degradante
  - m.- Tus decisiones siempre son cuestionadas.

- n.- Eres llamado con nombres denigrantes.
- o.- Insinuaciones sexuales.
- 4.- Ataques a la calidad profesional y a la situación vital
  - a.- No existen tareas específicas para ti.
  - b.- Los supervisores te asignan tareas sin valor.
  - c.- Se te asigna tareas sin significado.
  - d.- Se te asignan tareas por debajo de tu cualificación
  - e.- Se te encomiendan continuamente nuevas tareas.
  - f.- Se te encomiendan tareas que afectan a tu autoestima
  - g.- Se te asignan tareas que están por debajo de tu cualificación para desacreditarte
  - h.- Te causan daños generales que crean costes económicos para ti.
  - i.- Dañan tu casa o lugar de trabajo.
- 5.- Ataques directos a la salud
  - a.- Eres obligado u realizar un trabajo físico fuerte.
  - b.- Recibes amenazas de violencia física.
  - c.- Recibes violencia ligera para amenazarte.
  - d.- Abuso físico.
  - e.- Acoso sexual directo,

De forma similar, otros autores, utilizando los cuestionarios LIPT (*Leymann Inventory Psychological Terror*) de Leymann (1990) y NAQ (*Negative Acts Questionary*) de Einarsen y Raknes (1995), a partir de distintos análisis factoriales, han propuesto otras taxonomías de conductas de *mobbing* (Vartia, 1991, 2001; Niedl, 1995a; Einarsen y Raknes, 1995; Zapf *et al.*, 1996; Zapf, 1999a; Hoel y Cooper, 2000; OIT, 2001). En estos trabajos lo que parece variar es el número de factores. Por ejemplo, Hoel y Cooper (2000) los resumen en cuatro: acoso relacionado con el trabajo, acoso personal, acoso organizativo y amenazas e intimidación; y Niedl (1995a) identifica hasta siete factores: ataques a la integridad personal, aislamiento social, críticas, sanciones sobre las

tareas laborales, amenazas, insinuaciones sexuales y ataques a la vida privada.

Zapf *et al.* (1996), utilizando el LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terror*), replicaron la estructura factorial propuesta por Niedl y concluyeron que cuatro de los siete factores indicados, como son medidas organizativas, aislamiento social, ataque a la vida privada y violencia física fueron los que mayor evidencia empírica presentaban. Por otro lado, sobre la frecuencia, se utilizaban principalmente conductas relacionadas con las medidas organizativas, el aislamiento social, los ataques a la vida privada, la agresión verbal y los rumores, mientras que la violencia física y los ataques a las actitudes de las víctimas eran muy poco frecuentes (Zapf *et al.*, 1996). De forma similar, Einarsen *et al.* (1994), en un estudio con 137 víctimas de *mobbing*, señalaron que el aislamiento y la exclusión social, la ridiculización de la víctima, el infravalorar sus esfuerzos en el trabajo y los insultos fueron menos utilizadas.

Otra línea de trabajo, recogiendo la propuesta de Olweus (1993) en contextos escolares, ha sido conceptualizarlo en dos grandes dimensiones: "*direct bullying*" cuando se utiliza, principalmente, la violencia física o el ataque verbal; e "*indirect bullying*" para referirse a actuaciones más sutiles que incluyen aislamiento y exclusión de la víctima del grupo.

Björkqvist (1992), dentro del ámbito laboral, las denomina: estrategia racional, basada en críticas, interrupciones en el trabajo, trato injusto, etc., y manipulación social, como difamar o expandir rumores, etc. Einarsen (1998a), por su parte, distingue dos categorías que denomina: *dispute-related*

*bullying* y *predatory bullying*. En el primer caso, *dispute-related bullying*, el acoso proviene del conflicto en el trabajo como resultado de una escalada del conflicto interpersonal, y son más comunes las conductas relacionadas con el trabajo (la supervisión excesiva, la asignación de tareas sin sentido) que las de tipo personal (insultos, mofa o ridiculización). En el segundo, *predatory bullying*, los comportamientos negativos suelen darse en aquellos casos donde la víctima no los ha provocado ni parece haber justificación alguna que explique el comportamiento del agresor, utilizándose, sobre todo, insultos, ataques continuos, chismes, bromas pesadas, etc.

En algunas investigaciones se excluyen expresamente los actos de violencia física (Keashly *et al.*, 1994) y, en otros, el acoso sexual por considerarlo como un problema distinto al *mobbing* o como un medio para la intimidación (Brodsky, 1976; Björqvist *et al.*, 1994; Mikkelsen y Einarsen, 2001).

### 3.3. La reacción de la víctima ante el *mobbing*

Un aspecto importante en la valoración del *mobbing* es cómo catalogar a un trabajador como víctima, y en qué modo puede expresar que lo está siendo. Algunos estudios se inclinan por la manifestación de la propia persona que está siendo objeto de *mobbing*, el llamado autoetiquetado. En estos casos, se le presenta una definición de acoso para que se autoclasifique como víctima o no (Einarsen, Raknes y Matthiesen, 1994; Rayner 1997; Vartia, 2001). Indudablemente, aunque la persona esté siendo sometida a actos de hostigamiento, si no se autoetiqueta, no entenderíamos que es acosada. Así, Hubert (1997) encuentra

un subgrupo de víctimas que, aunque los observadores las clasificaban como tales, ellas no lo hacían. Leymann (1996), por el contrario, no incorpora el autoetiquetado subjetivo en su definición de *mobbing*, sino que se centra en comportamientos que incluyen una duración y frecuencia determinada. Todo esto, nos lleva a un aspecto importante sobre la medida e incidencia del *mobbing*, si lo que tratamos de evaluar son conductas negativas, independientemente de que la persona se tenga que etiquetar, o si sólo incluimos a aquellas personas que se reconocen como acosadas.

#### 3.4. El desequilibrio de poder

En la bibliografía aparecen bastantes definiciones de *mobbing* que ponen especial acento en un desequilibrio real o percibido de poder. En este sentido, sería necesario que la persona acosada encontrase dificultades para defenderse por sí misma y que fuese evidente ese desequilibrio entre el agresor y la víctima. Generalmente, esta última suele percibir que no tiene suficientes recursos para protegerse (Einarsen, 1999a), unas veces por el uso de la autoridad del supervisor hacia sus empleados y otras por la acción conjunta de los compañeros de trabajo (Einarsen, 2000a).

Siguiendo a Barón, Munduate y Blanco (2003) deberíamos tener en cuenta tres aspectos que podrían ser característicos del *mobbing*. En primer lugar, existe un potencial en la parte que ejerce poder, que no necesariamente ha de desarrollarse. Si existiera un equilibrio entre las partes la posibilidad de ejercerlo tendría consecuencias negativas para ambas, lo que reduciría la posibilidad de ejercerlo. Pero en el caso del

*mobbing*, se tiende a inhabilitar las respuestas de enfrentamiento de la persona acosada debido a su propia reacción de huida. En segundo lugar, se establece una relación de dependencia de una de las partes. La relación de dependencia se produce debido al control que el acosador ejerce sobre los recursos de la persona que es el objetivo del acoso. Y, en tercer lugar, es implícita la suposición de que la parte que no manifiesta el poder posee, inicialmente al menos, una cierta libertad sobre su comportamiento para tomar decisiones. No obstante, es frecuente que la víctima no utilice esa libertad hasta bien avanzado el proceso, debiéndose, en muchas ocasiones, a su incredulidad y falta de conciencia de lo que ha estado sucediendo, siendo a veces irreparable el daño provocado.

El desequilibrio puede venir tanto de la estructura formal de la organización (como en los casos donde procede de un superior) como del poder informal, basado en el conocimiento, la experiencia o el acceso a personas con influencia en la organización (Hoel y Cooper, 2000). Esta diferencia de poder percibida por la víctima y que le impide defenderse por sí misma, según Niedl (1995b), puede deberse al poder social (por ejemplo, posición jerárquica), al físico (por ejemplo, fuerza física), al económico (por ejemplo, dependencia económica, escasas oportunidades en el mercado laboral), o al psicológico (por ejemplo, baja autoestima y personalidad dependiente de la víctima, y liderazgo carismático del agresor).

Aunque inicialmente, las diferencias no pudieron ser tan obvias, con la escalada del conflicto se van acrecentando estas diferencias que le impiden defenderse de la situación de acoso,

bien sea por la explotación de poder de un individuo o grupo, o por déficit de estrategias de afrontamiento (Einarsen *et al.*, 2003).

### 3.5. La intención del acosador

Parece existir alguna controversia al considerar la intención como un rasgo característico del *mobbing*. Björkqvist *et al.* (1994), lo consideran un elemento esencial, e indican que sólo si existe podríamos hablar de *mobbing*. Así, formulan la expresión *effect/danger* como la valoración subjetiva de las consecuencias probables de un acto hostil que un individuo está a punto de realizar. El agresor evalúa la relación entre el efecto de la estrategia y los peligros (físicos, psicológicos o sociales) que implica para él. El agresor procura aumentar al máximo los efectos y minimizar los riesgos para él. Por el contrario, y sobre todo por razones de verificación de la intención, en muchas definiciones se ha prescindido de este elemento (Hoel, Rayner y Cooper, 1999). Tepper (2000) afirma que en los casos en los que se produce una supervisión autocrática no hay un deseo real de causar daño. Incluso, determinadas conductas como la indiferencia pueden hacerse sin el propósito de infligir daño alguno (Keashly y Jagatic, 2003).

Neuman y Baron (1998), siguiendo a Buss (1961), distinguen entre agresión reactiva (relacionada con el enojo o el enfado) y proactiva (instrumental y motivada por una meta). En la primera, el objetivo es causar dolor a la persona, mientras que en la segunda, el daño es un medio para obtener algo de valor (promocionar, mejorar la auto-imagen

ante los superiores, etc.). De forma similar, Hoel y Cooper (1999) distinguen entre agresión instrumental y agresión afectiva. En el caso del *mobbing* nos podemos encontrar con muchas situaciones donde no hay un propósito real de perjuicio, sino que sus objetivos son otros (por ejemplo, conseguir sus metas y logros profesionales o alcanzar la productividad necesaria).

Lo que parece ofrecer poca duda es que la percepción de la víctima está escasamente influida por el propósito del acosador y que, en muchos casos, son el tipo de conducta, la frecuencia, la duración y la relación entre las partes las que sí contribuyen a la atribución de intención (Einarsen *et al.*, 2003, Keashly y Jagatic, 2003).

### 3.6. El número de personas implicadas como acosadores

La mayor parte de los trabajos empíricos señalan la implicación de más de una persona en las situaciones de acoso. Entre el 60 y el 80% de los casos muestran que hay más de un acosador, llegando hasta 5 o más acosadores en el 50% de los mismos (Zapf *et al.*, 2003). Muy interesante es la relación establecida entre la duración de la experiencia de acoso y el número de acosadores. Zapf (1996), en una muestra de víctimas, encontró que cuando había un solo acosador se prolongaba durante un tiempo medio de 28 meses. Sin embargo, si participaban dos, tres o cuatro acosadores la duración del acoso estaba en una horquilla entre 28 y 36 meses, y cuando participaban cinco o más acosadores superaba los 36 meses. Con estos datos se ponen de manifiesto dos aspectos importantes: el *mobbing* como un proceso que se va

escalando en el tiempo, y lo difícil que es permanecer neutral por parte de compañeros, supervisores o directivos cuando esta situación se prolonga en el tiempo.

### 3.7. El estatus del acosador y de la víctima

Al inicio, cuando tratamos la cuestión de la utilización del término *bullying* o el de *mobbing*, señalábamos que el primero hacía referencia a un tipo de acoso procedente sobre todo de la supervisión, mientras que el segundo, partía de los compañeros de trabajo. Así, podemos pensar, en una primera consideración, que los supervisores y los directivos pueden estar especialmente protegidos para no sufrir este acoso, o que todos estamos expuestos a él. Aquino (2000) concluye que, efectivamente, los niveles bajos de la jerarquía organizativa están más expuestos que los niveles altos. Sin embargo, en otros estudios no se han encontrado diferencias significativas en función de la posición jerárquica de las víctimas (Einarsen y Raknes, 1997; Hoel, Cooper y Faragher, 2001; Aquino y Brandfield, 2000). Incluso, Piirainen, Elo, Hirvonen, Kauppinen, Ketola, Laitinen, Lindström, Reijula, Riala, Viluksela y Virtanen (2000), con una muestra representativa de trabajadores finlandeses, señalaron que los empleados de "cuello blanco" experimentaron más acoso que los empleados de "cuello azul". Ahora bien, si todos los empleados desempeñaban categorías de "cuello blanco", el *mobbing* era más frecuente en los que ocupaban niveles bajos de la organización (Salin, 2001).

Además de la relación directa con el *mobbing*, Aquino (2000) ha estudiado el estatus jerárquico como una variable

moderadora entre el estilo de gestión del conflicto y el proceso de victimización. Concluye que si los empleados de estatus bajo utilizan como estrategia de gestión del conflicto estilos de "no confrontación", como serían los "complacientes" o los "evitativos", están más expuestos a ser acosados, puesto que estos estilos les hacen ser más vulnerables ante los acosadores y contribuyen indirectamente a su propia victimización.

Otro aspecto interesante del estatus es su relación con el género. Parece ser que los hombres son más acosados que las mujeres en los estatus bajos, mientras que las mujeres lo son en puestos medios y de alta dirección. Hoel *et al.* (2001) lo explican por la "segregación vertical y horizontal" característica de las organizaciones del Reino Unido. Así, la mayor incidencia de acoso de los hombres en niveles bajos de la organización es debido a los ambientes de trabajo más opresores y autoritarios, y en el caso de las mujeres en los niveles directivos a su subrepresentación en estos puestos.

Con todo, los hallazgos de Hoel *et al.* (2001) cuestionan una creencia muy extendida en los países europeos acerca de que los débiles e indefensos, en términos de estatus organizacional, se convierten en víctimas primarias de *mobbing*.

También, debemos considerar que existen diferencias, en cuanto a la procedencia del *mobbing*, en función de los países donde se analicen. Los estudios realizados en los países escandinavos señalan que el acoso procede, por igual, de supervisores o de compañeros de trabajo (Leymann 1992; 1993b; Einarsen y Skogstad, 1996; Hogh y Doradotir, 2001),

mientras que en el Reino Unido, Irlanda, Alemania, Austria y España, procede mayoritariamente de los superiores (Cowie, Jennifer, Nieto, Angula, Pereira, del Barrio, y Ananiadou, 2000; Hoel *et al.*, 2001; Rayner, 1997; Quine, 2001; O'Moore, Seigne, McGuire, y Smith, 1998; Niedl, 1996; Zapf, 1999; Piñuel y Oñate, 2002). Esto podría explicarse por las diferencias culturales y sociales entre estos países. En los países nórdicos prevalece una cultura organizativa igualitaria, de participación democrática y con valores tradicionalmente considerados femeninos, lo que reduce la prevalencia de los supervisores como acosadores; y en los países latinos, británicos y centro europeos las estructuras de poder son más férreas, más jerarquizadas y con valores tradicionalmente considerados masculinos, aumentando el número de acosadores de estatus superior a la víctima.

Por último, donde parece que existen pocas diferencias es en el acoso de los empleados a los supervisores, quienes son, en raras ocasiones, acosados por sus subordinados y, cuando lo son, suele ser debido a que estos cuentan con el apoyo de otros supervisores o gerentes (Zapf *et al.*, 2003).

### 3.8. Subjetividad vs. objetividad del *mobbing*

La conceptualización del *mobbing* nos lleva al problema de la interpretación subjetiva, especialmente cuando se trata de acciones que pueden ser interpretadas de forma distinta por diversas personas, por ejemplo el caso típico del "bromista", cuya conducta no es apreciada por todos de igual manera: mientras que para unos puede ser irritante para otros puede ser divertida. Muchas de las acciones de hostigamiento, por

su naturaleza sutil y discreta, se pueden hacer exclusivamente en privado y sin dejar pruebas (Einarsen, 1999; Neuberger, 1999); sin embargo, en el ámbito legal, es esencial la consideración de objetividad donde existan pruebas para ser juzgadas, más allá del relato de la persona acosada. Además, como defienden Björkqvist *et al.* (1994), la dependencia económica y del empleo de la víctima pueden tener un efecto en la infravaloración del acoso sobre todo si procede desde las estructuras formales de la organización.

Sin embargo, como señalan Einarsen *et al.* (2003), el aspecto subjetivo debería bastar para la intervención de la dirección de la organización y como un indicador válido de los efectos de este fenómeno sobre las víctimas y la organización.

### 3.9. El *mobbing* como fenómeno interpersonal vs. organizativo

En general, se ha insistido en la consideración del acoso como caracterizado por una relación *dinámica* entre, por lo menos, dos partes. Las condiciones de trabajo y organizativas se contemplan como factores ambientales que podrían dar origen a un mayor número de conflictos y/o a la escalada de los mismos. Leymann (1990) señalaba que las deficiencias en el diseño del trabajo, y en el estilo de dirección, la posición de debilidad de una persona y los bajos estándares morales de un departamento, eran las causas que propiciaban el *mobbing*. Asforth (1994) argumentaba que el comportamiento tiránico debe ser legitimado por las normas y valores organizativos, sirviendo esa "tiranía insitucionalizada" para hacer prevalecer la sumisión y la conformidad de los trabajadores.

Todas estas argumentaciones siguen la línea de que las organizaciones, como tales, no pueden acosar a nadie. El acoso sólo es posible entre seres humanos (Zapf, 1999), lo que muestra que podría ser lícito hablar de un fenómeno organizativo sólo en un sentido estadístico, pero no dejaría de ser un problema interpersonal. Sin embargo, también hay quienes defienden lo que se ha venido denominando "*bullying organizacional*" o "*mobbing estructural*" (Neuberger, 1999), o "acoso institucional" (Hirigoyen, 2001) para señalar aquellos casos donde son las prácticas, los procedimientos y la cultura de la organización las que se perciben como humillantes y opresivas por parte de algunos trabajadores de la organización (Liefoghe y Mckenzie Davey, 2001, 2003; Liefoghe, 2003). Según esto es a la organización misma a la que se debe considerar como responsable de las prácticas de *mobbing* antes que a los trabajadores. La responsabilidad de cómo se ejerce la disciplina o cómo se castiga a quienes no cumplen con sus objetivos va más allá de la responsabilidad individual y habría que situarla en el sistema organizativo. Los supervisores, a los que a menudo se les señala como "acosadores", están igualmente sujetos a los sistemas de control organizativo.

#### IV. DESARROLLO Y PROCESO DEL *MOBBING*

##### **1. El *mobbing* como proceso en el trabajo**

Los estudios empíricos indican que el *mobbing* no es un fenómeno ocasional, sino un proceso gradual (Leymann, 1990; Björkqvist, 1992; Einarsen, 2000a; Zapf y Gross, 2001; Einarsen *et al.*, 2003) que va evolucionando desde etapas iniciales, donde las conductas hostiles son sutiles y, a menudo pasan desapercibidas para el grupo de trabajo o de otros miembros de la organización, hasta fases más activas, donde por la implicación de los superiores y compañeros, éstos llegan a considerar a la supuesta víctima como la responsable de la situación que está sufriendo (Einarsen, 1999). En la evolución y desarrollo del proceso, los acontecimientos se aumentan en espiral de forma similar a una "escalera de caracol" hasta conseguir separar a la persona acosada del grupo de trabajo o expulsarla de la organización (Andersson y Pearson, 1999).

Entre las evidencias empíricas que se indican para revelar que el *mobbing* es un fenómeno procesual encontramos:

- El número de personas –acosadores- es mayor cuanto más tiempo se prolonga el conflicto (Zapf, 1996).
- Existe una asociación positiva entre el tiempo de exposición al acoso y la gravedad de las consecuencias para la salud de la víctima (Zapf, 1996).
- Igualmente, existe una asociación positiva entre el tiempo de exposición y la frecuencia e intensidad de las conductas hostiles dirigidas hacia personas acosadas (Einarsen y Skogstad, 1996).

A largo plazo, el *mobbing* pone un estigma sobre el trabajador, que puede hacer que la organización lo trate como "el problema". Es usual que los directivos, los representantes sindicales o los responsables de los departamentos de personal comprendan los actos de los acosadores, culpando a la víctima de la situación por la que atraviesan, y considerando que es el trato justo que se le dispensa a una persona problemática (Einarsen, *et al.*, 1994; Leymann, 1990).

Inicialmente, Leymann (1993a, 1996) establece un modelo de *mobbing*, desde la perspectiva de la víctima, donde se enfatiza que el fin último del *mobbing* es la salida del acosado de la organización o departamento, y que desarrolla en cuatro fases: (1) incidentes críticos, (2) acoso y estigmatización, (3) implicación de la dirección y (4) expulsión.

- (1) Incidentes críticos. La existencia de conflictos, de naturaleza organizativa o de relaciones interpersonales, que no han sido resueltos de manera eficaz o que se van cronificando, suele ser la causa común que origina el que alguna de las partes inicie una serie de ataques sobre la otra parte, inicialmente sutiles y esporádicos, que la convierten en objetivo de la agresión. La víctima que espera el apoyo de la organización no se explica el por qué de esta situación. Ésta se encuentra en un dilema, si busca la manera de resolver el problema enfrentándose al acosador de manera poco llamativa, sin que perjudiquen sus intereses en la organización, o comienza a preguntarse en qué ha fallado, reflexionando sobre sus propios errores (Barón *et al.*, 2003). El primer síntoma es la desorientación, no

entender por qué se está produciendo esta situación, y la preocupación excesiva en encontrar estrategias para resolver el conflicto.

- (2) Acoso y estigmatización. En esta segunda fase, las conductas de acoso se realizan de forma más incisiva, con el objetivo de intimidar a un trabajador y darle a entender que cualquier movimiento para defenderse de su acosador sólo conseguirá acrecentar el hostigamiento (Barón *et al.*, 2003). Las conductas son más directas, utilizándose frecuentemente la humillación, la ridiculización, y el aislamiento social. Como consecuencia de esto, las víctimas tienen muchas dificultades para defenderse (Einarsen, 1999) y comienzan a padecer una gama amplia de síntomas físicos y psicológicos.
- (3) Implicación de la dirección. Las víctimas, impotentes para resolver la situación, suelen pedir ayuda a algunas personas de la organización (superiores, responsables de recursos humanos, representantes sindicales, etc.). Cuando esto ocurre, el problema adquiere carácter "oficial". Sin embargo, desde la dirección se malinterpreta la situación y se responsabiliza a la persona acosada de ser la causante del problema (Leymann, 1996). Comienzan los primeros sentimientos de rechazo y de marginación; el acosado se siente aislado y presenta síntomas de ansiedad, y se suceden los sentimientos de culpa y algunos síntomas depresivos (Baron *et al.*, 2003). Paulatinamente, se va minando su fortaleza, debido a la persistente presión del acoso y a la falta de medios para afrontarlo. Si la persona se repliega y se dispone a "aguantar" esta situación, se introduce en la espiral

del *mobbing* que se caracteriza por un bucle de retroalimentación negativa: los problemas psicológicos y la ineficacia laboral, justifican y refuerzan el hostigamiento de manera progresiva, llegando a agravar el problema hasta hacerlo insostenible (Barón *et al.*, 2003). En esta fase, el trabajador se convierte en un candidato a verse afectado por una serie de cuadros psicopatológicos que le llevan, casi inevitablemente, a la incapacidad laboral temporal. Esto reafirma la posición del acosador y de la dirección en señalarla como el "verdadero" problema.

- (4) Expulsión. En la medida en que las condiciones de trabajo causantes de tal situación no son resueltas, lo usual es que la víctima abandone el trabajo. La simple idea de volver, por ejemplo después de una baja médica, y de revivir las situaciones pasadas tiende a convertirse en una gran preocupación. La persona acosada opta por buscar soluciones fuera de la organización, lo cual no es siempre fácil porque el mercado laboral no suele ofrecer alternativas, y muchas veces, la pérdida del trabajo se convierte en un gran problema. Esta disyuntiva, probablemente, es la responsable del desarrollo de serias enfermedades (Leymann y Gustavsson, 1996) y de que la víctima busque ayuda médica o psicológica.

Por su parte, Einarsen (1999), que recoge las aportaciones de Leymann (1996) y de Björkqvist, Österman y Kaukiainen (1992), desarrolla un modelo centrando en la intensidad de la acción hostil que distingue cuatro fases: *agressive behaviors*, *bullying*, *stigmatisation* y *severe trauma*. La primera fase del acoso se caracteriza por someter a un trabajador a

comportamientos negativos sutiles e indirectos que son difíciles de distinguir. En la segunda fase aparecen actos más agresivos y a las personas acosadas se les aísla y evita, son humilladas en público, son el "hazmerreír" de la empresa, llegando a utilizar tanto medios físicos como psicológicos de violencia. La persona se siente impotente y comienza a ausentarse del trabajo por enfermedad (Einarsen *et al.*, 1994; Zapf y Gross, 2001). Todo esto provoca que sean relegadas de su trabajo o se les deje sin trabajo efectivo que realizar. Posteriormente, en la tercera fase, los prejuicios contra la víctima hacen verla, a los ojos de los demás, como el problema. La alta dirección, los representantes de los trabajadores o los responsables de recursos humanos tienden a aceptar el punto de vista de los acosadores, y creen que el trabajador acosado recibe un trato justo por ser una persona difícil y "neurótica" (Leymann, 1990). Por esto, en la cuarta fase, se les fuerza directamente a salir de la organización, por medio del despido o de la renuncia forzada, o indirectamente, empujándoles al abandono "voluntario" de la organización.

Zapf y Gross (2001), siguiendo el modelo de Glasl (1982), entienden que el *mobbing* puede ser estudiado como una subclase de conflicto. Este modelo diferencia tres fases y nueve etapas dentro del proceso de desarrollo de un conflicto (ver figura 3).

- a) Fase de Racionalidad y Control (etapas 1-3). Los conflictos son percibidos como inevitables en las organizaciones, y bajo ciertas circunstancias pueden contribuir a la innovación y la mejora del rendimiento. En esta fase, las partes están interesadas en una solución razonable del mismo, interaccionan de forma

cooperativa, y aunque se genere tensión, son manejables y controlables. Las tres etapas que distingue el modelo de Glasl son (ver figura 3): intentos de colaboración e incidentes que generan tensión (etapa 1), polarización y propensión a las disputas y discusiones (etapa 2) y la interacción por medio de los hechos (etapa 3).

- b) Fase de relaciones graves (etapas 4-6). La situación original ha desaparecido como foco del problema y se centra en las relaciones entre las partes, predominando las actitudes obstruccionistas y la pérdida de confianza. Se evoluciona hacia una hostilidad manifiesta, defienden su reputación y lanzan ataques directos hacia el contrario. En esta fase, se encuentran cada vez más dificultades para resolver el conflicto, y se busca la exclusión de la otra parte. Las tres etapas que la caracterizan son: referencias a la reputación y al grupo que apoya a la otra parte (etapa 4), intentos de desprestigiarse (etapa 5), y la utilización recurrente de amenazas (etapa 6).
- c) Fase de agresión y destrucción (etapas 7-9). Esta fase está dominada por la confrontación destructiva, los contendientes se pierden el respeto y la hostilidad es abierta y manifiesta. Las dificultades para resolver el conflicto se agravan, llegando a realizar acciones que buscan la aniquilación del oponente. Las tres etapas de esta fase son: las campañas sistemáticas hostiles contra la otra parte (etapa 7), el ataque directo con todos los medios que tienen al alcance (etapa 8) y la destrucción final del oponente, que puede dar lugar incluso al suicidio (etapa 9).



El *mobbing*, para Zapf y Gross (2001), se situaría entre las fases dos y tres del modelo de Glasl (1982). En este momento, se avanza desde la etapa de relaciones graves entre los contendientes (etapa 6), utilizándose las conductas hostiles propias del *mobbing*, hasta el intento abierto de destrucción del otro (etapa 7). Puesto que la resolución funcional del conflicto se percibe como imposible, la única salida es el abandono de la organización o departamento del contrincante. Esta situación es muy similar a la cuarta fase del modelo de Leymann (1990): la expulsión.

Sin embargo, Zapf y Gross (2001) matizan que no todos los casos se ajustan a este modelo de escalamiento de conflicto, debido a la enorme heterogeneidad de causas y variedades de *mobbing*.

La perspectiva que considera el *mobbing* como una subclase de conflicto ha conducido a profundizar en la dirección de ambos conceptos y a considerar cómo se afronta y escala este proceso.

## **2. El conflicto en el trabajo y el *mobbing***

Siguiendo a Keashly y Nowell (2003), el conflicto tiene tres elementos característicos: a) la interdependencia entre las partes; b) la percepción, al menos de una de ellas, de oposición o incompatibilidad con la otra; y c) alguna forma de interacción entre las personas o grupos en conflicto. En cuanto al *mobbing* está caracterizado por: a) un patrón de conductas hostiles repetidas durante un período largo de tiempo; b) intención real

o percibida de causar daño por parte del acosador; c) la persona acosada es incapaz de defenderse por sí misma; y d) un desequilibrio de poder entre acosador y víctima.

Así, de las similitudes existentes entre ambos conceptos podemos destacar la existencia de alguna forma de interacción real entre los contendientes y que en ambos casos tiene cierta connotación negativa, especialmente en el *mobbing*, puesto que en el conflicto se ha señalado reiteradamente la posibilidad de un conflicto funcional o positivo.

En cuanto a las diferencias, el *mobbing* tiene una dimensión temporal (duración y frecuencia de las conductas de acoso), que en el conflicto no es necesaria considerar. Éste puede ser ocasional o a largo plazo, y aun siendo a largo plazo no es necesario la existencia de un reiteración de conductas (por ejemplo, una vez a la semana). Algunas veces se ha relacionado el *mobbing* con los denominados conflictos intratables y recurrentes; pero la diferencia con éstos es que en el *mobbing* además de ser intratable, es irresoluble (Hoel *et al.*, 1999; Zapf, 1999a).

Otra diferencia la encontramos en la intencionalidad con la que actúa una de las partes, bien sea real o percibida (Einarsen, 1999). En el caso del *mobbing*, desempeña un papel estratégico para que se desarrolle el proceso, el acosador suele evaluar la relación entre el efecto de la estrategia intencionada y los problemas que le puede ocasionar a él (Björkqvist *et al.*, 1994), mientras que en el caso del conflicto, la intención está relacionada con la atribución que realizan las partes del comportamiento del oponente, y ésta contribuye al

escalamiento o desescalamiento del mismo (Keashly y Nowell, 2003).

Otro elemento distintivo es el referido a la diferencia de poder entre los contendientes, que en el caso del *mobbing* se manifiesta por la dificultad de la persona acosada para defenderse de las acciones negativas (Hoel *et al.*, 1999), llegando, incluso, a descartarse la posibilidad de la existencia de *mobbing*, cuando no hay diferencia de poder (Niedl, 1995b). Sin embargo, en el conflicto, no es un elemento sustancial, puesto que puede haber una igualdad de fuerzas entre los oponentes.

Por último, tenemos la ausencia de reciprocidad del *mobbing*, que suele aparecer estrechamente ligada en el conflicto. La reciprocidad de las acciones de los contendientes, en la escalada del conflicto, suele tener efectos similares para ambos. No obstante, como señalan Einarsen (1999), Zapf (1999a) y Aquino (2000) en las primeras etapas del conflicto las reacciones de las víctimas podrían haber contribuido al escalamiento del proceso, pero conforme avanza no responden con la misma intensidad contra el acosador.

Por todo ello, el *mobbing* se asocia a algo intratable, irresoluble, que se escala, a la desigualdad de poder entre las partes y a la ausencia de reciprocidad, lo cual lo convierte en un fenómeno con su propia entidad (Zapf, 1999a).

### **3. El afrontamiento individual del *mobbing***

Una de las cuestiones añadidas a la pretensión de explicar el *mobbing* como un proceso es analizar cómo se comporta el

acosado en cada una de las fases. En este sentido, destacamos la aportación de Niedl (1996) sobre las estrategias de afrontamiento que utilizan las víctimas. Así, afirma que la mayor parte de ellas comienza intentando solucionar el problema de forma constructiva (hablando con los superiores del problema y aumentando su implicación y lealtad con el trabajo) y que es en fases más avanzadas cuando adopta una estrategia destructiva (intención de abandono del puesto o mayor negligencia en su trabajo). De forma similar, Zapf y Gross (2001) en un estudio con 19 víctimas de *mobbing*, encontraron que 14 de ellas, comenzaban con una estrategia constructiva y finalizaban con otra destructiva.

En este sentido, es interesante el modelo de gestión del conflicto de Thomas (1992), tomando como referencia los trabajos de Blacke y Mouton (1964). Este modelo tiene como premisa la presencia de dos orientaciones, coexistentes e independientes, que los individuos poseen a la hora de enfrentarse a una situación conflictiva: la asertividad (grado de preocupación por sus propios intereses) y la cooperación (grado de preocupación por los intereses de la otra parte). Se centra en el interés como el factor decisivo de la intención estratégica de las partes en conflicto. El interés se concibe como la cantidad de motivación de una persona para conseguir los propios objetivos y los de los otros y está determinado por características personales o situacionales. La combinación de estas dos dimensiones proporciona cinco estilos de afrontamiento del conflicto:

- (1) El estilo integrativo se caracteriza por una discusión cooperativa en la resolución de conflictos donde una persona muestra empatía hacia el otro y busca reconciliar los intereses de ambos.

- (2) El estilo evitativo muestra una preocupación baja por los propios intereses y por los intereses de la otra parte. Una persona utiliza la estrategia evitativa cuando reduce sus esfuerzos por negociar de forma activa y constructiva. La persona tiende a aplazar el conflicto hasta un momento más oportuno, poner excusas, trivializar el problema o guardar silencio. Es característico del llamado efecto de "esconder la cabeza como un avestruz".
- (3) En el estilo complaciente es primordial una preocupación alta por el interés de los demás y una preocupación baja por el interés propio. Sucede cuando una persona se amolda al punto de vista del oponente o cede a sus demandas.
- (4) En el estilo competidor/dominador aparece una preocupación alta para el propio interés y una preocupación baja por el interés del otro. Implica la utilización de conductas orientadas hacia a consecución de los fines propios a expensas de las necesidades, deseos o intereses de los demás.
- (5) Por último, el compromiso es una mezcla de los otros estilos. Se caracteriza por buscar soluciones intermedias y por ceder ambas posiciones para alcanzar un acuerdo. Se refiere a la consecución de acuerdos satisfactorios para las dos partes, donde las mismas realizan alguna concesión, en beneficio de la solución del conflicto.

Utilizando este modelo, Zapf y Gross (2001), con una submuestra de víctimas de *mobbing* y un grupo de control, encuentran que las víctimas utilizan con menor frecuencia la estrategia competidora/dominadora, no apareciendo diferencias

respecto a las estrategias de compromiso, complaciente o integrativas. Por su parte, Hogh y Dofradottir (2001) hallan que las víctimas utilizan habitualmente estrategias de resolución de conflicto evitativas o complacientes, y escasamente las integrativas.

El trabajo realizado por Aquino (2001), con una muestra de empleados públicos, llega a la conclusión de que los estilos complacientes, competidores y evitativos se asocian positivamente con la victimización, mientras que el de compromiso se asocia negativamente. No sucede así con el integrativo, que no parece relacionarse con este proceso (en contra de la hipótesis propuesta en su estudio). En el estilo competidor las personas duras, inflexibles e indiferentes a los intereses de los otros suelen provocar en los demás conductas agresivas, volviéndose este estilo en su contra; y las personas que manifiestan estilos evitativos son especialmente vulnerables a los ataques de los demás, por su falta de mecanismos de defensa.

En resumen, una característica esencial del proceso de *mobbing* es que la víctima posee escasos medios o recursos para resolverlo. Los efectos de la estigmatización del *mobbing* provocan una escalada en la frecuencia e intensidad de las conductas de hostigamiento hacia la víctima, que cada vez se percibe más incapaz para afrontar su situación y cumplir con las exigencias y las demandas de cooperación que su puesto de trabajo exige. Así, son más vulnerables y más "merecedores" de tales abusos (Einarsen, 2000). En este sentido, el papel que desempeñan los compañeros de trabajo es crucial en la escalada de este conflicto, pues podrían detenerla en las fases iniciales, pero por diferentes razones, como la presión del grupo

o el temor a convertirse en las próximas víctimas, no apoyan a la persona acosada ni se oponen al acosador (Vartia, 2003).

## V. LA INCIDENCIA Y LA MEDIDA DEL *MOBBING*

Existen muchas dificultades para llegar a una medición "real" del *mobbing*, principalmente porque la información se recoge, casi exclusivamente, de las manifestaciones realizadas por los afectados, quienes en la mayor parte de las veces, tienden a negarlo o minimizarlo (Randall, 1992). Así seguramente, estamos infravalorando la verdadera dimensión del *mobbing* (Einarsen y Skogstad, 1996). Admitir que se es víctima, es como aceptar que se ha fracasado en el afrontamiento del problema, lo que puede dañar la autoestima de quien lo asume (O'Moore y Hellery, 1989). En un fenómeno similar, como son las conductas de acoso sexual, Brooks y Perot (1991) señalaron que el 88% de mujeres universitarias declaraban haberlas presenciado, pero sólo el 5,6% admitía haberlas sufrido. Además, hemos de añadir que en las estimaciones sobre la incidencia de *mobbing* existen diferencias según el país donde se analicen, el tipo de actividad laboral que se desempeñe, las distintas definiciones de *mobbing* que se adopten y los distintos criterios empleados para su evaluación.

Resumiendo los distintos estudios analizados, la incidencia oscilaría entre el 10-17% si nos basamos en la información recogida mediante cuestionarios estandarizados, como el LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terrorization*) de Leymann (1990, 1996) o el NAQ (*Negative Acts Questionnaire*) de Einarsen y Raknes (1997), y fijamos una puntuación de corte (Björkqvist, 1994, García, Llor, Sáez, Ruiz, Blasco y Campillo, 2004); entre el 3-7% cuando a estos cuestionarios, se añade como criterio el que alguna conducta de acoso se repita con una frecuencia semanal y durante un

período de al menos 6 meses. Si preguntamos directamente a los encuestados si se sienten víctimas de *mobbing*, después de una definición del mismo, se estima la incidencia entre el 1-4%. Y, cuando se combinan las dos últimas estrategias se producen estimaciones por debajo del 1%.

Mikkelsen y Einarsen (2001), con el fin de hallar una medición comparada del *mobbing*, examinan dos formas de estimarlo. En el estudio 1, con una muestra de estudiantes de post-grado (profesores, pedagogos y enfermeras) de Dinamarca cifran en un 14% la incidencia del *mobbing* utilizando el criterio recomendado por Leymann, en adelante "criterio Leymann" (una conducta al menos con frecuencia semanal o diaria en los últimos seis meses), frente a un 7,8% cuando se considera un criterio más estricto de dos o más conductas con frecuencia semanal o diaria en los últimos seis meses. En el estudio 2, con un total de 741 trabajadores de cuatro empresas (dos hospitales, un almacén y una industria) obtienen los siguientes datos sobre incidencia: el 16% frente al 2% en los dos hospitales ("criterio Leymann", criterio estricto -dos más conductas-respectivamente); el 8% frente al 2,7% en la industria; y el 25% frente al 6,5% en almacenes. Además, en este segundo estudio se incorporan dos elementos más para el análisis de la incidencia: el autoetiquetado y el de observador. Valorando la frecuencia en el autoetiquetado a partir de la categoría de "vez en cuando" obtienen unas tasas de incidencia del 3% (hospitales), 4,1% (almacén) y 3,3% (industria). Y, en cuanto a los observadores del 15%, el 17,7% y el 15,5% respectivamente.

La utilización de distintos índices de incidencia nos permite reflexionar sobre la variabilidad de las puntuaciones y, en el

caso presente, por qué en hospitales la incidencia varía desde el 16% al 2%, mientras que en la industria el rango va del 8% al 2,7%, y en almacenes del 25% al 6,5%, qué papel desempeñan elementos organizativos como los contratos a tiempo parcial (muy utilizados en los almacenes), o una cultura dominada por varones (industria) o por mujeres (hospital y almacén).

Con estos datos, los autores concluyen que: 1) la utilización de un criterio estricto y el autoetiquetado proporcionan índices de incidencia muy similares; 2) las diferencias de las estimaciones nos dan una visión más amplia del significado de la incidencia en cada una de las organizaciones, y permite explicar cuestiones relacionadas con la naturaleza del fenómeno, las características de los sectores estudiados o de la evolución del mismo; 3) es recomendable la utilización de más de una estimación en los trabajos sobre incidencia, bien comparando una o dos conductas hostiles con la frecuencia y la reiteración comentada, o bien, entre la frecuencia y el autoetiquetado.

De la misma forma, Salin (2001), utilizando el NAQ (con el criterio de una conducta al menos en los doce últimos meses) y el autoetiquetado, cifra la incidencia en el 24% y el 1,6%, respectivamente. Cuando analiza los distintos ítems del cuestionario NAQ encuentra que 30 de las 32 preguntas del NAQ son estadísticamente significativas entre las puntuaciones de las "víctimas" y las "no víctimas", concluyendo que el cuestionario refleja de forma correcta el tipo de conductas negativas propias del *mobbing*, y que la variabilidad de las puntuaciones se debe a que éste no es un constructo bi-modal sino un *continuum*.

Dawn, Cowie y Ananiadou (2003) utilizan también dos medidas de *mobbing* (el autoetiquetado y el cuestionario). Con la combinación de ambos instrumentos realizan una triple clasificación: víctimas (aquellas que se sienten reflejadas en la definición), acosados/no víctimas (aplicando el "criterio Leyman" al cuestionario estarían en la categoría de víctimas, pero ellas no se consideren como tales), y no acosados. Todo lo cual amplía el "barómetro" de estimación del *mobbing*.

En Europa, los resultados obtenidos en la III Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo (Paoli y Merllié, 2001), cifran una incidencia media del 9% (12 millones de afectados). Por países, Finlandia, Países Bajos, Reino Unido, Suecia, Bélgica y Francia presentan índices por encima de la media, mientras que Portugal, Grecia, Italia, España, Austria, Luxemburgo, Alemania y Dinamarca, los presentan por debajo (ver figura 4).

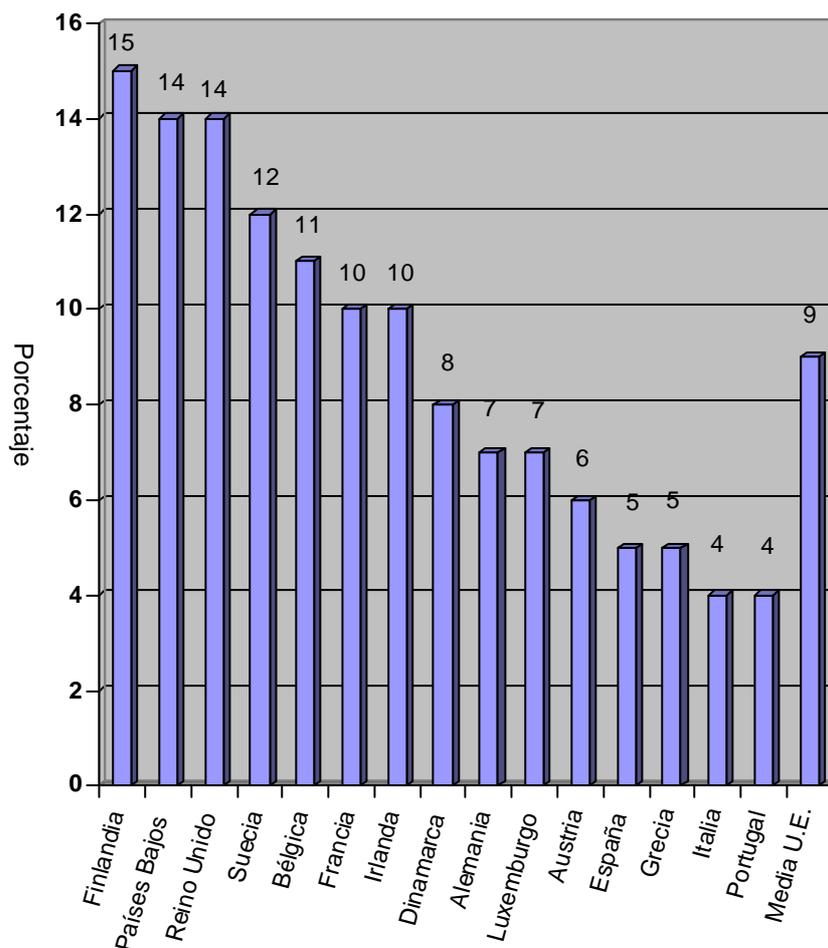


Figura 4.- Incidencia del *mobbing* por países de la UE. Fuente: Di Martino *et al.* (2003).

En España, en la V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2004), fueron entrevistados un total de 5.236 trabajadores, a los cuáles se les preguntó si en los últimos doce meses habían sido objeto en su entorno de trabajo de algunas de las siguientes conductas: “le ponen en dificultades para comunicarse”, “le desacreditan a nivel personal o profesional”, “le amenazan”, u “otras conductas de este tipo”. Los resultados muestran que a un total de 145 trabajadores (2,8%) – criterio estricto - se les acosa de forma semanal o diaria, y a 236 (4,5%) – criterio menos estricto - se les acosa de forma mensual, semanal o diaria. En la Comunidad Valenciana, en la I Encuesta de Condiciones de Trabajo

(Sempere, 2004), por medio de un cuestionario de realizado a 500 trabajadores (que representaban los distintos sectores empresariales de dicha comunidad), se les preguntaba si en los dos últimos años habían padecido alguna de las formas de violencia (física o verbal), discriminación (sexual, racial, nacionalidad, invalidez, política o religiosa) o acoso psicológico. Los resultados mostraron que el 6,2% de los trabajadores había sufrido violencia verbal y el 0,9% acoso psicológico.

Para finalizar, presentamos a continuación algunos de los trabajos más relevantes que se han realizado sobre la incidencia del *mobbing* (ver Cuadro 3).

**Cuadro 3. Principales estudios sobre incidencia del *mobbing*.**

<b>Autor</b>	<b>País</b>	<b>Muestra</b>	<b>Criterio<sup>1</sup></b>	<b>Incidencia %</b>
Matthiesen <i>et al.</i> (1989)	Noruega	Enfermeras Profesores		3,9 10,3
Leymann (1992)	Suecia	Todas las profesiones	1b – 2a	3,5
Björkqvist, Österman y Hjelt-Bäck (1994)	Finlandia	Empleados de universidad	1a - 5	16,9
Einarsen, y Skogstad (1996)	Noruega	14 sectores	1a - 3	4,5
Vartia (1996)	Finlandia	Empleados municipales	3	10,1
Niedl (1995a)	Austria	Hospitales públicos Empleados de institutos de investigación	1b – 2a 1b - 2a	26,6 17,5
Price (1995)	USA	Varios sectores	1b – 2b	23
Rayner (1997)	Reino Unido	Estudiantes (trabajadores)	1c - 3	53
Quine (1999)	Reino Unido	Sanidad	1b – 5	38
Quine (2001)	Reino Unido	Sanidad	3	37
Hoel, Cooper y Faragher (2001)	Reino Unido	70 organizaciones	1a – 2a -3 1a - 2b	1,4 10,6
Hogh y Dofradottir (2001)	Dinamarca	Toda la población	3	2
Salin (2001)	Finlandia	Profesionales de negocio	1b – 2a 3	24 1,6
Ostvik y Rudmin (2001)	Noruega	Ejército	3	12
Piñuel (2002)	España	Enfermeras	1b – 2a	20
Salin (2003)	Finlandia	Varios	1b – 2a 3	24,1 8,6
Piñuel (2002)	España	Varios	1b – 2a	16
Paoli y Merllié (2001)	Europa	Todos los sectores	1b – 2a	9
Vartia y Hyyti (2002)	Finlandia	Empleados de prisiones	3	20
O'Moore (2000)	Irlanda	Todos los sectores	3	16,9 (ocasionalmente) 6,2 (frecuentemente)
O'Moore <i>et al.</i> (2003)	Irlanda	44 sectores sindicales	3	14,6 (ocasionalmente) 6 (frecuentemente)
Vartia (2003)	Finlandia	Prisiones Empleados municipales Hospital	1a -3	20,1  10.1 5
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2004)	España	Todos los sectores	1b – 2 a/b - 3	2,8 / 4,5

<sup>1</sup> Claves: 1) Duración del *mobbing*: 1a: últimos 6 meses, 1b: últimos 12 meses; 1c: en su vida laboral. 2) Frecuencia de las conductas negativas: 2a: al menos semanal; 2b: por encima de semanal (p.ej. mensual). 3) Autoetiquetado, incluir una definición de *mobbing*. 4) Nota de corte

## **1. La incidencia del *mobbing* por sectores económicos**

Parte de la investigación sobre *mobbing* se ha centrado en analizar la incidencia en las distintas ramas de la actividad empresarial. Así, algunos estudios han mostrado que el *mobbing* es más común en el sector público que en el sector privado (Leymann, 1992; Hoel y Cooper, 2000; Salin, 2001). La III Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo (Paoli y Merllió, 2001) reveló mayor tasa de incidencia del *mobbing* en la administración pública y en defensa, lo que podría explicarse por la reestructuración de los años 90 del sector público. Aquí, el aplanamiento de las estructuras organizativas y el aumento de la exigencia han contribuido a un aumento del estrés laboral, la inseguridad y la frustración del personal. En el sector público el abandono de la organización no es tan fácil, el valor que tiene la seguridad en el empleo y las condiciones ventajosas del trabajo, sobre el sector privado, hacen que abandonarlo se convierta en el verdadero problema. Por esto, Zapf (1999b) denomina al *mobbing* como el "lado oscuro" de la seguridad en el empleo. En esta encuesta se señalan otros sectores de riesgo como los de la salud, la educación y aquellos que tienen una relación directa con clientes, y que conllevan una mayor implicación emocional.

Di Martino *et al.* (2003), comparando las tasas de incidencia de distintos sectores de riesgo, señalan que la administración pública y la defensa (14%), educación y salud (12%), hoteles y restaurantes (12%), y transportes y comunicaciones (12%), tienen tasas más altas que el resto de sectores analizados (ver figura 5).

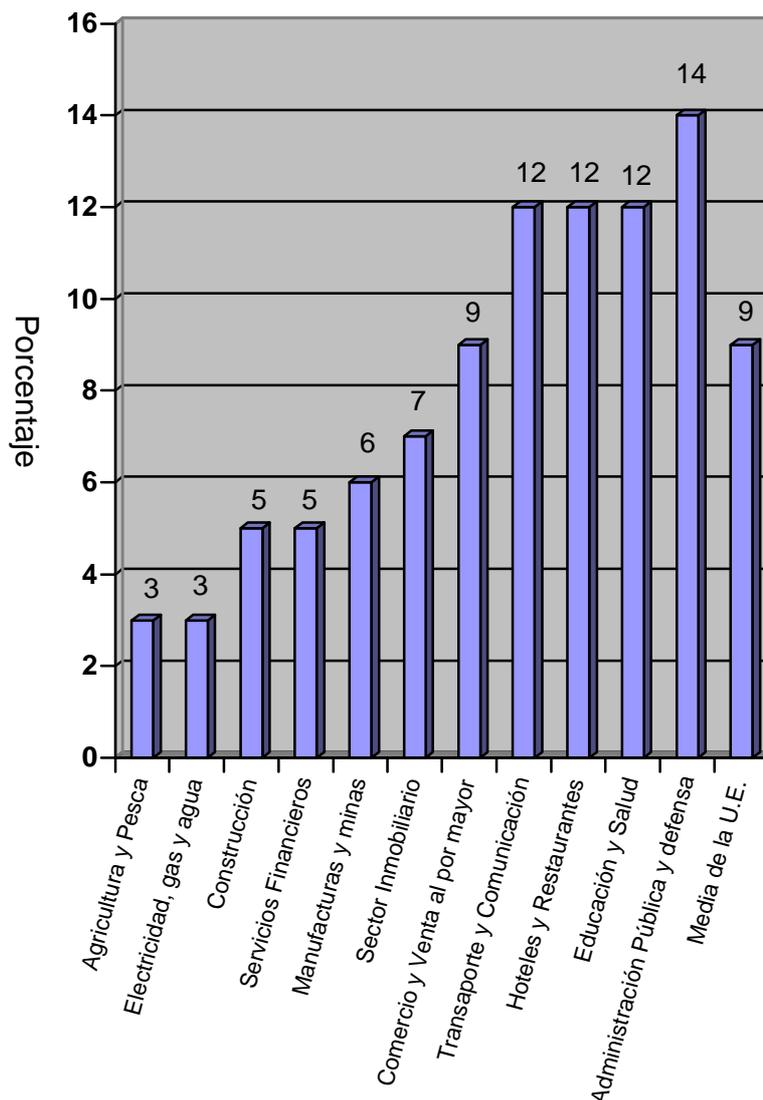


Figura 5. Incidencia del *mobbing* por sectores en la UE. Fuente: Di Martinto *et al.* (2003).

Sin embargo, si se revisa la bibliografía sobre este tema, no todos los estudios han sido coincidentes con la conclusión de que estos sectores sean los más afectados. Así, en Noruega, Einarsen *et al.* (1994), compararon siete sectores y encontraron que los profesores y los empleados municipales sufrían en menor medida *mobbing* que los trabajadores de la industria gráfica o de los hoteles y restaurantes. Einarsen y Skogstad (1996), no hallaron diferencias significativas entre los 13 sectores que componían su muestra. Posteriormente, Einarsen,

Matthiesen y Skogstad (1998), cifran en un 3% la incidencia dentro de la profesión de auxiliares de enfermería, descartándola como una profesión de riesgo. En los Países Bajos, Hubert y Veldhoven (2001), con una muestra representativa de la nación (66.764 trabajadores) y sobre 11 sectores, señalaban a la industria como el sector con mayor incidencia de *mobbing*, seguido de la educación y otros servicios.

En Irlanda, Reino Unido y España destaca como grupo de riesgo la enfermería (INO, 1997; TUI, 1999; Quine, 2001; Piñuel, 2002).

Centrándonos en España, los resultados de la V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (MTAS, 2004), muestran que el sector Servicios es el más afectado, y dentro de éste, las ramas de actividad de servicios sociales y administración/banca con un 6,2% y un 5,8%, respectivamente. Los sectores de la industria (3,5%) y la construcción (1%) están significativamente menos afectados. En cuanto al sector público, en un trabajo específico realizado en la Agencia Tributaria y la Intervención General de la Administración del Estado, con una muestra 4.120 personas, Piñuel (2004) cifra en un 22% la incidencia del *mobbing* (por encima del 15% que había encontrado en estudios anteriores), señalando además que un 10% de los trabajadores sufre el síndrome de *burnout*, y un 4,4% presenta ambos problemas. Sobre los resultados de la I Encuesta de Condiciones de Trabajo de la Comunidad Valenciana (Sempere, 2004), la violencia verbal es más frecuente en la agricultura (40% de los trabajadores de este sector), industria extractiva (30,4%), cuero y calzado (24,5%) y actividades sociales (21,3%).

Los trabajadores de organizaciones militares, o de estructura militarizada (bomberos, policía local y funcionarios de prisiones), también se encuentran entre los sectores de mayor riesgo, por encima del 20% (Thylefors, 1999; Ostvik y Rudmin, 2001; Vartia y Hyyti, 2002; Vartia, 2003; O`Moore, Lynch y Daeid, 2003). En estas organizaciones son comunes las prácticas y rituales de iniciación, una estructura muy jerarquizada y un predominio de los valores tradicionalmente masculinos. Las conductas más usuales son abusos verbales y psicológicos, calumnias, agresiones físicas y daños a las pertenencias de los compañeros. Archer (1999) concluye que, en el cuerpo de bomberos, el *mobbing* es inherente a la propia organización, debido al estilo de dirección de los mandos ("mandos fuertes"), a la estructura jerarquizada, a las prácticas de iniciación y a los procesos de socialización de los nuevos trabajadores.

## **2. La medida del *mobbing***

Para la medida del *mobbing* se han utilizado técnicas de investigación tanto cuantitativa como cualitativa. Inicialmente, Leyman, Brodsky o Adams dieron a conocer el fenómeno por medio de las observaciones clínicas o de las entrevistas periodísticas. Posteriormente, tomó el relevo las técnicas cuantitativas para la estimación de la incidencia, las conductas implicadas y la procedencia del *mobbing* (Hoel, Einarsen, el propio Leymann, Zapf, Vartia, etc.).

En una extensa revisión de las distintas formas de medir el *mobbing*, Cowie, Naylor, Rivers y Pereira (2002) las

clasifican según la fuente de información en métodos internos, por el uso básicamente de la información procedente de los sujetos analizados (como cuestionarios, entrevistas o grupos focales), en métodos externos, donde la información procede básicamente del investigador o de los compañeros (como la observación o la nominación entre iguales), y en métodos multi-modales que utilizan una combinación de los anteriores.

Por nuestra parte nos limitaremos a mostrar las técnicas más utilizadas y relevantes para investigar este problema.

### 2.1. El cuestionario

Los dos instrumentos más utilizados en la investigación han sido el LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terror*) de Leymann (1990) y el NAQ (*Negative Acts Questionnaire*) de Einarsen (Einarsen *et al.* 1994; Einarsen y Raknes, 1997; Hoel y Cooper, 2000).

El LIPT (o el LIPT II, revisión realizada por Niedl, 1996 y Zapf *et al.*, 1996) consta de 45 (versión original) o 46 ítems (versión revisada), que representan distintas conductas típicas del *mobbing*. En cada ítem el encuestado tiene que indicar la frecuencia de ocurrencia en una escala de 4 o 6 anclajes de respuesta. Con este cuestionario se han realizado algunos análisis factoriales (Leymann, 1990; Niedl, 1995a; Zapf *et al.*, 1996) obteniendo resultados muy similares. Concretamente, Zapf *et al.* (1996) extraen los siguientes factores con una alta consistencia interna en cada uno de ellos: el "aislamiento social" y las "medidas organizacionales"

presentan un  $\alpha$  de Cronbach por encima del .80; el "ataque a la vida privada", el "ataque a las actitudes" y el "difundir rumores", entre el .70 y el .80 y la "violencia física" por debajo del .60.

Respecto al NAQ, fue construido con la información recogida de la bibliografía existente sobre *mobbing* y por la proporcionada por víctimas. Mediante esta escala se pide a los sujetos que respondan con qué frecuencia en los últimos 6 meses se dan cada uno de los 22 actos negativos en el trabajo, con cinco anclajes de respuesta (nunca, alguna vez, mensualmente, semanalmente y diariamente). La consistencia interna de la escala, mediada con el  $\alpha$  de Cronbach en sucesivos estudios ha sido de .87 (Einarsen *et al.*, 1996), 0.92 (Einarsen y Raknes, 1997), .83 y .91 (Mikkelsen y Einarsen, 2001, 2002). Un análisis factorial de Einarsen y Raknes (1997) mostró cinco factores principales (difamación personal, acoso relacionado con el trabajo, exclusión social, control social y abuso físico) y una adecuada validez empírica (utilizando como variables criterio escalas de satisfacción laboral, salud psicológica y problemas psicosomáticos).

Este cuestionario fue revisado por Einarsen y Hoel (2001), quienes utilizaron como fuente de información los grupos focales, las entrevistas, y una muestra de 4.996 trabajadores del Reino Unido pertenecientes a 70 organizaciones distintas. Fruto de este trabajo presentaron el NAQ-R, un cuestionario con una adecuada consistencia interna y validez empírica, compuesto por 29 ítems relativos a actos negativos y con el mismo anclaje de respuestas que utilizaba en el original, desde (1) nunca a (5) diariamente. El análisis factorial realizado mostró dos factores principales, a los que

denominaron: *predatory bullying* y *work-related bullying*. Estos datos han llevado a Einarsen a defender que bajo la misma denominación de *mobbing*, en realidad, nos estamos refiriendo a distintas situaciones de acoso. Abordaremos este tema con mayor profundidad en el capítulo referido a los modelos teóricos de *mobbing*.

En las distintas versiones del cuestionario NAQ, los ítems se redactaron sin hacer referencia al término acoso. Según los autores, esto presenta la ventaja de que los encuestados responden primero a las conductas negativas, lo que no les obliga a etiquetarse como víctimas. Posiblemente, si los encuestados tuvieran primero una definición sobre *mobbing*, como hemos comentado con anterioridad, podríamos infravalorar el problema. El lado negativo de no utilizar la definición es que no podemos diferenciar qué conductas se consideran negativas y cuáles son tolerables en un ambiente particular de trabajo, aunque para ello podría realizarse alguna comprobación *a posteriori* señalando si todos los ítems son significativos cuando comparamos las puntuaciones entre las categorías de "víctimas" vs. "no-víctimas" (Vartia, 2003).

En España, se ha presentado recientemente la validación del cuestionario CISNEROS (Fidalgo y Piñuel, 2004), basado en el LIPT, como un instrumento fiable y válido para evaluar el *mobbing*. La fiabilidad, tanto con el método de las dos mitades (.96) como por el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach (.97), es adecuada. Sobre la validez de contenido, siguiendo el procedimiento estadístico del escalamiento multidimensional, dividen las conductas de acoso en dos dimensiones: ámbito de la conducta de acoso (profesional vs. personal) y la naturaleza de la conducta de acoso (coercitiva/punitiva vs.

ninguneo/humillación), habiendo una adecuada representación de ambas dimensiones. Sobre la validez de criterio, muestran correlaciones significativas con el estrés postraumático (.48), la depresión (.29), la intención de abandono (.39), y con las dimensiones de agotamiento emocional (.38) y despersonalización (.28) del *burnout*.

También en España, García *et al.* (2004), con una muestra de 491 sujetos procedentes del sector sanitario (63,7%) y educativo (36,3%), realizan una validación del NAQ (denominándolo NAQ-RE) y obtienen una consistencia interna de .91 ( $\alpha$  de Cronbach), y una correlación ítem-escala entre .28 y .72. Para la evaluación de la validez empírica utilizan las escalas de *burnout*, medido con el MBI-GS (*Maslach Burnout Inventory – General Survey*, de Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson, 1996) en la versión española de Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000); el cuestionario de satisfacción laboral S10/12 de Meliá y Peiró (1989) y la escala de salud GHQ-28 (*General Health Questionnaire*) de Goldberg, en la adaptación española de Lobo, Perez-Echeverría y Artal (1986). Los resultados muestran correlaciones altamente significativas ( $p < .001$ ) con las variables de satisfacción (de signo negativo), con las subescalas del GHQ y la puntuación global (de signo positivo), y con las subescalas de *burnout* de agotamiento emocional y cinismo (de signo positivo). En un posterior análisis seleccionan cuatro escalas "criterio" (cinismo, insatisfacción con la supervisión, angustia/ansiedad y agotamiento emocional) proponiendo los siguientes puntos de corte: Para la suma de puntuaciones de los 24 ítems del NAQ-RE inferior a 29 puntos, se descarta la existencia de *mobbing*; para puntuaciones entre 29 y 32 puntos, nivel bajo de *mobbing*; entre 33-36, nivel medio; entre 37-41, nivel

alto; y para puntuaciones por encima de 42, nivel muy alto. Los autores concluyen que la escala NAQ-RE presenta una elevada consistencia interna y una elevada correlación con diversas variables criterio que apuntan a una adecuada validez externa.

Además de la elección de una u otra escala de medida, los investigadores han utilizado, básicamente, dos procedimientos para categorizar a un trabajador como víctima. En algunos casos han optado por la presentación de los ítems de la escala elegida y considerar a alguien como tal a partir de algún criterio cuantitativo, por ejemplo, el "criterio Leymann": una conducta hostil con una frecuencia semanal o mensual en los últimos seis meses (Leymann, 1992; Björkqvist *et al.*, 1994; Niedl, 1995a; Quine, 2001; Piñuel, 2002; O'Moore *et al.*, 2003). A este procedimiento se le ha denominado "método objetivo" puesto que no es necesario que el encuestado se autoclasifique, evitando elicitarse una respuesta emocional negativa ante la evaluación, pues se pretende estimar la incidencia de *mobbing* evitando no infravalorarlo. Otros investigadores presentan inicialmente una definición de *mobbing* para que sea la propia persona la que se autoetiquete como víctima, y después se le administra el cuestionario elegido, lo que es llamado "método subjetivo" (Einarsen y Raknes, 1991; Einarsen y Skgostad, 1996; Vartia, 1996, 2003; Rayner, 1997; Hoel *et al.*, 2001; Salin, 2001, 2003). De este modo, se asegura que la información analizada con la escala (frecuencia, duración y procedencia) es suministrada por personas acosadas, evitando el sesgo de analizar datos de trabajadores no-víctimas.

Para terminar este apartado, mostramos las ventajas y desventajas de utilizar el cuestionario como técnica de investigación. Entre las ventajas están que permite trabajar con grandes muestras, en un periodo de tiempo relativamente corto y asegurar el anonimato de los encuestados. Entre las desventajas que la estructura es inflexible, nada sensible a los detalles de los casos particulares, no nos proporciona información sobre cómo evoluciona este fenómeno y dificulta la posibilidad de abordar las causas del mismo.

## 2.2. La entrevista

Después de los cuestionarios, la entrevista es la técnica más utilizada en la investigación sobre *mobbing*. Por ejemplo, Zapf (1999a) y Zapf y Groos (2001) la han utilizado habitualmente para describir el proceso de escalamiento que sigue el *mobbing* y las estrategias de afrontamiento en las distintas fases de su evolución. En ambas investigaciones, partiendo del modelo de referencia EVLN (*exit-voice-loyalty-neglect*) de Withey y Cooper (1989), explican cómo las víctimas pasan de utilizar estrategias constructivas y activas de resolución de conflictos como la mayor lealtad (L) hacia su trabajo o la queja de la situación particular (V), a utilizar estrategias más pasivas y destructivas cuando el conflicto se escala como la negligencia (N) o la salida de la organización (E).

Cowie *et al.* (2002) recomiendan la utilización de la entrevista de salida como un procedimiento sistemático para obtener información relevante sobre el *mobbing*, aunque advierten de los peligros de "revanchismo" de quienes

abandonan la organización, mediante la distorsión de la información suministrada.

En resumen, la utilización de esta técnica nos permite indagar en profundidad acerca de la naturaleza de cada situación particular, investigar las causas, experiencias y formas particulares de *mobbing*. El mayor inconveniente es el gran coste, de tiempo y recursos, para obtener resultados de pequeñas muestras, que después es muy difícil extrapolarlos a la población general.

### 2.3. Los grupos focales

Consisten en reunir a un grupo de individuos, entre 8 a 12, para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación. Liefoghe y Mackenzie Davie (2001, 2003) utilizan esta técnica para analizar en qué modo los trabajadores de las organizaciones estudiadas (banca y telecomunicaciones) utilizan la expresión de *mobbing*, reseñando que con este método se oye la voz de los "no escuchados", los tradicionalmente marginados en la investigación, y se amplía el significado del *mobbing* a lo que los trabajadores consideran que es, independientemente de la visión de los investigadores. Suelen realizarse en sesiones de una a dos horas y con un guión semi-estructurado.

Los puntos claves para el éxito de los grupos focales están en la elección de los participantes, el asegurar su anonimato y el papel de los moderadores. Esta técnica suele resultar muy útil para conocer la naturaleza del *mobbing* y las variables

organizativas implicadas, y consume menos tiempo que las entrevistas personales. Como desventajas están la influencia que determinados individuos pueden tener sobre el grupo y la dificultad que supone el garantizar el anonimato de los participantes.

#### 2.4. La técnica de los incidentes críticos

Esta técnica, ideada por Flanagan (1954) para estudiar los factores críticos y relevantes de determinados fenómenos, es utilizada por Liefoghe y Olafsson (1999) para analizar el *mobbing* como un fenómeno social y cultural, más allá de la percepción del acosador y de la víctima, como la experiencia de un grupo o una cultura. Concluyeron, en una investigación con estudiantes y personal de la universidad, que el *mobbing* más que un concepto unívoco, es algo que puede tener distintos significados. Por ejemplo, incluían dentro de estos significados determinadas prácticas organizativas relacionadas con el control, la participación y la evaluación que no procedía de la interacción entre un acosador y una víctima.

Una ventaja del uso de esta técnica es poder investigar el *mobbing* en los distintos niveles de la organización. Como desventajas destacan, el tiempo de aplicación y la dificultad que suponen categorizar sistemáticamente esos incidentes críticos (Cowie, *et al.*, 2002).

#### 2.5. El auto-informe a través del registro diario

Se pide a los trabajadores acosados realizar un análisis diario de los episodios que le van sucediendo, y acumular pruebas documentales sobre incidentes relevantes (cartas, mensajes, grabaciones, etc.). Esto, que es muy aconsejado en materia jurídica como prueba contra los acosadores o la organización, es muy útil para recoger datos longitudinales de las interacciones diarias entre la víctima y sus acosadores. McGhee y Miell (1998) pedían que apuntaran los tres incidentes diarios más relevantes. Keashly y Rogers (2001), utilizando una lista de actos negativos, requirieron a los empleados que durante una semana anotasen la ocurrencia de cada uno de esos comportamientos, de quiénes procedían y el género y el estatus del acosador. Esta información les permitió explorar la interacción entre la víctima y el acosador y las causas que estaban llevando a esta situación.

Mediante esta técnica, se evita la distorsión de la información por los procesos de memoria selectiva, permite indagar las interacciones entre las partes y recoge con gran precisión la duración y la frecuencia de las conductas hostiles sufridas por una persona. Como desventaja puede estar la dificultad para comprobar los incidentes *a posteriori* que han sido relatados en el registro diario (Cowey *et al.*, 2002).

## 2.6. El estudio de casos

Muy usual en las ciencias sociales y de la salud, se basa en el estudio en profundidad de una unidad particular (persona, grupo, organización). El investigador analiza todos los aspectos de un caso, utilizando un amplio número de fuentes (entrevistas, documentación escrita, grabaciones,

observaciones). La combinación de distintas fuentes de información relacionadas con un solo caso, la "triangulación", tiene como objetivo entender a la unidad de estudio, y si es posible, aplicarlo a otras situaciones similares (Bromley, 1986).

Adams (1992a) basa su investigación en el estudio de casos particulares. Leymann (1996) con "el caso de Eva", comenta el contenido y desarrollo del *mobbing*. Groeblichhoff y Becker (1996) analizan dos casos desde el punto de vista del diagnóstico clínico, para evaluar las repercusiones psicológicas y psicosomáticas de los pacientes. García y Sáez (2001) ilustran el fenómeno del *mobbing* con "el caso de Patricia". Montalbán *et al.* (2003), muestran cómo la estructura y la cultura organizativa salen indemnes detrás del retrato de un acosador perverso que enmascara las verdaderas causas del *mobbing*, "el caso Amanda". Matthiesen, Aasen, Holst, Wie y Einarsen (2003) informan del caso XY, un caso atípico, según ellos, porque "acaba bien".

Con esta técnica, el investigador tiene una información más completa del acosador, de la víctima, de la naturaleza de la interacción, del desarrollo y evolución del *mobbing*. Además, es fácilmente combinable con otras técnicas aquí reseñadas. Las desventajas de utilizar esta técnica están en el tiempo que consume cada caso y la generalización de los resultados.

Para finalizar, un grupo de técnicas que se han utilizado en la investigación sobre *bullying* escolar, y que podrían considerarse para investigaciones futuras sobre el *mobbing*, son por ejemplo, técnicas observacionales, bien por medio de

la observación directa o bien por vídeo o grabadora, que permiten analizar los contextos organizativos de una forma natural. La nominación de pares, también suele resultar útil para construir un sociograma que representa a víctimas, acosadores u observadores; o las técnicas proyectivas, como el diálogo en una burbuja, donde se presentan una serie de viñetas a los sujetos para que ellos completen una historia.

A sabiendas de las ventajas y desventajas de utilizar técnicas cuantitativas y cualitativas, y dando por supuesto que ninguna se encuentra libre de limitaciones, la investigación debe tender a la "triangulación" de la información. Bericat (1998) defiende una integración *cuali-cuantitativa* basada en completar, combinar y triangular la información que nos permita *diseños multimétodo*. Algunos estudios han combinado varias técnicas. Es el caso de Niedl (1996), quien presenta dos trabajos, uno cuantitativo y otro cualitativo; el primero, para describir cómo afecta el *mobbing* al bienestar de la persona y a la organización, el segundo, para analizar el papel moderador de las estrategias de afrontamiento, aunque estos estudios los realiza por separado y con muestras distintas. Archer (1999) utiliza el cuestionario y la entrevista en una misma muestra. Zapf y Gross (2001) aplican, igualmente, estas dos técnicas para investigar cómo evolucionan las estrategias de resolución de conflicto conforme éste se va escalando. Salin (2003) analiza la relación entre la política organizativa y el *mobbing*, utilizando el LIPT (Leymann, 1990) y la entrevista.

## VI. LOS ANTECEDENTES DEL *MOBBING*

En general, una combinación de variables relacionadas con la persona (personalidad tanto de la víctima como del agresor), el entorno de la organización, las condiciones del puesto, las características de la interacción entre los trabajadores (sea con clientes, empleadores o entre compañeros), y el clima organizacional pueden estar en la base del *mobbing*. La búsqueda de los antecedentes ha sido uno de los puntos “calientes” en la investigación (Zapf, 1999b). Mientras algunos autores sostienen que hay que centrarse en la personalidad de los acosadores y de las víctimas (por ejemplo, Coyne, Seigne, y Randall, 2000); otros, como Leymann, se centran en el estudio de las características organizacionales. Posiblemente, ningún modelo comprensivo de *mobbing* estaría completo sin tener en cuenta los comportamientos de los acosadores, la percepción de las víctimas, la interacción entre ambos, la cultura, el clima laboral y las condiciones del puesto (Einarsen *et al.*, 2003).

Nuestro objetivo, en este apartado, es resumir los resultados de los distintos hallazgos empíricos que se han realizado sobre esta materia, agrupándolos en tres categorías: el acosador, la víctima y la organización (ver en Sáez y García, 2001).

## **1. La figura del acosador**

En la investigación sobre violencia escolar se ha encontrado que los niños agresores se caracterizan por ser personas seguras de sí mismas, impulsivas y agresivas (Olweus, 1991), lo que ha permitido hallar un perfil de personalidad de niños "acosadores". Sin embargo, en el ámbito laboral no se ha encontrado un perfil similar (Zapf y Einarsen, 2003) y la mayor parte de la información que se posee es la que se recoge directamente de las víctimas. Las dificultades que se tiene para acceder a los acosadores reduce las posibilidades de conocer este fenómeno en toda su extensión (Rayner y Cooper, 2003). Aunque sea desde esa perspectiva, intentaremos resumir los distintos hallazgos relacionados con este tema.

### 1.1. Las características individuales del acosador

En una revisión de la investigación empírica sobre los antecedentes individuales, Zapf y Einarsen (2003) resumen las características individuales en las siguientes categorías: los procesos auto reguladores para proteger la autoestima, la falta de competencias sociales, y las conductas negativas como resultado de una micropolítica organizativa.

La protección de la autoestima se asume como una motivación básica del ser humano. Cuando en ciertas situaciones las personas se cuestionan la misma, pueden volverse agresivas, sobre todo si la percepción del *ego* es poco realista o está ensalzada (Baumeister, Smayt y Boden, 1996). La agresión, entonces, se dirige hacia la fuente que cuestiona nuestro *ego*, sirviendo de protector para una valoración positiva

de uno mismo. Baumeister *et al.* (1996) sugirieron que estas situaciones desencadenan un conjunto de emociones negativas, como la frustración, el enojo y la ansiedad, que desempeñan un papel importante entre la autoestima y la agresión. El sentimiento de envidia, entendida como una amenaza al *ego* del acosador, aparece para señalar al otro como una persona que no merece un trato digno y respetuoso, y por tanto, que puede ser merecedor de tal agresión.

En el *mobbing*, la envidia emerge, en opinión de los acosados, como la causa principal que desencadena todo el proceso de acoso (Björkqvist *et al.*, 1994; Einarsen *et al.*, 1994; Vartia, 1996, 2003). Barling (1996) relacionó la agresión con personas de "carácter difícil" o de "carácter conflictivo" en la organización, añadiendo que el abuso de alcohol, un historial de agresiones en la vida en general y una baja autoestima eran los mejores predictores de la agresión en el trabajo. Respecto a la baja autoestima, Baumeister *et al.* (1996) afirman que, aunque lo normal, en estos casos, es que no entren en la "batalla" por temor a perderla, si se dan las circunstancias adecuadas (por ejemplo, la superioridad de estatus en la organización respecto a la víctima o el amparo de los compañeros o superiores) lleva a la agresión. Lo contrario también es sostenible, pues una alta autoestima puede desencadenar comportamientos tiránicos, cuando se relacionan con el perfeccionismo, el narcisismo y la arrogancia (Ashforth, 1994; Baumesiter *et al.*, 1996). El *mobbing*, como resultado de la protección de la autoestima, es frecuente si los acosadores son los supervisores o gerentes, porque utilizan las conductas de acoso para proteger su estatus y su autoestima (Zapf y Einarsen, 2003).

En cuanto a la falta de competencias sociales, se ha planteado en muchos casos que la falta de autocontrol emocional y la falta de empatía pueden estar en la base de los comportamientos negativos (Adams, 1992b); desde la perspectiva del acosador, las conductas de hostigamiento son interpretadas como acciones menores, a las que la víctima le da gran importancia (Einarsen *et al.*, 1994), no siendo del todo conscientes del daño que están causando a ésta. Por ejemplo, puede ser propio de algunas personas la broma continua, el chismorreo o comportamientos jocosos respecto a las creencias o posiciones políticas de sus compañeros, que son percibidas como hostiles por alguno de ellos. En este sentido, una investigación realizada por Einarsen *et al.* (1994) en Noruega, el 5% de la muestra admitió haber participado en procesos de acoso, éstos se describían como personas más ansiosas en las relaciones sociales, con menos competencias sociales, baja autoestima y más agresivos.

Por último, las conductas de micropolítica organizativa, se refieren a las estructuras y procesos laborales, y al uso del poder, que se utilizan como una forma de conseguir metas empresariales y de defensa de los propios intereses personales dentro de la organización. Estos casos podrían designar una forma especial de *mobbing*, puesto que la intención última es la defensa de estos intereses, pero no la destrucción del otro. Por esto, algunos autores la consideran como la más "racional" de las formas de *mobbing* (Zapf y Einarsen, 2003). Otras veces, ciertas creencias y valores personales (por ejemplo, véase la teoría X de McGregor, 1960) pueden subyacer a estas conductas "tiránicas", lo que suele ser más habitual en la alta jerarquía (Hoel *et al.*, 2001; Zapf, 1999).

## 1.2. El género del acosador

La mayoría de los estudios muestran un mayor porcentaje de hombres acosadores que de mujeres. Einarsen y Skogstad (1996) encontraron que el 49% de los acosadores eran varones y el 30% mujeres; Rayner (1997) elevó a dos tercios el porcentaje de acosadores masculinos. Sin embargo, como ya hemos comentado en el *mobbing* suele haber implicada más de una persona, así, cuando se pregunta por el género de este grupo de acosadores parece que mayoritariamente participan tanto de uno como de otro género. Zapf (1999a) halló que el 63% de los casos se señalaban a ambos, siendo del 26% en los que se les atribuía sólo a los hombres y del 11% a las mujeres. En este sentido, Mackensen y von Astfeld (2000) encontraron porcentajes muy parecidos en las tres categorías (32% hombres, 27% mujeres y 37% ambos). Este resultado también lo avala la investigación de Keashly y Jagatic (2003) quienes no encontraron diferencias, estadísticamente significativas, en cuanto al género de los acosadores.

No obstante, aunque admitamos que los acosadores son fundamentalmente varones, deberíamos tener en cuenta dos consideraciones. En primer lugar, el *mobbing* incluye formas de agresión directa, como gritar o humillar a alguien, y existe evidencia empírica de que es un tipo de agresión más típico de los hombres que de las mujeres, quienes prefieren formas de agresión indirecta que no siempre está bien reflejada en los cuestionarios utilizados en la investigación (Bjorkqvist *et al.*, 1994). En segundo lugar, que los supervisores son

señalados frecuentemente como acosadores, y estas posiciones están ocupadas mayoritariamente por hombres.

Por otra parte, los varones suelen ser principalmente acosados por otros varones, mientras que las mujeres suelen ser acosadas tanto por mujeres como por aquéllos (Leymann, 1992; Einarsen, 1994; Hoel *et al.*, 1999, Namie, 2000; Vartia y Hyyti, 2002; Vartia, 2003). Hoel *et al.* (2001) explican estas diferencias por la segregación tanto horizontal como vertical de las empresas. La segregación horizontal se refiere a que las organizaciones, en sus puestos base, suelen estar ocupadas generalmente por personas del mismo género, y la segregación vertical que está relacionada con la ocupación de los puestos directivos mayoritariamente por hombres.

Respecto a la segregación horizontal, Kaukiainen, Salmivalli, Björkqvist, Österman, Lahtinen, Kostamo y Lagerspetz (2001) analizaron la incidencia de la agresión abierta y de la encubierta en función del predominio de género en la organización. Para el criterio de predominio establecieron que el personal masculino o femenino estuviera por encima del 60% del total de trabajadores, y concluyeron que la tasa de incidencia era más alta en sectores dominados por varones. Contrariamente, O'Moore *et al.* (2003) hallaron que el *mobbing* era más frecuente en organizaciones donde predominaban mujeres, seguidas por aquellas donde los hombres eran mayoría, y en menor medida donde eran igualitarias. En ciertos sectores ocupados generalmente por personal masculino, como en el de la construcción se producen conductas más directas como la agresión física y verbal (Hubert y Veldhoven, 2001), en lugar de los tipos de conductas pasivo-agresivas más frecuentes en las ocupaciones donde dominan el personal femenino (Hockley,

2002). En este sentido, Einarsen *et al.* (1998) en una muestra de auxiliares de enfermería encontraron que las conductas más utilizadas para el acoso eran las denominadas de manipulación social (Björkvist *et al.*, 1994) y conductas indirectas, como extender rumores, responder con el silencio, o ignorar a la víctima.

### 1.3. El estatus del acosador en la organización

Las relaciones interpersonales en el contexto organizativo son de origen jerárquico y están caracterizadas por la desigualdad de poder y de estatus (Aquino, 2000). El estatus alto en una organización permite tener una posición formal de poder legítimo, control y mejor valoración social.

Con frecuencia, los supervisores utilizan las conductas hostiles referidas a la competencia profesional (Einarsen y Raknes, 1997), posiblemente, porque con el poder formal otorgado, les están permitidas. Sin embargo, entre compañeros, para reforzar su papel, usan otras estrategias intimidatorias como la burla, la exclusión social o la ridiculización.

Hoel *et al.* (2001) confirman la hipótesis de que a los empleados de base y a los supervisores de línea se les somete a conductas hostiles como insultos, bromas pesadas y burlas, mientras, que los directivos, de nivel medio o de la alta dirección, suelen ser hostigados con conductas como "sobrecarga de trabajo inmanejable" o "fechas imposibles para entregar o resolver las tareas encomendadas". Igualmente, Salin (2001), en un estudio realizado exclusivamente con trabajadores de formación de post-grado, que ocupaban

puestos tanto directivos como técnicos, cuantifica las conductas que son utilizadas por los acosadores (en opinión de las víctimas): tener que realizar tareas por debajo de su nivel de competencia (13,7%), ocultarles información necesaria para realizar las tareas encomendadas (7,4%), mandarles actividades imposibles –por fecha o complejidad- de realizar (5,3%), ignorar sus puntos de vista (5,1%), o ser excluidos de su grupo (2,1%). Con ello, concluye que con estos trabajadores, por la naturaleza de la profesión (directivos o profesionales cualificados) y el nivel de estudios, los acosadores utilizan estrategias más sofisticadas, menos directas y más relacionadas con la actividad laboral.

## **2. Las características de la víctima**

Uno de los núcleos centrales del *mobbing*, como se ha mencionado en apartados anteriores, es la incapacidad de la persona acosada para defenderse, o cómo en el transcurso del proceso se le van reduciendo sus posibilidades de defensa, lo que conducirá a una dependencia del acosador, que podrá ser de naturaleza social, física, económica o psicológica (Niedl, 1995a). Por esto, cabe preguntarse si existen antecedentes relativos a la persona acosada y de qué tipo.

### **2. 1. Características individuales de la víctima**

Siguiendo a Zapf y Einarsen (2003), podemos clasificar estos antecedentes en: situación particular en la organización, incompetencia social o déficit de autoestima, y necesidad de logro y conflictos con las normas del grupo.

En cuanto a la situación particular de la víctima en la organización, Leymann, en uno de sus estudios en escuelas infantiles, observó que los maestros tenían más riesgo de ser objeto de acoso que las maestras, dado que estaban en minoría (Leyman, 1993b). Zapf (1999a) concluyó que el 14% de las víctimas se consideraban distintas al grupo, bien por edad, género o discapacidad física, y sólo el 8% de éstas no percibía diferencias respecto al grupo mayoritario. Todo esto sugiere que el hecho de ser "distinto" por alguna razón en los grupos puede influir en el acoso.

Por lo que respecta a la incompetencia social y déficit de autoestima, conociendo que una característica del *mobbing* es la incapacidad para defenderse, es comprensible, que exista la creencia de que algunas personas podrían ser más vulnerables que otras por poseer menos asertividad, autoestima o habilidades sociales (Zapf y Einarsen, 2003). Algunos estudios van en esta dirección. Por ejemplo, Einarsen *et al.* (1994) encontraron que el 33% de las personas acosadas, al compararse con sus compañeros, se percibían a sí mismas como más tímidas, con menos autoestima y con menos habilidades para hacer frente a los conflictos. Vartia (1996, 2003) también halló una asociación significativa entre haber sufrido *mobbing*, baja autoestima y alto neuroticismo. Einarsen (2000) concluyó que las víctimas reconocían que, incluso antes de ser acosadas, habían sido emocionalmente lábiles y que se tomaban las cosas "demasiado en serio".

Zapf (1999a) mostró que las personas acosadas, además de escasa asertividad, preferían la utilización de estrategias evitativas en la resolución del conflicto, dejándose avasallar por

la situación de acoso, sin tener recursos para poder hacerle frente. Sobre estas estrategias de afrontamiento, Hoegh y Dofradottir (2001) añaden que, además del estilo evitativo, las diferencias entre las "víctimas" y las "no víctimas", se encuentran en el estilo complaciente que es significativamente más utilizado en las primeras, y en el estilo integrativo en las segundas. Aquino (2000) afirma que las estrategias evitativas, complacientes y dominantes predisponen a los trabajadores a la victimización.

En algunos trabajos se han aplicado instrumentos de diagnóstico clínico. Matthiesen y Einarsen (2001), con el MMPI-2 (*Minnesota Multiphasic Personality Inventory*), muestran un perfil de personalidad específico en las víctimas de *mobbing*. Éstas podrían describirse como hipersensitivas, suspicaces y depresivas, y con mayor tendencia a convertir el malestar psicológico en síntomas psicósomáticos. Realizaron una clasificación en tres grupos: el primero de ellos, los "gravemente afectados", se mostraban depresivos, ansiosos, suspicaces, dubitativos y desconcertados; el segundo grupo, los "desilusionados y pesimistas", tendían a proyectar su desilusión y descontento a todas las esferas de la vida; y, el tercer grupo, los "normales", presentaban una personalidad relativamente ajustada, a pesar de haber sufrido acoso. Los autores interpretaron estos resultados como indicador de un factor de vulnerabilidad específico. Llor, García, Campillo, Ruiz y Luna (2004) extraen un perfil de personalidad, utilizando el Inventario Multiaxial Clínico de Millon (Millon, 1999), donde destacan los rasgos compulsivos y dependientes, característicos de personas disciplinadas, controladas y perfeccionistas con tendencia a la dependencia, la sumisión, la búsqueda de aprobación y al apoyo social.

Con todo, plantear la hipótesis de vulnerabilidad, puede que no explique por qué se es acosado, pero sí en qué modo las personas acosadas experimentan, interpretan y tratan de defenderse del *mobbing* (Einarsen, 2000; Matthiesen *et al.*, 2003). En resumen, tanto la autoestima como la existencia de un determinado perfil de personalidad, puede darnos una explicación sobre la vulnerabilidad de ciertas personas (Coyne *et al.*, 2000), pero también podría ser la respuesta al estrés laboral, sobre todo cuando el proceso de acoso es prolongado, y los cambios que interpretamos como antecedentes, no sean sino consecuentes de la situación sufrida (Leymann, 1996; Kivimäki y Kalimo, 1996).

Por último, sobre la necesidad de logro y enfrentamiento a las normas del grupo, Brodsky (1976) ya indicaba que esperaban alcanzar altas metas profesionales, aunque su visión era poco realista respecto a sus competencias. Zapf (1999a) encontró que el 69% de las víctimas se percibía como constante y con alta necesidad de logro (frente al 40% del grupo de control) y que en algunas de sus características personales, como actitudes religiosas o políticas, rasgos físicos, o culturales se percibía distinta a sus compañeros. Coyne *et al.* (2000) afirman que las personas acosadas tienden a asumir, en mayor grado, valores como la honradez, el perfeccionismo o la rectitud, que suele provocar rechazo por parte de compañeros o jefes, y sobre todo, la percepción de ser tratadas injustamente. En ocasiones, la rigidez de su comportamiento y la falta de empatía para aceptar los puntos de vista de los demás les puede conducir a ser más inflexibles con las normas informales de los grupos, convirtiéndose en una amenaza para éstos.

## 2.2. El género de la víctima

En una revisión de los trabajos empíricos realizados por Zapf *et al.* (2003) se muestra que la proporción de acosados es en un tercio hombres y en dos tercios mujeres. Aunque, sobre todo, en los países escandinavos (Einarsen y Skogstad, 1996; Leymann, 1996; Vartia y Hyyti, 2002; Vartia, 2003), en el Reino Unido (Hoel y Cooper, 2000 y Rayner, 1997) o en Dinamarca (Hogh y Dofradottir, 2001) no aparecen prácticamente diferencias.

En España, según el estudio CISNEROS II (Piñuel y Oñate, 2002) la incidencia del *mobbing* era mayor en mujeres que en hombres (53,88% vs. 46,12%), y en la V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (MTAS, 2004), también aparecen éstas como más afectadas que los varones (5,8% vs. 3,8%).

Estas diferencias pueden ser debidas a dos razones fundamentales. Por un lado, a que el *mobbing* es a menudo un proceso que se produce más en niveles bajos de la jerarquía organizativa, y aquí las mujeres ocupan posiciones de mayor subordinación (por la segregación horizontal y vertical anteriormente comentada) lo que les hace estar en una posición de mayor riesgo de sufrir acoso. Y, por otro lado, por los procesos de socialización cultural, donde las mujeres aprenden estrategias más complacientes y evitativas en la resolución de los conflictos (Zapf *et al.*, 2003).

Cuando se estudia la relación entre género y estatus suele aparecer en el género femenino un mayor riesgo de sufrir acoso. Así, Salin (2001), en una muestra de trabajadores con

formación de post-grado, halló que las mujeres tenían más riesgo de ser hostigadas que los hombres (11,6% vs. 5%) cuando ocupaban puestos directivos, posiblemente, por estar subrepresentadas en este tipo de puestos de trabajo.

### 2.3. La edad de la víctima

Einarsen y Skogstad (1996), en un estudio epidemiológico realizado en Noruega, encuentran que con la edad aumenta el riesgo de estar expuesto al *mobbing*. Las razones que esgrimen para esta relación son: el mayor tiempo de exposición a ciertas condiciones de trabajo negativas, la menor tolerancia a conductas de esta naturaleza (que en el caso de los jóvenes pueden interpretarse como un ritual de iniciación), y por último, la menor posibilidad de encontrar otro empleo en el mercado laboral.

Sin embargo, Einarsen y Raknes (1997), en una organización compuesta exclusivamente por varones, encontraron una relación inversa respecto a la edad, siendo los de menos edad los más expuestos al *mobbing*. Esta relación la explican por el contexto cultural de la organización, donde prevalecen los valores considerados típicamente masculinos, los rituales de iniciación y las novatadas.

También en esta línea, Ostvik y Rudmin (2001), en un trabajo en la armada noruega, hallaron que el grupo de edad de 18 años era el de mayor riesgo para las prácticas tanto del *mobbing* como del *hazing* (agresión típica de los rituales de iniciación de las organizaciones militares). Leymann (1996) y

Vartia (2003) no encuentran diferencias significativas en función de la edad.

En España, según los datos proporcionados por la V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (MTAS, 2004), la mayor exposición a comportamientos de acoso se presenta en los menores de 45 años (4,5% vs. 3,6%).

### **3. Antecedentes organizativos del *mobbing***

Brodsky (1976), tras estudiar más de mil casos de acoso en el trabajo en EE.UU. concluyó que debe concurrir una cultura que permita o premie tales comportamientos. El *mobbing* tendrá lugar si el acosador siente que tiene el apoyo o, por lo menos, el permiso implícito de sus superiores para comportarse de esta manera.

En esta línea, Leymann (1990) destacó cuatro factores importantes relacionados con el *mobbing*: (1) las deficiencias en el diseño de trabajo, (2) el ejercicio inadecuado del liderazgo, (3) la posición social de la víctima y (4) la laxitud de las normas morales de los departamentos. Bastantes investigaciones han mostrado que los trabajos caracterizados por altos niveles de conflicto de rol, una supervisión inadecuada, la falta de autonomía y las tareas no estimulantes son antecedentes del *mobbing* (ver en Einarsen, 1998a).

Por nuestra parte, clasificaremos los antecedentes organizacionales en: variables organizativas, elementos de tarea/trabajo, y los cambios en la naturaleza del trabajo.

### 3.1. Las variables organizativas del *mobbing*

El *mobbing* se ha estudiado frecuentemente como un estresor psicosocial, que puede provocar un ambiente de trabajo negativo y aumentar así el riesgo de conflictos laborales (Leymann, 1996; Einarsen *et al.*, 1994); pero también se ha defendido que un inadecuado ambiente laboral puede ser el antecedente de los conflictos interpersonales, siendo el *mobbing* una consecuencia (Einarsen *et al.*, 1994). En Europa del Norte, sobre todo, los investigadores han tratado de buscar explicaciones en los factores organizativos y en las deficiencias del ambiente de trabajo (Leyman, 1996; Einarsen *et al.*, 1994, Thylefors, 1987; Agervold y Mikkelsen, 2004).

Uno de los aspectos que frecuentemente se señala es el referido a *la estructura organizativa*, habiéndose encontrado que el *mobbing* parece ser más frecuente en las grandes empresas (Einarsen y Skogstad, 1996) y las de orientación burocrática (Thylefors, 1987), en las que el acosador es más "invisible". Davenport, Distler y Pursell (1999) lo han relacionado también con las estructuras planas donde las personas muy ambiciosas que desean y necesitan promocionarse, mejorar su autoimagen o lograr mayores ingresos económicos pueden emplear el *mobbing* con quienes les impiden lograrlo.

Respecto al *clima social*, se asume con frecuencia que éste se relaciona con la aparición de conductas típicas de *mobbing*. En general, cuando se comparan las percepciones de las víctimas de *mobbing* y las de las no víctimas, las primeras observan un clima social negativo y conflictivo que las segundas

(Björkqvist *et al.*, 1994; Einarsen *et al.*, 1994; Zapf, 1999b; Hoel y Salin, 2003). Vartia y Hyyti (2002) encontraron tres elementos predictores del *mobbing*: las características del trabajo (monotonía, conflicto de rol, baja autonomía), el clima (clima social más negativo e insatisfacción con la labor del equipo directivo) y la violencia (violencia verbal y física). O`Moore *et al.* (2003) hallaron que mientras más de la mitad de las personas acosadas describían el ambiente del trabajo como hostil, el 88% de los trabajadores no acosados lo hacían de forma positiva. También, el estrés percibido y un clima de tensión pueden ser propicios para el hostigamiento (Appelberg, Romanov, Honkasalo y Koskenvuo, 1991; Einarsen *et al.*, 1994; Vartia, 1996,). Así, el *mobbing* parece ser frecuente en organizaciones donde los trabajadores se encuentran insatisfechos con el clima laboral y la comunicación interna (Einarsen *et al.*, 1994; Vartia, 1996, 2003).

Otra variable analizada ha sido la *cultura organizativa*, que la podemos definir como el sistema de creencias, valores y normas que son aceptadas por los miembros de una organización o subgrupo (Schein, 1985). Archer (1999), en una muestra de bomberos, encontró que los sistemas de entrenamiento, la inclusión en grupos de trabajo fijos y la dirección autocrática constituían elementos esenciales para la presencia de conductas de hostigamiento institucionalizadas. Asforth (1994) hablaba de la mayor probabilidad de ocurrencia en organizaciones donde era importante la conformidad al grupo, la complacencia y la disciplina (hospitales, prisiones, psiquiátricos y fuerzas armadas). En los procesos de socialización parece bastante frecuente el uso de bromas, chistes, insultos, humor negro para castigar a los nuevos trabajadores (Einarsen y Raknes, 1996). Todo esto, sugiere que ciertos elementos presentes en la

cultura organizativa contribuyen a la aparición y desarrollo del *mobbing* (Hoel y Salin, 2003). En este sentido, puede ser importante el concepto de tolerancia organizativa, que señala en qué modo la cultura permite y premia las conductas de acoso (Keashly y Harvey, 2004).

En relación a los *estilos de dirección*, tanto los estilos autoritarios (Vartia, 1996; Hoel y Cooper, 2000; O'Moore *et al.*, 2003) como los estilos de *laissez-faire* (Einarsen *et al.*, 1994; Leymann, 1996; Hoel y Cooper 2000) se han asociado al *mobbing*. En el primer caso, creando un ambiente de miedo y temor, donde no hay lugar a la crítica, a la queja, ni a la participación; mientras que en el segundo caso, por su incompetencia para resolver los conflictos entre iguales, siendo incapaces de eliminar las escaladas de tensión. Aunque, como señala Asforth (1994), también se refugian en el hostigamiento aquellos directivos que persiguen prevalecer su posición personal y ejercer un control rígido sobre el grupo. Einarsen *et al.* (1994) consideran el *mobbing* como un síntoma de liderazgo inadecuado, siempre y cuando las conductas hostiles sean descendentes (desde la supervisión y la dirección), pero no tanto cuando proceda de la relación entre compañeros. También se ha asociado a la promoción (O'Moore *et al.*, 2003) y como una forma de hacer prevalecer su posición sobre los subordinados. Tepper (2000) defendió que la existencia de una vigilancia abusiva llevaba a cometer actos de injusticia en tres direcciones: a) trato irrespetuoso (justicia interaccional); b) abuso de la disciplina (justicia procesal); y trato desigual con los demás (justicia distributiva). Neuman y Baron (2003) encontraron que cuando los empleados se sentían tratados injustamente, éstos eran más agresivos hacia sus compañeros. Así, no sólo se estaban produciendo conductas hostiles desde

los supervisores hacia los empleados, sino que también se extendían las conductas negativas entre iguales.

En referencia a *los sistemas de evaluación del redimiendo y retribución*, el sistema de recompensas puede contribuir al *mobbing* si se percibe como beneficioso para la mejora del propio estatus en la organización, eliminando a algún competidor (Krákel, 1997). En ocasiones, son los propios compañeros los que "castigan" el alto desempeño de sus colegas, encontrando una razón para "quitárselos de en medio", con las conductas de acoso se castiga a los que infringen las normas de grupo (Neuman y Baron, 1998, Krákel, 1997). Por el contrario, si existe una evaluación basada en los resultados del equipo, aquellos que rinden por debajo de lo esperado podrán ser víctimas de *mobbing*, puesto que se perciben como un impedimento para lograr mejores beneficios (Klein, 1996). También, los trabajadores de alto o bajo rendimiento pueden ser víctimas de la acción de sus supervisores. En el primer caso, cuando los perciben como amenazas para su propia posición, y en el segundo, cuando los perciben como una carga para el rendimiento del departamento (Krákel, 1997).

Por último, cabe mencionar lo que se ha venido denominando *mobbing organizativo*. En los procesos de *downsizing* (eliminación de niveles) y *delayering* (condensación vertical de niveles directivos), la obsesión por la reducción de costes y el aumento de los beneficios empresariales lleva a una cultura donde el fin justifica los medios (Sheehan, 1999), lo cual afecta a los directivos en tres aspectos: a) su habilidad para adaptarse al desarrollo estratégico de la organización, b) su forma de relacionarse con otras personas dentro de la organización, y c) sus propias perspectivas profesionales. Todo

esto, contribuye a la creencia de que tienen el poder de utilizar cualquier tipo de conducta para dirigir a sus empleados.

McCarthy, Sheehan y Kearns (1995) estudiaron la gama de conductas coercitivas utilizadas por "los nuevos gerentes" que incluían: sarcasmos, amenazas, insultos, intimidación, malos modales, manipulación y exclusión. Baron y Neuman (1996) encontraron que la disminución de costes, en forma de reducciones de plantillas, de recortes o congelaciones salariales, justificaban el comportamiento hostil y obstruccionista de sus directivos. El *mobbing* parece ser más común en organizaciones que apoyan, permiten o aceptan tales comportamientos, y allí donde los hostigadores perciben que pueden salir impunes, aceptándose las conductas hostiles como parte de la dureza del ambiente (Einarsen, 1999; UNISON, 1997).

Estos hallazgos sugieren que el *mobbing* no es necesariamente un "comportamiento irracional" debido, por ejemplo, a las características indeseables de personalidad o a la insatisfacción en el trabajo. En muchos casos, puede haber dimensiones políticas y una estrategia deliberada para mejorar el estatus, para sabotear el rendimiento de los competidores o para conseguir librarse de personas consideradas como amenazas (Salin, 2003). Así, el *mobbing* se ha descrito como un "juego sucio" en las organizaciones (Neuberger, 1999), como "forma de anular a los que tienen otras ideas" (Niedl, 1995b; Zapf y Warth, 1997), como un modo de "eliminación de los competidores" (Leymann, 1995) o como una "estrategia de devolución" (Krákel, 1997) que puede ser racional desde el punto de vista del acosador. Liefoghe y Mckenzie Davey (2003) hablan de *bullying institucional* para señalar, según la interpretación de los propios trabajadores, que ciertas prácticas

organizativas, como son rechazar cualquier demanda en la negociación colectiva, el sistema de evaluación del rendimiento o los sistemas de retribución no equitativos, son consideradas como hostigadoras.

### 3.2. Las características de la tarea/trabajo

En este apartado hacemos referencia a un conjunto de factores que son exigibles en el desempeño de una actividad laboral y, entre ellos, destacamos el ritmo de trabajo, el grado de autonomía, el rol laboral, la repetitividad de la tarea y las condiciones físicas del entorno laboral.

Sobre *el ritmo de trabajo*, el tiempo que exige una determinada tarea se considera un elemento fundamental para el rendimiento y la satisfacción laboral. Cuando se realiza en cadena, el ritmo lo determina la máquina y el empleado ha de seguir la cadencia que ésta exige, por lo se le concede escasa autonomía en el desarrollo de su actividad laboral. Por el contrario, en los trabajos no repetitivos, el ritmo resulta de la exigencia de lograr un determinado rendimiento en un período concreto (Cuenca, 1996). Cuando existe una presión por los resultados del trabajo o sobre los procesos del mismo existe una mayor incidencia del *mobbing* (Appelberg *et al.*, 1991; Hoel y Cooper, 2000; McCarthy, 1996; Sheehan, 1996; Salin, 2003), así como si el empleado percibe una sobrecarga continuada en su actividad laboral (Quine, 2001; Dawn *et al.*, 2003). La exigencia de un alto ritmo hace que se estreche la función de control de los supervisores, y que utilicen estas conductas de hostigamiento como forma de estimular la productividad y superar la fatiga que impone ese ritmo de trabajo. También se

ha relacionado el ritmo con el aumento de la tensión y el estrés laboral, provocando un mayor aumento de la conflictividad, lo que sin duda genera una mayor probabilidad de que aparezca el *mobbing*.

En el aspecto relacionado con el *rol laboral*, el conflicto y la ambigüedad de rol parecen actuar como estresores que generan gran tensión, la cual propicia un aumento en la conflictividad entre los trabajadores (Einarsen, 1998a; Quine, 2001; Vartia, 1996; Dawn *et al.*, 2003; Agervold y Mikkelsen, 2004). Estas situaciones actúan como precursoras del conflicto interpersonal (Appelberg *et al.*, 1991), y desencadenan, en muchos casos, una espiral que desemboca en el *mobbing*.

En lo relacionado con la *autonomía en el trabajo*, la posibilidad del empleado para tomar decisiones relacionadas con sus tareas y de controlar sus propias actividades ha sido conceptualizada como uno de los elementos fundamentales en la motivación laboral (Turner y Lawrence, 1965; Hackman y Oldman, 1976; Karasek, 1979; Johnson y Hall, 1988; y Karasek y Therorell, 1990) y con el aumento del *mobbing* (Einarsen *et al.*, 1994; Quine, 2001; O'Moore *et al.*, 2003; Vartia, 2003; Agervold y Mikkelsen, 2004). Brodsky (1996) afirmaba que si la falta de autonomía era percibida como una estrategia hostil que se utilizaba para controlar el trabajo y reducir la responsabilidad individual, generaba tensión y frustración entre los empleados. Zapf (1999b) encuentra una asociación entre el *mobbing* y la baja autonomía.

Por último, ciertas las *condiciones físicas* negativas (ruido, actividades a la intemperie, ambientes calurosos o fríos, etc.),

pueden generar un incremento de los sentimientos y actitudes hostiles (Einarsen, Raknes, Matthiesen y Hellesoy, 1996).

### 3.3. Los cambios en la naturaleza del trabajo

La globalización, las nuevas filosofías organizativas, las recesiones y otras tantas características económicas están generando un aumento de la incertidumbre empresarial, lo que conduce a un cambio en la relación entre el empresario y el trabajador marcada por la competitividad, la atención centrada en el cliente, la presión por los resultados, la contratación temporal, la jornada parcial, el teletrabajo o el trabajo autodirigido. Baron y Neuman (1996) identifican cuatro aspectos relacionados con los cambios en la organización y asociados al *mobbing*: recortes de gastos, cambios en la estructura organizativa, inseguridad laboral y cambios sociales (por razones de género, grupos étnicos o personas con discapacidad).

O'Moore *et al.* (2003) en un estudio realizado en Irlanda, país que ha sufrido una gran transformación económica y social en la década de los 90 del siglo pasado, mostraron que, entre las causas del *mobbing*, los cambios en la naturaleza empresarial, como las privatizaciones y las fusiones, fueron señaladas como elementos críticos para que se iniciasen procesos de acoso hacia los empleados. Los cambios en la dirección y en la política estratégica, sobre todo por razones instrumentales, lleva a los directivos a ejercer más presión en los objetivos y en los resultados del trabajo.

Knorz y Zapf (ver en Zapf *et al.*, 1996), en entrevistas con víctimas de *mobbing*, hallaron una relación entre el tipo de jornada a tiempo parcial y el *mobbing*, lo que explicaron por el hecho de que su menor presencia en la empresa dificulta las relaciones interpersonales con el resto de compañeros y no permite afrontar con cierta continuidad los problemas derivados de estas relaciones. Hoel y Cooper (2000) encontraron una asociación en sentido contrario, es decir, que los empleados a jornada completa tenían más riesgo de sufrir *mobbing*, considerando que quienes están a tiempo parcial establecen relaciones menos fluidas con los compañeros, están menos presentes para los acosadores y suelen evadirse de los conflictos que ocurren en el trabajo. Kivimäki *et al.* (2000) no encontraron esta asociación entre empleados de un hospital finlandés.

En resumen, los cambios, en el orden social y económico, han conducido a un aumento de las conductas de hostigamiento, (Sheehan, 1996; McCarthy, 1996; Wright y Smye, 1997; Lee, 2000), afectando negativamente a la motivación y al bienestar de los trabajadores (NASUWT, 1996).

## VII. LAS CONSECUENCIAS DEL *MOBBING*

El *mobbing* se ha considerado como un estresor social severo (Zapf, 1999a), como un acontecimiento traumático vital (Wilson, 1991), como una epidemia silenciosa que provoca insatisfacción laboral, malestar psicológico, y problemas psicosomáticos y físicos. Brodsky (1976) afirmaba que las consecuencias para los trabajadores, las organizaciones y la sociedad serán devastadoras.

Nosotros, y siguiendo a Sáez y García (2001), vamos a clasificarlos en: efectos sobre la organización, sobre la persona y sobre la sociedad.

### **1. Los efectos del *mobbing* sobre la organización**

Inicialmente, Leyman (1990) cifró entre 30.000 y 100.000 dólares por persona y año los costes del *mobbing* para una organización. Dawn *et al.* (2003) estiman que un 25% de las personas acosadas, de una forma u otra, acaban por abandonar la organización (jubilación forzosa, despido, baja voluntaria o enfermedad).

Hoel, Einarsen y Cooper (2003) agrupan en cuatro apartados los efectos principales del *mobbing* para la organización: absentismo, rotación del personal, productividad, y pérdidas económicas.

### 1.1. El absentismo laboral

Si bien muchos casos de *mobbing* finalizan con la salida de la organización de la persona acosada, antes de que se produzca esta situación, se van sucediendo períodos ausencia reiterada en el trabajo (Leymann, 1993, 1996; Einarsen, 1999; Zapf y Gross, 2001), lo que nos lleva a pensar en una estrecha relación entre absentismo y *mobbing*. Matthiesen *et al.* (1989) mostraron una asociación positiva entre ellos en profesores, y Toohey (1991) señaló que esa relación es especialmente significativa en las bajas por enfermedad de larga duración. Quine (2001) cifró en un 8% las bajas por enfermedad en un hospital debido al *mobbing*, mientras que Kivimaki, Eloviano y Vathera (2000) y Vartia (2001), en sendos estudios finlandeses, encontraron un 26% y 17% de absentismo, respectivamente, asociado al *mobbing*.

Sin embargo, varios estudios, que han explorado esta relación, encuentran una asociación bastante débil (Einarsen y Raknes, 1991; Hoel y Cooper, 2000; UNISON, 1997). Por ejemplo, un trabajo de Einarsen y Raknes (1991) mostró que el *mobbing* sólo explicaba el 1% de la varianza total del absentismo por enfermedad, y Hoel y Cooper (2000) señalaron un promedio de siete días por año de enfermedad más que los empleados que no sufren acoso. Esta relación, relativamente débil, podría explicarse por la presión que, en muchos casos, ejerce la organización sobre los empleados para asistir al trabajo, aun estando enfermo, y por la incomprensión que existe de las afecciones de tipo psicológico. En palabras de Hoel, Einarsen y Cooper (2003):

“El incremento de los problemas de salud asociados con la percepción del *mobbing* puede también desmotivar a los trabajadores y reducir su satisfacción. Como la relación causal entre la satisfacción del trabajo y los problemas de salud es bidireccional y dinámica, los crecientes problemas de salud que son el resultado de *mobbing* pueden afectar a la satisfacción del trabajo y a la motivación para asistir, siendo el absentismo un posible resultado. Sin embargo, la presión para asistir, real o percibida, puede actuar como un motivador negativo, forzando a las víctimas a ir al trabajo (...)” (pp. 147-148).

La presión por asistir al trabajo se incrementa cuando el individuo es consciente de que su ausencia la tendrán que suplir otros compañeros, cuando existe un alto riesgo de perder el puesto de trabajo o cuando las víctimas no quieren que se les acuse de estar fingiendo una enfermedad (Hoel *et al.*, 2003). Esta presión puede ser tan elevada que, en ocasiones, se convierte en una forma de *mobbing* (UNISON, 1997).

## 1.2. La rotación de personal

La mayor parte de los estudios, debido a su corte correlacional y al empleo del autoinforme, más que analizar la rotación se ocupan de la intención de abandonar la organización (Hoel y Cooper, 2000; Keashly y Jagatic, 2000; Quine, 1999). Vartia (1993) halló que el 46% de los acosados tenía la intención de abandonar el trabajo, aunque ésta no se correspondía con el abandono efectivo. En un estudio posterior, cuantificó en un 17% las personas que habían dejado realmente el trabajo por causa del acoso (Vartia, 2001).

La posible explicación de este hecho puede estar en la utilización de la intención de abandonar o de buscar otro empleo como un mecanismo de afrontamiento positivo para reducir el problema, como una estrategia cognitiva que permite al individuo buscar un nuevo puesto de trabajo, o al menos, le alivia la idea de no tener que permanecer “toda la vida” en su organización (Keasly y Jagatic, 2000).

Sin embargo, en la mayoría de los casos, las condiciones del mercado laboral no permiten a las víctimas dejar su trabajo, por lo que su permanencia en la empresa sirve para que el conflicto se vaya escalando en el tiempo. La dificultad para encontrar otras alternativas de empleo agrava el riesgo para la salud y los efectos negativos para la organización, porque la consideración del despido o de la “baja voluntaria” más que en una solución se podría convertir en el “verdadero” problema (Peris, 2002).

### 1.3. Los efectos sobre la productividad y el rendimiento

Los estudios en los que se analiza la relación entre *mobbing* y productividad son escasos. Einarsen *et al.* (1994), con una muestra de empleados adscritos a un sindicato noruego, mostraron que el 27% de los encuestados estaba de acuerdo en que el *mobbing* reducía su eficacia en el trabajo. Hoel y Cooper (2000) incluyeron una pregunta sobre cuál era su rendimiento actual en su puesto, independientemente de si eran víctimas o no de *mobbing*, y estimaron en un 7% el descenso de la productividad en las primeras. En EEUU, Johnson e Indvik (1994) cifran entre los cinco y seis billones de dólares las pérdidas de productividad por acoso.

El resto de aproximaciones se han realizado de forma indirecta, asociando el *mobbing* a la insatisfacción laboral, la reducción del compromiso o la baja motivación laboral que, sin duda, repercutirán en el rendimiento en el trabajo (ver Hoel *et al.*, 2003)

#### 1.4. Los costes del *mobbing*

Ya hemos mencionado la estimación de costes que hacía Leymann en 1990 de entre los 30.000 y 100.000 dólares anuales por individuo. Rayner (2000) estimó unos gastos empresariales de un millón de libras esterlinas sólo en términos de remplazo del personal, y Sheehan, McCarthy, Barker y Henderson (2001) entre 600.000 y 3,6 millones de dólares anuales para una empresa media de 1.000 trabajadores.

En la Comunidad Autónoma del País Vasco, Gutierrez y Mugarra (2003) estimaron los gastos sociales del *mobbing* en el año 2002 en esa Comunidad. Para esta valoración dividieron los gastos en tres apartados: los derivados de las bajas laborales, de las consultas de salud mental y del consumo de fármacos y antidepresivos. Tomando en consideración el porcentaje de afectados por *mobbing* entre un mínimo del 5% (Paoli y Merllié, 2001) hasta un máximo del 16% (Piñuel, 2001) concluyeron que por bajas laborales el coste iría desde los 77,8 hasta los 248,9 millones de euros; por consultas de salud mental, desde los 128,79 hasta los 412,32 millones de euros; y, por consumo de antidepresivos, desde los 2,8 hasta los 9 millones de euros. Por tanto, el

gasto total sería de unos 243,39 millones de euros anuales en la previsión más favorable y de unos 778,85 millones de euros en la menos favorable.

Hoel *et al.* (2003) recomiendan que, para investigaciones futuras sobre costes, se analicen los siguientes elementos: absentismo por enfermedad (costes para la empresa, horas extraordinarias de compañeros, etc.), rotación y costes de sustitución (se refieren a los costes de reclutamiento, selección y formación), impacto en la productividad y rendimiento, compensaciones y litigios (abogados e indemnizaciones) y deterioro de la imagen social de la empresa.

## **2. Los efectos individuales del *mobbing***

### 2.1. Los efectos sobre la salud psicológica y física

Keashly y Harvey (2004), en una recopilación de trabajos de investigación, categorizan los efectos del "abuso emocional" en directos e indirectos. Los efectos directos se refieren al humor negativo (miedo, resentimiento, ansiedad y depresión) y la distracción cognitiva (problemas de concentración). Los efectos indirectos hacen referencia a: a) la reducción del bienestar psicológico (en forma de disminución de la autoestima y de la autoeficacia, abuso del alcohol, baja satisfacción con la vida, tendencias depresivas, o sobre-emocionalidad); b) los problemas de origen psicosomático; y c) las consecuencias sobre la organización.

Vartia (2003), en un estudio con trabajadores hospitalizados como consecuencia del *mobbing*, mostró una asociación significativa entre éste y los problemas de salud. Debido al diseño longitudinal del mismo, pudo relacionar el *mobbing* con la aparición de enfermedades cardiovasculares y la depresión. La conclusión más importante a la que llegó fue que los daños para la salud son el resultado del tiempo de exposición al *mobbing* pero que, a su vez, algunos de los daños causados, como la depresión, les hacían más vulnerables a los acontecimientos futuros en el trabajo.

En este punto, conviene señalar que la mayor parte de los trabajos en los que se relacionan estas variables se han realizado con víctimas de *mobbing*, que generalmente han sufrido un largo proceso de acoso. Por esta razón, cabría preguntarse si en los estudios realizados con muestras de trabajadores en general, y en donde, posiblemente, los procesos de victimización fueran menos acusados, también aparecen asociaciones significativas con la salud y el bienestar.

Einarsen y Raknes (1997), con una muestra de empleados de unos astilleros noruegos, encontraron que la exposición al *mobbing* explicaba el 23% de la varianza de la salud psicológica y del bienestar. Anteriormente, Einarsen (1996) asoció esta experiencia con problemas psicológicos, psicosomáticos y musculoesqueléticos. Kaukianem *et al.* (2001) concluyeron que las personas clasificadas como "víctimas", comparadas con las no lo eran, diferían de forma significativa en síntomas físicos, problemas afectivos y cognitivos, y problemas sociales. También se han encontrado asociaciones con el *burnout* (Einarsen *et al.*, 1998), donde las auxiliares de enfermería acosadas puntuaban más alto en la escala de *burnout* que las no acosadas.

Vartia (2001), por medio de un análisis de regresión, concluyó que ser víctima de *mobbing* era un predictor significativo de los síntomas de estrés incluidos en su estudio, aunque sólo explicaba el 5% de la varianza total. Einarsen *et al.* (1996) hallaron que el acoso explicaba el 13% de la varianza referente a molestias psicológicas, el 6% de los problemas musculoesqueléticos, y el 8% de los problemas psicosomáticos.

Entre las consecuencias también aparecen relaciones significativas con el uso de medicación, como somníferos o sedantes (Zapf *et al.*, 1996; Vartia, 2001, 2003).

En definitiva, no parece haber duda de que, tanto en los estudios realizados exclusivamente con víctimas como en los realizados con muestras globales, la asociación entre el *mobbing* y los problemas de salud es significativa.

Por otra parte, algunos autores han relacionado el tipo de actos negativos que se utilizan para el acoso y las consecuencias de los mismos. Así, parece ser que cuando se utilizan conductas negativas dirigidas a la vida privada o al desempeño profesional, el impacto es mayor para la pérdida de salud de las víctimas (Zapf *et al.*, 1996; Einarsen y Raknes, 1997; Vartia, 2003), mientras que emplear el aislamiento social, ignorar a alguien, no permitir expresar sus ideas y opiniones, o darle a alguien tareas sin sentido, se asocia principalmente con la pérdida del sentimiento de autoconfianza (Vartia, 2003).

## 2.2. Las características diagnósticas de víctimas de *mobbing*

Brodsky (1976), en sus observaciones clínicas con víctimas identificó tres tipos de síntomas: a) síntomas físicos vagos, fatiga crónica y debilidad; b) depresión y síntomas de impotencia, insomnio y falta de autoestima; c) hostilidad, hipersensibilidad, pérdida de memoria, aislamiento social y nerviosismo. Similares conclusiones obtuvieron Gandolfo (1995) y Matthiesen y Einarsen (2001). Estos últimos, en un trabajo con 85 víctimas de *mobbing* y utilizando el NAQ y el MMPI-2, identificaron diversos subgrupos de víctimas mediante un análisis Cluster: 1) personalidad "3-2-1" (Histérica) "gravemente afectados", que representaba el 32% de las víctimas; 2) personalidad "normal", donde no había ninguna patología asociada de personalidad, el 25% de la muestra; y 3) "desilusionados y deprimidos", el 44% de la muestra. Estos autores concluyeron que el grado de afectación del hostigamiento estaba mediado por la personalidad de la víctima, apoyando así la hipótesis de la vulnerabilidad.

Llor *et al.* (2004), siguiendo los criterios diagnósticos del DSM-IV TR (*American Psychiatric Association, 2002*), concluyeron que el 63,7% de las personas afectadas por *mobbing* de su estudio cumplía los criterios diagnósticos del trastorno adaptativo mixto, el 9,1% los del trastorno adaptativo con síntomas de ansiedad, y el 27,3% los del trastorno de depresión mayor.

Leymann y Guftarson (1996), tras el análisis factorial del conjunto de síntomas que presentaban las 64 víctimas de su estudio, hallaron que podrían agruparse en cinco categorías: 1) problemas cognitivos, 2) síntomas psicósomáticos, 3) activación

del SNC, 4) problemas de salud física, relacionados con la tensión muscular y 5) problemas del sueño. Al compararlas con los criterios diagnósticos del DSM-III y el ICD-10 establecieron la hipótesis de que este conjunto de síntomas pueden diagnosticarse como Síndrome de Estrés Postraumático. Las consecuencias más importantes para las víctimas que sufren este síndrome eran: 1) obsesiones recurrentes, 2) tendencia a la depresión, y 3) predominio de la resignación. En dicho estudio las víctimas de *mobbing* presentaban un cuadro caracterizado por obsesiones con los acontecimientos estresantes (81% de los casos), depresión grave (39%), y depresión moderada (33%). Ninguno presentaba tendencias psicóticas ni trastornos del juicio, lo que confirmaba la hipótesis planteada acerca de que las consecuencias del *mobbing* suelen conducir a un trastorno por ansiedad, y puede diagnosticarse como un Síndrome de Estrés Postraumático. Aunque es típico de este síndrome que remitan los síntomas y sus consecuencias con el tiempo, en el caso del *mobbing* las situaciones traumáticas suelen estar mucho más tiempo presentes y el daño suele ser más severo.

Einarsen *et al.* (1999), inicialmente, afirmaron que el 75% de las víctimas podrían diagnosticarse como Síndrome de Estrés Postraumático. Posteriormente, Mikkelsen y Einarsen (2002), hallaron que sólo el 29% de las víctimas podría encuadrarse en ese diagnóstico, y que en el 47% de los casos faltaba algún criterio para poder cumplirlo de acuerdo al DSM-IV-TR (*American Psychiatric Association*, 2000), por lo que habría de utilizarse criterios diagnósticos alternativos como la Depresión o el trastorno por Ansiedad Generalizada. O, como ya habían señalado Scott y Stradling (1994), *Prolonged Duress Stress Disorder* (PDSD), ya que el estresor más que un único incidente

traumático sería una serie de acontecimientos duraderos y recurrentes, y a menudo de baja intensidad que lo convierten en crónico.

### 2.3. Los efectos del *mobbing* sobre los observadores

Al hablar de los efectos del *mobbing* se suele distinguir entre víctimas primarias y secundarias (Barling, 1998). Las primarias son las que sufren directamente la violencia mientras que las secundarias son los testigos de ésta.

Einarsen *et al.* (1994) encontraron que más de la mitad de los observadores de *mobbing* manifestaron menor satisfacción laboral y menor productividad que aquellos que no se habían percatado de este fenómeno. Igualmente, los testigos opinaban que este ambiente repercutía en su productividad y en su motivación laboral (Hoel y Cooper, 2000). Incluso, como mostró Vartia (2001, 2003) también ellos presentaban mayores niveles de estrés, una percepción más negativa del clima en el trabajo, mayor ambigüedad de rol y menor autonomía que los no observadores. Quizás, el temor a convertirse en víctimas en un futuro o su incapacidad para ayudarla se convertían en un estresor diario (Rayner, 1998).

En conclusión, el estudio de las consecuencias para la salud no debe centrarse sólo en las víctimas sino en todas aquellas personas, que de una forma u otra, están relacionadas con ellas. Por esto, una intervención preventiva debería contemplar, no sólo la incidencia del *mobbing* sino también la posición de testigo.

### **3. Los efectos del *mobbing* sobre la sociedad**

Parece obvio, que los diagnósticos por ansiedad generalizada, el Síndrome de Estrés Postraumático, o cualquier otro que hemos señalado anteriormente llevan consigo un aumento del absentismo, y si finalmente se consigue expulsar a la persona de su puesto, los costes de protección sobre este trabajador recaerán en la sociedad. Si además, este trabajador quedase excluido definitivamente del mercado laboral (por ejemplo por incapacidad laboral absoluta) el coste que asume la sociedad es aún mayor. En Suecia, se estima que el 25% de los trabajadores con edades superiores a los 55 años que habían sido jubilados anticipadamente, y una gran proporción de ellos, entre el 20% y el 40%, habían desarrollado enfermedades debido a experiencias de *mobbing*. Por este motivo, muchos países europeos, como Francia, Alemania, Italia, Suecia, los Países Bajos o Noruega, han elaborado un marco legal para tratar la agresión psicológica (Di Martino *et al.*, 2003) y consideran como punibles ciertas prácticas de acoso en el ordenamiento jurídico.

## VIII. POSIBLES EXPLICACIONES DEL *MOBBING*

### **1. Modelos de *mobbing***

Hablar de modelos teóricos de *mobbing* resulta bastante atrevido en la actualidad, puesto que, a pesar de la proliferación de estudios en los últimos años sobre este fenómeno, estamos en “su infancia” (Einarsen, 2000). Por tanto, esbozaremos algunos modelos, siguiendo a Einarsen *et al.* (2003), que podrían servir de marco comprensivo y explicativo de este fenómeno

#### 1.1. El modelo de Leymann

Leymann fue un claro defensor de que los determinantes del *mobbing* había que buscarlos en los factores organizativos, y no en aspectos individuales del acosador o de la víctima. Entre estos factores organizativos destacó (Leymann, 1993b): a) las deficiencias en el diseño del trabajo, b) las deficiencias en los estilos de dirección, c) la posición social de la víctima en la organización, y d) las normas morales de los departamentos.

Después de analizar un total de 800 casos, Leymann mostró que detrás del *mobbing* existe un mismo patrón:

“Una organización de la producción y de los métodos de trabajo extremadamente improvisadora, y en casi todos un personal responsable impotente (sin, o con ambiguas atribuciones para intervenir), o negligentemente despreocupado. Ello no debe sorprender, teniendo en cuenta la predominancia de

unas pobres condiciones organizativas del trabajo (...). El conflicto se agrava si el supervisor, en lugar de solucionar el problema, toma parte activa en la dinámica grupal (...). Si un conflicto ha degenerado en un proceso de acoso, la responsabilidad recae, en primera instancia, en la dirección, tanto si es debido a deficiencias en la gestión del conflicto en una situación concreta, como si se debe a una falta de políticas organizacionales acerca de la gestión de situaciones conflictivas. Un argumento adicional en contra de buscar las causas en la personalidad de un individuo es que al propiciarse un Síndrome de Estrés Post-Traumático, el individuo puede desarrollar importantes cambios de personalidad como síntoma de desórdenes mentales mayores, debido precisamente al proceso de acoso. Dado que los síntomas de este cambio de personalidad son muy típicos y distintos, es comprensible, pero no por ello menos falso, que incluso los psiquiatras sin formación actualizada acerca del Síndrome de Estrés Post-Traumático como un síndrome típico de las víctimas, malinterpretan estos síntomas considerando que el individuo los trajo a la empresa y fueron los desencadenantes del conflicto” (Leymann, 1996 pp. 13-15)

Para Leymann, por lo tanto, sólo es posible la existencia de *mobbing* si los gerentes o supervisores no tratan el problema o si ellos mismos se ven implicados en esta situación. Por lo tanto, el restablecimiento y las medidas preventivas que se adopten dependen exclusivamente de aspectos de la organización.

Las investigaciones que se han centrado en este modelo, al que podríamos clasificar como ambientalista, señalan que los conflictos interpersonales, el clima organizativo competitivo y los estilos de dirección no adecuados, la falta de autonomía y el conflicto de rol son los antecedentes del *mobbing* (O’Moore *et al.*, 1998, 2003; Einarsen *et al.*, 1994).

Como señalan Einarsen *et al.* (2003), Leymann nunca presentó evidencia empírica para su enfoque organizacional dado que una hipótesis exclusivamente ambientalista, en el

mejor de los casos explicaría el 24% de la varianza global del *mobbing* (ver Einarsen *et al.*, 1994).

### 1.2. El modelo *predatory bullying*

Partiendo de que el *mobbing* se refiere a un conjunto de situaciones en las que alguien sufre una serie de conductas intimidatorias de las que es incapaz de defenderse, Einarsen (1999) introduce como modelos explicativos del acoso psicológico en el trabajo el *work-related bullying* y el *predatory bullying*

En los casos de *predatory bullying* la persona es atacada, sin que haya hecho nada que justifique la acción del acosador. Ésta se encuentra circunstancialmente en una posición que permite al hostigador demostrar su poder, aprovechándose de alguna debilidad de aquélla. En este tipo de acoso, el papel de tanto de la víctima como del acosador, junto el nivel de tolerancia organizativa para consentir estas prácticas podrían ser las razones básicas que expliquen este fenómeno.

En esta modalidad de acoso se podrían encuadrar los sucesos que ocurren cuando los supervisores o directivos muestran su poder sobre otros por medio de conductas autoritarias, humillantes y arbitrarias. Se refiere a lo que Ashforth (1994) denominó *petty tyranny*, un fenómeno institucionalizado de prácticas abusivas e intimidatorias por parte de la organización, o a lo que Liefoghe y Mckenzie Davey (2001, 2003) denominaron "*bullying institucionalizado*".

También pueden incluirse en esta categoría las prácticas de acoso sobre personas subrepresentadas en un grupo de trabajo, que por razones de género, edad, etnia o discapacidad, están en una posición de vulnerabilidad para el grupo mayoritario. Si alguien es percibido como miembro de un grupo que no es aceptado por la cultura dominante de una organización se incrementa el riesgo de sufrir *mobbing* (Archer, 1999).

Por último, podrían incluirse los casos donde alguien descarga contra otro la agresividad causada por un ambiente de trabajo caracterizado por un elevado nivel de estrés y frustración (Einarsen, 1999). Las organizaciones donde predomina un clima dominante, rígido e inflexible provocan en los trabajadores una hostilidad que, en ocasiones, tiende a trasladarlo a otros compañeros o subordinados que se encuentran en una posición de mayor debilidad.

### 1.3. El modelo *dispute-related bullying*

Aquí, se incluyen los sucesos donde el origen del *mobbing* está en el conflicto interpersonal, que por alguna razón entra en una espiral que finaliza con la victimización de una de las partes. El punto de partida es que los conflictos son inevitables en las organizaciones, y por tanto, pueden tener un carácter constructivo, pero si se permite su evolución negativa, acaban convirtiéndose en auténticos campos de batalla donde los trabajadores son los "guerreros". La duración del proceso, junto con la indefensión de una de las partes son los elementos clave para que se produzca el *mobbing*.

En muchos casos, el clima social, los sistemas de turnos, los desagravios hacia los trabajadores, y la cultura de la empresa pueden ser el caldo de cultivo para que los conflictos tengan un cariz de "guerra" abierta entre los empleados. Cuando se llega al extremo de deshumanizar al adversario y, por tanto, hacerlo merecedor de esas prácticas vejatorias, puede que una de las partes llegue a ser víctima de *mobbing* (Einarsen, 1998a).

Como mencionábamos anteriormente, se suele recurrir al modelo de Glasl (1982) para explicar cómo evoluciona un conflicto hasta llegar al *mobbing* (Zapf y Gross, 2001). Para Einarsen (1999), esta evolución puede proceder de la utilización de tres estrategias para enfrentarse al oponente: a) la utilización gradual de las conductas de hostigamiento conforme avanza la disputa, b) el uso de la calumnia para desprestigiar al contrario, c) y el resentimiento que va dejando la evolución de los acontecimientos.

Otro enfoque utilizado en la explicación del desarrollo de un conflicto ha sido el de Van der Vliert (1998) (ver figura 6), en él se distinguen los siguientes elementos: a) antecedentes, aquellas condiciones que son punto de partida de un conflicto potencial, las cuales pueden proceder del estilo de dirección, clima laboral negativo o disfunciones del rol laboral; b) el resultado del conflicto, cuando se inicia éste, conforme evoluciona, va generando frustración entre las partes, que incrementa la implicación emocional y se alejan de la razones en las que se inició la confrontación; c) comportamiento estratégico, los contendientes incrementan las acciones punitivas que lleva a una situación límite en la resolución del

conflicto; d) consecuencias, actuando como *feed-back* sobre los oponentes.

En el *mobbing*, se ha mostrado que los comportamientos estratégicos de las víctimas para reducir el enfrentamiento con respecto al acosador, provocaban un efecto contrario, sirviendo, únicamente, para agravar la situación y fortalecerle (Matthiesen *et al.*, 2003). Con lo cual, aunque desde el modelo de conflicto se hipotetice que para una resolución efectiva sea necesario utilizar comportamientos que reduzcan el avance del conflicto, no siempre es así. Puesto que se entra en un bucle de retroalimentación negativa, donde la parte más débil, paulatinamente va quedando más indefensa y sin posibilidad de alcanzar una resolución constructiva con la más fuerte, por lo que se busca otras alternativas como la salida de la organización o departamento, el pleitear contra la otra parte, o, fruto de los síntomas depresivos, la consideración del suicidio (Einarsen *et al.*, 2004), o el suicidio mismo (Leymann, 1990).

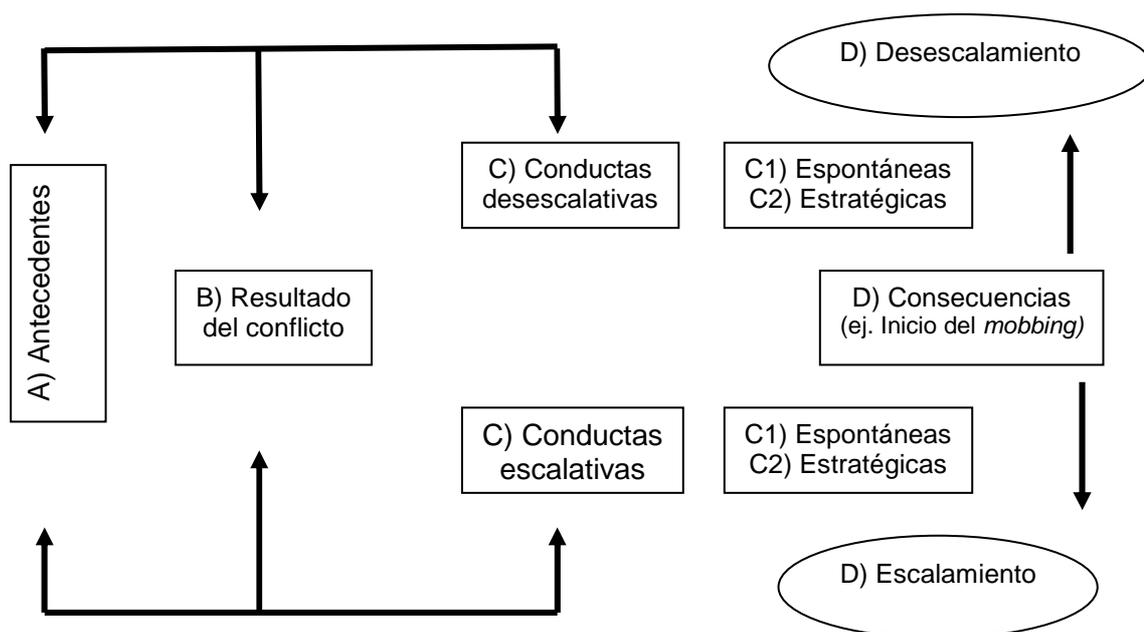


Figura 6. Modelo de desarrollo del conflicto de van der Vliert (1998).

#### 1.4. El modelo teórico de Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper

Ante la falta de modelos comprensivos, Einarsen (2000) presenta uno derivado de la investigación sobre acoso sexual en el trabajo (Lengnick-Hall, 1995, Terpstra y Baker, 1991), como una propuesta para el desarrollo de aspectos teóricos y de medidas de intervención. Su estructura contempla los siguientes elementos: primero, los factores causantes y antecedentes del *mobbing*, entre los que incluye los procedentes de la organización del trabajo (clima, cultura, estilo de supervisión, conflicto de rol, etc.) y las características de personalidad, tanto de la víctima como de los acosadores. En segundo lugar, qué tipo de comportamientos son utilizados por los hostigadores dentro de una determinada organización, así como, las reacciones y percepciones de la persona acosada ante tales

comportamientos. La subjetividad con que ésta recibe los distintos comportamientos hostigadores es muy significativa, como se puso de manifiesto en estudios sobre acoso sexual, pues las conductas de acoso que para algunas personas eran escasamente ofensivas, para otras eran motivo de denuncia (Terpstra y Baker, 1991). En tercer lugar, incluye la reacción primaria de la víctima ante los distintos episodios de acoso, tanto desde el punto de vista emocional como desde las estrategias de afrontamiento que utiliza para resolver el problema. En último lugar, deben analizarse todas las posibles consecuencias, tanto para el trabajador como para la organización que pudieran ser resultado del proceso de acoso laboral.

Einarsen, junto a Hoel, Zapf y Cooper (Einarsen *et al.*, 2003), adoptan los elementos estructurales del modelo de Einarsen (2000) para completarlo (ver figura 7). Defienden que el *mobbing* es un fenómeno social complejo y multicausal, y que debe ser analizado en distintos niveles: el individual (bien de la víctima o del acosador), el diádico (por las relaciones-reacciones víctima-acosador), el grupal, el social y el organizacional.

Desde el punto de vista individual, las características personales de la víctima y del acosador podrían contribuir, tanto en el origen como en el desarrollo, a una evolución del conflicto. Todos los trabajadores no son igualmente proclives a sufrir acoso, por ello es necesario que se tengan en cuenta la percepción de la víctima y el modo en que a ésta le afecta tal situación. Un conocimiento de estas características puede ser útil para un programa de intervención. Por ejemplo, diseñar para los trabajadores, especialmente para las

víctimas, acciones formativas que tengan como objetivo incrementar las estrategias en la resolución de conflictos y controlar las reacciones emocionales que provoca esta situación (Limerick y Cunnington, 1993), o formar a las personas que están en posiciones de supervisión o dirección, en estilos de liderazgo que contemplen no sólo la reducción de conductas negativas y de carácter punitivo sino que incrementen el repertorio de conductas positivas de seguimiento y control (Sehann, 1999).

En el nivel diádico, el enfoque se centraría en la relación e interacción entre acosador y víctima. En este nivel es interesante conocer en qué modo los conflictos se van escalando, cómo aumenta el diferencial de poder entre los contendientes o qué tipo de estrategias utilizan las víctimas para afrontar la situación. Evidentemente, y sobre todo en los casos de *dispute-related*, la persona acosada no es alguien que recibe pasivamente los actos hostiles dirigidos contra ella, sino que posiblemente las respuestas y disputas mantenidas con el acosador van subiendo de nivel hasta entrar en un "círculo vicioso", donde ya es difícil salir. Según Brodsky (1976) muchas de estas situaciones comienzan por la acción de un "bromista" que encuentra una persona que le sirve de objetivo. Otras veces, nos encontramos con individuos cuya personalidad "choca" con la de otro, y se inicia un conflicto interpersonal (Einarsen *et al.*, 2003).

En el nivel grupal es interesante analizar ciertas situaciones de riesgo: que un trabajador pertenezca a un grupo minoritario (por razón de género, raza, creencias religiosas o discapacidad); ciertas características personales, como ser "honrado", tener un gran sentido de la "perfección"

o, lo contrario, no estar dispuesto a la colaboración o compromiso con su grupo de trabajo (Thylefors, 1987). La posición de debilidad de la persona señalada como objetivo de acoso por el grupo la convierte en un blanco fácil para descargar la tensión acumulada en el trabajo.

Desde el nivel organizacional, factores como la cultura, el clima y el ambiente laboral pueden explicar el *mobbing* (ver antecedentes organizacionales). Se parte de la hipótesis de que aquellas circunstancias organizativas que generan más tensión en el trabajo inevitablemente generan más conflictos, y por ende, que algunos de ellos sean irresolubles y conduzcan a situaciones de acoso psicológico. Vartia (1996) concluye que en organizaciones con alta incidencia de *mobbing*, el ambiente de trabajo es percibido como tenso y competitivo. Identificar esos elementos que generan tensión puede contribuir a desarrollar una política de intervención muy efectiva. Otro aspecto a incluir en este nivel es el de tolerancia organizativa. En este sentido, Rayner (1998) incluyó dos preguntas en su investigación: "cree que el acosador puede salir indemne de la situación" y "temen las víctimas de denunciar al acosador", y encontró que el 95% de los encuestados contestaron afirmativamente a ambas preguntas, lo que le llevó a concluir que el *mobbing* exigía de una alta tolerancia de la organización con los acosadores. Zapf *et al.* (1999) defienden que tanto un ambiente tenso como una alta tolerancia con las conductas de acoso son condiciones que aumentan el potencial de conflicto entre los trabajadores, y de ahí que la no resolución del mismo permita su desarrollo.

Y, por último, atendiendo al nivel social, podrían considerarse variables culturales, socio-económicas e incluso legales. Este fenómeno se ha ligado directamente con los cambios sociales más importantes de nuestra época: la globalización y la liberalización de mercados, las nuevas filosofías organizativas como la Calidad Total o la reingeniería, la creciente pugna por la eficiencia, y los sistemas de gratificación y recompensa. Dichos cambios pueden haber conducido a un aumento de las conductas de hostigamiento, (Sheehan, 1996; McCarthy, 1996; Wright y Smye, 1997; Lee, 2000; O´Moore *et al.*, 2003).



## **2. Otras explicaciones parciales del *mobbing***

Ante la complejidad de este problema, los investigadores han tratado de dar explicaciones, unas veces centrándose en aspectos relevantes del mismo (variables individuales del acosador o de la víctima, variables organizativas antecedentes del *mobbing*, las relaciones entre ambos o en las relaciones de grupo), y otras veces encuadrándolo en fenómenos como el estrés, la violencia o el liderazgo.

### 2.1. Aproximaciones al *mobbing* desde algunas teorías.

Brodsky (1976), quien recurrió a la biología y a la antropología para explicar los comportamientos intimidatorios, defendió que la competición es consustancial a todos los grupos sociales en la medida en que se produce un proceso continuo de evaluación, entre uno y los demás, con el fin de establecer el lugar que se ocupa en la jerarquía. El acoso sería el mecanismo para lograr la exclusión de otros trabajadores de cara a la protección de la situación de privilegio lograda.

La teoría del aprendizaje social (Bandura, 1973) nos brinda una explicación basada en un aprendizaje centrado en la experiencia temprana donde el estilo de los padres y la interacción padres-hijo van asentando distintos rasgos por el efecto del modelado y del reforzamiento positivo. Algunos estudios longitudinales concluyeron que existe un "ciclo de violencia" que se establece y perfecciona desde la niñez y continúa expresándose a lo largo de toda la vida (Eron, Huesmann, Dubow, Romanoff y Yarmel, 1987; Randall, 1997; Olweus, 1979).

Desde el punto de vista psicoanalítico, el acoso representa la expresión de las frustraciones proyectadas sobre un “chivo expiatorio” para satisfacer las necesidades de los acosadores (Thylefors, 1987). La frustración es el impulsor de la acción, ante la imagen inaceptable de nosotros mismos y los sentimientos de culpa asociados, lo que deriva en una alienación en el trabajo.

Desde una perspectiva de la personalidad de la víctima, se han señalado diversas características que aumentan la posibilidad de ser objetivo de *mobbing*, por ejemplo rasgos como concienzudo, estudioso o ingenuo (Brodsky, 1996); convencionales y organizados (Coyne *et al.*, 2000); o perfeccionistas, honrados e hipercríticos (Zapf y Einarsen, 2003). En muchas ocasiones, estas características, pueden convertirse en unos modos de comportamiento que amenazan el funcionamiento habitual de los grupos de trabajo, y contrarios a las normas informales establecidas por los mismos (Zapf y Einarsen, 2003).

Pero también ha sido frecuente en la investigación asumir que ciertas condiciones de trabajo son propicias para la aparición y desarrollo del *mobbing*. Así, un ambiente pobre de trabajo puede incrementar los conflictos en el trabajo y una resolución ineficaz de los mismos que permita que algunos de éstos se vayan escalando. Según Hoel *et al.* (1999) los factores que con mayor frecuencia se relacionan con el acoso son: estilo de supervisión (Vartia, 1996; Einarsen *et al.*, 1994; Asforth, 1994), autonomía en el trabajo (Vartia, 1993; Einarsen *et al.*, 1994; Zapf *et al.*, 1996), y rol laboral (Einarsen *et al.*, 1994). Para explicar estos factores

contextuales se ha recurrido a distintas teorías y modelos, como los de la transferencia de excitación, la atribución o la afectividad negativa que a continuación exponemos brevemente.

La teoría de Zillmann (1978), sobre la "transferencia de excitación" parte de la hipótesis de que cuando dos condiciones estresantes se siguen una a otra en un corto período de tiempo, una parte de la tensión producida por la primera situación puede ser transferida a la siguiente. Así, el tiempo que transcurra entre dos acontecimientos será vital para prevenir fallos en la atribución o lo que es denominado agresión deslocalizada. En un ambiente estresante con diferentes oportunidades para generar tensión, esta teoría explicaría algunos casos de acoso que son resultado de un comportamiento patológico. Una provocación, pequeña e inofensiva, podría ser el primer estado en una serie de ataques y contraataques. La percepción de la víctima de tales actos como maliciosos puede fortalecer su respuesta.

La teoría de la atribución proporciona una explicación atractiva en cuanto a la dinámica entre acosador y víctima. Según esta conocida teoría de Kelly (1972), los individuos tienden a atribuir las razones de las experiencias positivas a características intrínsecas y las negativas a variables extrínsecas. Como el acoso en el trabajo puede ser construido como una experiencia negativa, es probable que las víctimas la externalicen en una persona del entorno señalándole como "acosador". Así, Björkqvist *et al.* (1994) señalaron que éstas asignaban la culpa de este proceso tanto a acosadores como a factores organizativos más que a sí mismos. El denominado "error de atribución fundamental" (Jones y Davis, 1965)

sugiere que las personas tienden a justificar un resultado negativo de su comportamiento, por razones circunstanciales o ambientales (externas a ella misma), mientras que los resultados de negativos de los demás se explican por disposiciones internas. Según esto, las víctimas atribuyen a una causa externa al proceso de estigmatización, cargando contra el acosador toda la responsabilidad del *mobbing*.

Burke, Brief y George (1993) incluyen la afectividad negativa para explicar la especial predisposición que tienen las personas para interpretar de forma adversa los acontecimientos que les suceden en su entorno. Ésta actuaría para multiplicar el sesgo atribucional o incluso como base de este sesgo. En este sentido, Mikkelsen y Einarsen (2002) concluyen que esta característica desempeña un papel moderador parcial de las relaciones entre las conductas de acoso y las reacciones de tensión de la víctima.

## 2.2. El *mobbing* desde la perspectiva del estrés laboral

Algunas investigaciones, al centrarse en las reacciones y efectos del acoso, han conceptualizado este fenómeno desde la perspectiva del estrés laboral (Einarsen y Raknes, 1991; Leymann, 1996, Zapf *et al.*, 1996; Keashly y Harvey, 2004). Así, se ha estudiado como una sub-categoría de los estresores psicosociales en el trabajo, aunque con algunas diferencias importantes respecto a éstos. Para Zapf *et al.* (1996) los estresores psicosociales no tienen definida la duración y la frecuencia, mientras que en el *mobbing* debe cumplir ciertos criterios de duración y frecuencia; por ejemplo, una conducta hostil de forma semanal en los últimos seis meses. Por otra

parte, los estresores psicosociales pueden ocurrir independientemente de las estructuras del poder, siendo frecuentes las disputas menores entre compañeros y con los superiores, mientras que en el *mobbing* la víctima se encuentra en una situación de clara inferioridad. Por último, el estresor psicosocial se produce en un área de la empresa y afecta de manera similar al conjunto de trabajadores de ésta, mientras que en el *mobbing* suele existir una víctima individual y, aunque lo sufran los observadores, las consecuencias son muy diferentes.

Según el modelo transaccional del estrés de Cox (1978), el estrés es entendido como el desequilibrio percibido entre las demandas externas e internas a las que se enfrenta el individuo y la capacidad de éste para afrontarlas. Se distingue entre *estresores*, para señalar los estímulos que provocan tensión, malestar, etc.; *afrontamiento*, que se refiere a la forma que tenemos para enfrentarnos a las distintas situaciones; *moderadores*, aquellas variables que influyen incrementando o disminuyendo los efectos del estrés; y *consecuencias* para señalar los diferentes efectos negativos sobre la salud (García, 1999). Las conductas de hostigamiento podrían incluirse como un estresor psicosocial dentro de las relaciones de trabajo (Cooper y Marshall, 1976; Leymann, 1996).

A continuación nos centraremos en analizar el papel que pueden desempeñar las variables moderadoras en los casos de *mobbing*. Entre estas variables el apoyo social y el control percibido son las que más atención han recibido.

El *apoyo social* involucra un sentimiento de pertenencia y de ser aceptado por las personas que nos rodean. Algunos estudios han mostrado que distintas formas de amistad, confianza, respeto y acceso a la información, además de la ayuda práctica en situaciones difíciles, pueden reducir la tensión, los problemas de salud y reforzar la habilidad para afrontar las situaciones (Cohen y Shyme, 1985). House (1981) distingue cuatro tipos de apoyo social en los procesos de conflicto: 1) apoyo emocional (a la persona se le ofrece comprensión de sus problemas), 2) apoyo evaluativo (a la persona se le da información realista sobre su comportamiento y el impacto del mismo en otros), 3) apoyo informativo (a la persona se le informa sobre sus derechos y sobre las distintas alternativas de tratar el conflicto), y 4) apoyo instrumental (ayuda directa a las víctimas). Una hipótesis central es que el apoyo social adecuado a la víctima (aquel que la persona cree necesitar), en caso de *mobbing*, ayudará a una resolución más efectiva del conflicto.

Schat y Kelloway (2003) analizaron el papel "amortiguador" de dos de estas cuatro clases de apoyo (el apoyo informativo y el apoyo instrumental) y encontraron que el apoyo instrumental moderaba los efectos en la salud psicológica, el miedo a los futuros actos de agresión, el bienestar emocional y el compromiso con la organización. En cuanto al apoyo informativo, sólo mediaba en el bienestar emocional. Lo más interesante de la investigación fueron las correlaciones directas entre apoyo y las variables independientes (violencia) y las variables dependientes (consecuencias). El apoyo informativo presentaba correlaciones significativas con la violencia, pero no con las consecuencias, mientras que el apoyo instrumental se

asociaba con las consecuencias pero no con la violencia. Lo que sugiere que los trabajadores demandan de sus organizaciones un tipo de apoyo informativo pero no instrumental.

El *control percibido* también ha sido estudiado como un mediador de las experiencias estresantes (Karasek, 1979). Las distintas investigaciones han mostrado que el alto control se relaciona positivamente con la reducción de la ansiedad y los síntomas depresivos (Carayon, 1993), del *burnout*, (Melamed, Kushnir y Meir, 1991) y de los problemas psicosomáticos (Carayon, 1993), con el aumento de la satisfacción (Tetrick y LaRocco, 1987) y del rendimiento (Greenberger, Strasser, Cummings y Dunham, 1989).

De acuerdo con Sutton y Kahn (1987), los componentes básicos de la percepción de control son: a) predictibilidad, como la habilidad para prever la frecuencia, el tiempo, duración y calidad de los estímulos del ambiente); b) comprensión, el conocimiento de las causas significativas de los acontecimientos que suceden alrededor del trabajador; y c) influencia efectiva que se cree tener sobre los acontecimientos y las personas que están en el entorno. En un trabajo que examina la relación entre la percepción de control con la violencia en el trabajo, Schat y Kelloway (2000) afirman que el control se asocia a la reducción del miedo y al aumento del bienestar emocional. Además, examinan el potencial que tiene la formación en aumentar la percepción de control en los trabajadores, encontrando que los trabajadores que ha recibido dicha formación reducían el miedo a la violencia en el trabajo y, por tanto, reducían las consecuencias negativas para su bienestar.

### 2.3. El *mobbing* desde la perspectiva del liderazgo

Que sean los supervisores los citados normalmente como los principales acosadores es un buen indicador de la asociación del *mobbing* con la utilización del poder (Adams, 1992a; Crawford, 1992; Bassman, 1992; Ashforth, 1994; Johnson e Indvik, 1994; Baron *et al.*, 2003). Por ello, conviene comentar algunas cuestiones que aparecen en la investigación sobre el liderazgo y la dirección. Si nos remontamos a los trabajos de McGregor (1960) con la formulación de dos tipos de gerentes, para los seguidores de la "teoría X", los trabajadores son personas vagas por naturaleza, que necesitan ser motivadas a través de la disciplina y del control, ya que su inclinación natural no está en el compromiso con el trabajo ni en asumir responsabilidades sobre el mismo. Por el contrario, los gerentes que siguen la Teoría Y observan a sus colaboradores como personas creativas, responsables y que forman parte del activo de la organización.

A pesar de la exposición de ambas teorías, desde McGregor hasta la actualidad, prácticamente todas las investigaciones sobre liderazgo han estado centradas en los aspectos positivos de la conducta de los directivos o gerentes, asumiendo que los negativos se producían por la ausencia de los positivos (Hogan, Curphy y Hogan, 1994; Rayner y Cooper, 2003). De este modo, los comportamientos hostiles, humillantes o intimidatorios no han sido abordados en la investigación sobre dirección y liderazgo.

Ante esta carencia de investigaciones, Rayner y Cooper (2003), realizaron un interesante trabajo sobre *mobbing* y liderazgo, centrándose en la información aportada tanto por los trabajadores como por sus gerentes. Para los empleados, construyeron una escala de estilos de dirección, donde incluían preguntas sobre las siguientes categorías de *mobbing*: aislamiento, sobrecarga de trabajo, desestabilización, ataques a la credibilidad personal y a la credibilidad profesional (Rayner y Hoel, 1997). Los ítems se redactaron tanto de forma negativa como de forma positiva (por ejemplo, "cuestiona mi habilidad en el trabajo" vs. "me protege de las críticas de los demás"; "me da fechas inalcanzables" vs. "hace que la sobrecarga en el trabajo sea manejable"). Al incluir ítems que recogían conductas positivas y negativas del superior crearon un *continuum* de "dureza" del estilo de supervisión. Además de estos comportamientos "estímulo", crearon una categoría de "respuesta" sobre cómo se sentían ante estos comportamientos (por ej., "me sentía asustado por él" vs. "es un placer trabajar con él"). Los encuestados respondían en la escala señalando, por un lado, la frecuencia (siempre, habitualmente, casi nunca y nunca) y, por otro lado, el grado de "molestia" (alto grado, alguna molestia, ninguna molestia). Su objetivo era analizar en qué modo cada comportamiento específico tenía un efecto particular en los trabajadores. Atendiendo a la percepción de los trabajadores se clasificaron a los gerentes en tres categorías: "los ángeles", "los duros" y una categoría intermedia.

Los resultados de este trabajo mostraron que existen dos tipos de comportamientos directivos negativos relevantes: aquellos que son negativos *per se* (típicos del *mobbing*) que causan un efecto dañino en los subordinados cuando son práctica habitual de los supervisores o directivos y no tienen

efecto alguno, cuando no se utilizan con los empleados (por ejemplo, la humillación pública, los insultos o aislarlos del grupo de compañeros); y aquellos que tienen efectos negativos cuando están ausentes pero que son positivos cuando están presentes (por ejemplo, mostrar confianza en sus habilidades o felicitarles por una tarea bien realizada). Con ello, llegaron a la conclusión de que los comportamientos típicos del *mobbing* no procedían de la ausencia de un liderazgo positivo, sino en la presencia de comportamientos que son negativos *per se*.

Liefooghe y Mackenzie Davey (2001) y Liefooghe (2003), desde una perspectiva de la Teoría Crítica de la Dirección, señalan el poder como un elemento central para comprender las relaciones entre la organización y los empleados, siendo las distintas prácticas de la organización las que están en el origen del *mobbing*. Las prácticas de supervisión (control del tiempo de asignación de las tareas, regulación del absentismo, la amenaza a la estabilidad laboral o la amenaza para ser reemplazados por máquinas) son interpretadas por los trabajadores como hostiles e intimidatorios. Según esto, las estrategias de afrontamiento anti-*mobbing* pasan por desafiar ciertos sistemas de la organización que de un modo creciente desaniman y desmotivan a los trabajadores (Liefooghe, 2003).

Siguiendo a Barón *et al.* (2003), un correcto acercamiento al *mobbing* requiere analizar el ejercicio del poder, sus tipos y los métodos de influencia con los que se desarrolla, y las relaciones que se establecen entre la víctima y el acosador, que en la mayoría de los casos procede de la supervisión/dirección de la organización.

#### 2.4. El *mobbing* desde la perspectiva de la violencia

Si consideramos el *mobbing* como una modalidad de violencia (Chappell y Di Martino, 1998; Di Martino *et al.*, 2003) podríamos acercarnos a los modelos que se han propuesto en la investigación para explicar ésta. Barling (1996), Rogers y Kelloway (1997), Schat y Kelloway, (2000), o LeBlanc y Kelloway (2003) sugieren un modelo mediacional basado en los precedentes del estrés laboral, en el que postulan que la violencia en el trabajo está relacionada directamente con variables organizacionales. Rogers y Kelloway (1997) hacen una primera proposición donde distinguen las siguientes variables (Ver figura 8):

1. Violencia: cualquier ataque o amenaza física dirigido contra un individuo o sus propiedades
2. Miedo: consecuencia primaria de la violencia directa o indirecta. El modelo postula que si la víctima tiene miedo a que se vuelvan a repetir ataques o amenazas será más vulnerable. El miedo actuaría como mediador entre la exposición a la violencia en el trabajo y las consecuencias individuales y organizativas de la misma.
3. Consecuencias: pueden ser individuales, de acuerdo con la bibliografía acerca del Síndrome De Estrés Post-Traumático, las víctimas sufrirán malestar psicológico y físico; y, organizacionales, como el *compromiso afectivo* (la identificación emocional con el trabajo) y *la intención de abandono*.

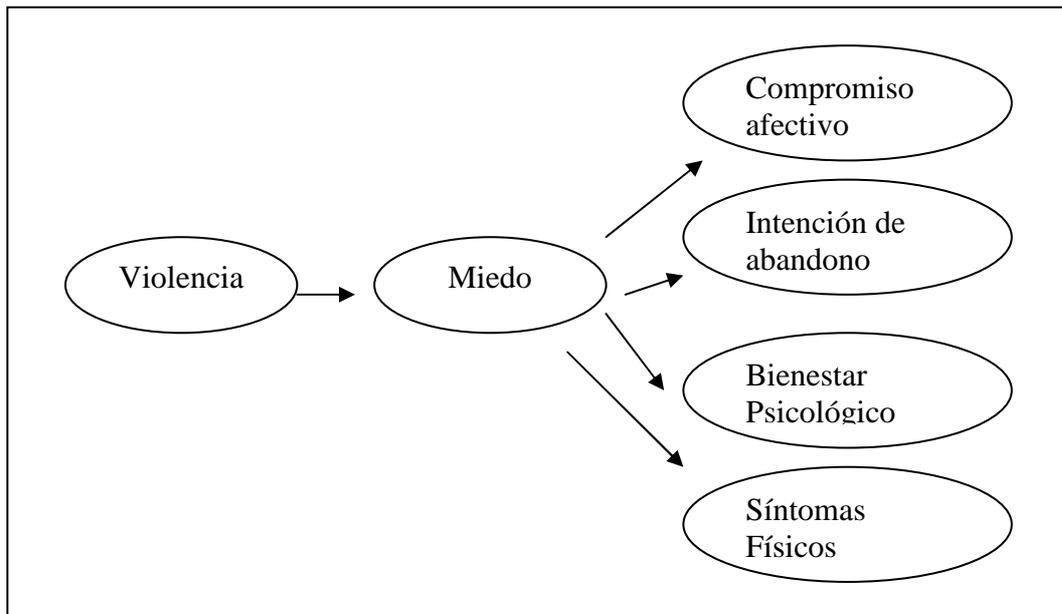


Figura 8. Modelo mediacional de Rogers y Kelloway (1997)

Este modelo obtuvo evidencia empírica para todas las relaciones, salvo para la variable *compromiso afectivo*. En contra de lo hipotetizado, el miedo a la violencia no reduce el compromiso de los trabajadores hacia la organización, aunque sí su intención de abandonar el puesto de trabajo actual. Se confirma el papel del *miedo* como mediador entre la violencia en el trabajo y las consecuencias personales y organizativas. Además, el modelo sirve para explicar no sólo la violencia directa, sino también las experiencias vicarias de los observadores (al incluir la percepción de amenazas como un estresor).

Barling, Rogers y Kelloway (2001) introducen como variables moderadoras, además del miedo, el humor negativo y la percepción de imparcialidad (en qué modo la persona percibe que la organización realiza acciones de prevención ante la exposición a conductas agresivas). Encontraron evidencia empírica del papel mediador del miedo y del humor negativo, pero no de la percepción de imparcialidad.

Posteriormente, LeBlanc y Kelloway (2003) amplían el modelo de Rogers y Kelloway (1997) introduciendo variables como los riesgos de violencia según algunas características del trabajo (por ejemplo, trabajar en una gasolinera de noche), la procedencia (sea de compañeros, clientes o consumidores) y la probabilidad de que vuelva a ocurrir. Entre las conclusiones a las que llegan con este modelo destacan las siguientes: a) según el tipo de trabajo que se desempeñe puede predecir las experiencias de violencia tanto de clientes como de los compañeros; b) el tipo de trabajo también predice la probabilidad de que se repita; c) cuando la agresión proviene de los clientes es un predictor de que ésta se vuelva a producir, pero no sucede lo mismo cuando procede desde los compañeros; d) la agresión desde los compañeros es un predictor de las consecuencias tanto individuales (reducción del bienestar emocional y aumento de problemas psicosomáticos) como las organizativas (reducción del compromiso afectivo con la organización).

Centrándonos en las explicaciones sobre el *mobbing*, Neuman y Baron (2003) utilizan el modelo de Agresión Afectiva General (GAAM) de Anderson, Anderson y Deuser, (1996). Este modelo sugiere que la agresión se activa por una amplia gama de circunstancias y predisposiciones del individuo. Entre las circunstancias contextuales se podrían incluir la provocación, la crítica, las condiciones desagradables, la exposición a modelos violentos y la percepción de peligro de algunas variables del entorno. Entre las predisposiciones individuales destacan ciertos rasgos de personalidad (como la irritabilidad, el patrón de conducta tipo A, la afectividad negativa), ciertas creencias o actitudes sobre

la violencia y las habilidades específicas (saber usar un arma o la percepción de fuerza). La agresión abierta, además, está mediada por tres procesos intermedios básicos: la excitación o *arousal* fisiológico, la afectividad negativa (ira y cólera) y las cogniciones hostiles. Además, dependerá de la apreciación actual de la situación y de los posibles inconvenientes de la acción negativa (reacción de la víctima, problemas disciplinarios consecuentes, etc.).

Con esto, Neuman y Baron (2003) explican el *mobbing* atendiendo a varios elementos circunstanciales: la proporción de *effect/danger* (evaluación de beneficios y perjuicios que ocasiona la acción hostil contra una víctima), la agresión desplazada (dirigirse a personas que son objetivos fáciles, en vez de dirigirse a las verdaderas fuentes de estrés, como a jefes o a personal directivo), y las normas de apoyo al *mobbing*, que van más allá de los estilos de dirección y que caracterizan a las empresas modernas: la falta de protección legal, la precariedad de los contratos, la facilidad para el despido de un trabajador o las regulaciones de empleo.

En resumen, en la actualidad tratamos de explicar el *mobbing* sin llegar a aprehender de forma global este fenómeno. Posiblemente porque, como señalan Rayner y Cooper (2003), el *mobbing* es similar a un "agujero negro", donde lo que conocemos de él es por medio de sus consecuencias (absentismo, enfermedad, rotación, etc.) y de las opiniones de víctimas y observadores, pero que se escapa a nuestra visión. Las técnicas y diseños de investigación utilizados, basadas en los autoinformes y en opiniones de la víctima principalmente, y de corte transversal, no nos permiten,

por ahora, estudiar toda la complejidad del fenómeno, y centrarnos en el otro lado del problema, donde están los acosadores y las prácticas organizativas.

## IX. INTERVENCIÓN ANTE EL *MOBBING*

La retórica actual del paradigma empresarial basado en la *excelencia* considera al trabajador como el más importante activo que tiene una empresa, por lo que su motivación, compromiso e implicación con la organización se convierten en piezas clave para la eficacia organizativa. Sin embargo, como hemos apuntado, este fenómeno está ligado a los cambios sociales y organizativos que se están produciendo, donde ante la máxima del beneficio (sea cual sea el medio que se utilice) el trabajador está cada vez más indefenso para conservar su empleo y su dignidad personal en el trabajo. En primera instancia, podríamos pensar que son los empleadores, el personal directivo, y los profesionales de Recursos Humanos quienes están más interesados en implantar políticas anti-*mobbing* como defensa de los intereses organizativos. Ya hace más de veinticinco años, Gorman (1979) defendía que se ha de producir un cambio de actitud en las relaciones con los trabajadores, pasando de la actitud de confrontación a la de colaboración.

Además del interés por parte de la dirección de la empresa de atajar el problema del *mobbing*, la consideración de éste como causado por el entorno organizativo obliga a los responsables de prevención de riesgos laborales, en especial los técnicos especialistas Ergonomía y Psicología Aplicada, a actuar para proteger la salud de los trabajadores que se encuentren en esta situación, así como prevenir para que este fenómeno no suceda.

## **1. El *mobbing* desde la prevención de riesgos laborales**

El artículo 40 de nuestra Constitución (1978) señala que es responsabilidad del estado el “velar por la seguridad e higiene en el trabajo”. La LPRL, (Ley 31/1995), tiene por objeto “determinar el cuerpo básico de garantías y responsabilidades para establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores frente a los riesgos derivados de las condiciones de trabajo” (De la exposición de motivos, 3, LPRL). Para la aplicación de la ley se desarrolla posteriormente el Reglamento de los Servicios de Prevención (R.D. 39/1997, de 17 de enero, BOE nº 27 de 31 de enero) donde se reconoce a la Ergonomía y a la Psicología Aplicada como una de las especialidades de intervención por parte de los Técnicos Superiores de Prevención de Riesgos Laborales. Aquí se establece el nivel de formación mínimo necesario para el desempeño de dicho puesto, y se incluyen como contenidos formativos de los niveles básicos e intermedios conocimientos relacionados con la ergonomía y la psicología.

En este contexto, el objetivo de la evaluación de riesgos es reducir la incidencia de una enfermedad, disfunción psicológica y estados conductuales/emocionales para preservar la salud de los trabajadores. Un elemento subyacente en la evaluación de riesgos es que el peligro en cuestión emana del trabajo. Así, aunque algunas características individuales pueden influir en el problema (aumentándolo o reduciéndolo), la última responsabilidad en el control de la exposición al riesgo corresponde al empresario. En este sentido, el acercamiento, desde un punto

de vista organizativo, pone el acento en el papel de ciertas condiciones de trabajo y variables organizativa (Cox, 1993).

La acción preventiva se ha diseñado como un proceso secuencial que incluye: a) identificación del peligro en cuestión, cuál es el riesgo (definición); b) evaluación del riesgo (frecuencia, fuentes y consecuencias); c) prevención y control, en función de la gravedad que supone el riesgo para la salud de los trabajadores; y d) seguimiento y evaluación de las acciones preventivas realizadas.

Siguiendo el argumento anterior, la prevención de riesgos en el caso del *mobbing* debería seguir los siguientes pasos (Spurgeon 2003):

### 1.1. Identificación del peligro

La primera fase sería identificar un peligro potencial y para ello debemos definirlo con cierta precisión. Aquí, aunque existen algunas discrepancias y controversias, sí parece clara la idea de la repetitividad y la frecuencia de una serie de conductas negativas dirigidas contra un trabajador y que son mal recibidas por éste. Se podría abrir el debate de si algunas conductas negativas pueden ser tolerables en determinadas organizaciones, sectores, regiones o países. Pero hemos de hacer un esfuerzo pragmático para, al menos, señalar los elementos centrales del *mobbing* como serían: la definición funcional, la frecuencia y la duración de tales conductas.

Como se recoge en las guías del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (Pérez, Martín y López,

1998), se define el *mobbing* como una situación en la que una persona o un grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema (en una o más de las 45 formas o comportamientos descritos por el *Leymann Inventory of Psychological Terrorization*, LIPT), de forma sistemática (al menos, una vez por semana), durante un tiempo prolongado (más de 6 meses), sobre otra persona en el lugar de trabajo. El objetivo básico sería partir de un concepto común de lo que consideramos *mobbing* y de lo que no es (Spurgeon, 2003).

## 1.2. Evaluación del riesgo

Establecer la frecuencia, los antecedentes y los tipos de *mobbing* asociados al peligro es fundamental en este punto, así como el número, las características de las personas afectadas (género, estatus, edad, grupo étnico, tipo de contrato, etc.) y su asociación con problemas de salud, absentismo y rotación del personal atribuibles al *mobbing*. Ahora bien, ¿qué metodología seguimos para evaluar el *mobbing*? Si bien en la investigación la metodología cualitativa está ganando posiciones, sobre todo, para el conocimiento de las causas y desarrollo del proceso de acoso, los problemas que ocasionaría su aplicación en el ámbito de la prevención serían grandes: la protección del anonimato del trabajador, la objetividad atribuida al evaluador, el tiempo exigible para la estimación del riesgo, etc. Por esto, deberíamos optar por cuestionarios estandarizados que aseguren el anonimato y la confidencialidad de los trabajadores (Rayner, 1997; Spurgeon, 2003). La evaluación de este tipo de riesgos necesita comprender bien el fenómeno, las repercusiones para la salud, los factores organizativos e individuales implicados, los grupos y los tipos de

organizaciones que utilizan prácticas hostigadoras en su relación con los trabajadores.

### 1.3. Prevención y control

Para eliminar o minimizar el peligro podemos optar por medidas de prevención primaria, secundaria o terciaria.

La *prevención primaria* tiene por objeto reducir la incidencia de una determinada patología, consecuencia nociva o conducta inapropiada, promover conductas saludables, y modificar aquellos factores asociados a las condiciones de trabajo que supongan un riesgo para la salud. En este sentido, se trata de reducir, al mínimo, la aparición de una consecuencia negativa. Las estrategias preventivas deben centrarse en los aspectos organizativos que hemos considerado como antecedentes de *mobbing*. Algunas estrategias de intervención podrían ser:

- Definición de una política anti-*mobbing* por parte de la dirección de la empresa que promueva un tratamiento respetuoso pero que, al mismo tiempo, proscriba y castigue cualquier tipo de violencia en el trabajo (Warshaw, 1998; Keashly y Harvey, 2004).
- Modificaciones sustanciales de los lugares de trabajo para reducir la violencia: salubridad ambiental, trabajo en cadena, ruido, etc. (Warshaw, 1998).
- Diseño de estrategias de *empowerment* y favorecedoras de la autoestima y autonomía del trabajador (Jhonson e Indvik, 1994).
- Rediseño de puestos de trabajo (AFS, 1993).

- Formación en los distintos niveles de la empresa sobre este fenómeno y sus consecuencias.
- Formación directiva en Inteligencia Emocional (Sheehan, 1999).
- Compromiso de la dirección de la empresa y de los mandos donde queden explícitamente prohibidas las prácticas de *mobbing*.
- Acuerdos en los comités de empresa ante este fenómeno.

La *prevención secundaria* hace referencia a la reducción, al mínimo posible, de la incidencia de una determinada enfermedad o situación nociva. En una investigación realizada por Schat y Kelloway (2000, 2003), donde analizaron el papel mediador del control percibido y el apoyo social, compararon los resultados entre un grupo de personas que habían recibido formación específica sobre control y apoyo y un grupo que no había recibido formación alguna, y mostraron que se redujeron las consecuencias negativas del *mobbing*, lo que les llevó a considerar que la intervención a este nivel, prevención secundaria, era muy eficaz para afrontar este problema. Las líneas de actuación irían centradas en aspectos relacionados con el trabajo:

- Formar a los empleados en habilidades relacionadas con la autoestima, el autocontrol, la empatía, la confianza, etc. (Limerick y Cunnington, 1993).
- Reducir el conflicto y la ambigüedad de rol.
- Reducir las tareas monótonas y repetitivas.
- Aumentar la autonomía temporal.
- Revisar de los sistemas de selección y formación.

- Realizar planes de acogida y socialización del empleado.

La *prevención terciaria* se ocuparía directamente de la posibilidad de tratamiento y rehabilitación de las personas afectadas por un determinado riesgo. Básicamente podríamos optar por:

- Programas de asistencia a los empleados. Estos programas pueden ser muy eficaces en situaciones de crisis para proporcionar asesoramiento y apoyo a las víctimas. Se pueden remitir a profesionales de salud externos en los casos en los que es necesario, vigilar su evolución, y supervisar las medidas que faciliten la reincorporación al trabajo (Sáez y García, 2001).
- Servicios de mediación y arbitrajes internos. La posibilidad de mediar en este tipo de situaciones y de que una persona pueda manifestar su queja (sin que ello implique un incremento del problema) puede ayudar a resolver los problemas de este tipo, sobre todo en fases iniciales. Además servirá de gran ayuda en lo que hemos denominado apoyo instrumental e informativo (Jhonson e Indvik, 1994; Schat y Kelloway, 2003; Keashly, 2004).

No obstante, no sólo para el *mobbing*, sino para otros riesgos psicosociales parece inevitable que las personas se puedan ver afectadas gravemente, y por extensión, los sistemas de prevención se tengan que ocupar de ellas. Esta intervención se puede basar bien con medidas formativas, como estrategias para resolución de conflictos, técnicas de asertividad,

afrontamiento individual al estrés laboral, etc., o bien, por medio de los servicios de salud de las propias organizaciones o de los servicios asociados de vigilancia de la salud.

#### 1.4. Seguimiento

Normalmente se considera que el seguimiento debe incluir los siguientes elementos (Spurgeon, 2003):

1. Contenido, referido a medidas adoptadas: ¿Existen procedimientos adecuados en todos los aspectos del problema, mecanismos para informar sobre el problema y qué hacer si aparecen?
2. Proceso: seguimiento de los procedimientos establecidos y adoptados en las medidas preventivas: ¿Hay mecanismos en funcionamiento?, ¿Hay evidencia, por ejemplo, sobre si los trabajadores acosados informan a las personas apropiadas de la manera adecuada, y se actúa de acuerdo a cómo la organización se ha comprometido a hacerlo?
3. Resultado: recabar información sobre la reducción o aumento del *mobbing*: ¿Se está reduciendo realmente el problema? Una razón más que podemos sumar a la conveniencia de utilizar metodología cuantitativa, que va a permitir comparar los resultados de las distintas mediciones realizadas.

Una recomendación de Einarsen (1999) para los profesionales de prevención de riesgos laborales, de la salud e investigadores es que debemos aceptar el principio de que ante la situación de una persona que se sienta objeto de *mobbing*,

éste debe de dejar de producirse inmediatamente. Hemos de adoptar una actitud no punitiva hacia el acosador, pues “no estamos ante una cruzada contra el mal”, tratar de frenar los comportamientos indeseables y restablecer un clima de trabajo apropiado.

Si el *mobbing* es un conflicto laboral (*dispute-related*) puede ser más fácilmente solucionado. A veces, con la simple concienciación de este problema, dando la información de la existencia del mismo, será suficiente; no obstante, en algunos casos puede ser necesario recurrir a programas de formación especiales, para supervisores o trabajadores. Las víctimas de *mobbing* están por definición en una situación difícil y una posición débil, por lo que será necesario protegerlas de futuras estigmatizaciones y represalias, y ser conscientes de qué medidas pueden tomarse para impedir que la situación empeore es una tarea esencial de quien interviene. Ellas pueden demandar la necesidad de apoyo y atención y estar muy sensibilizadas ante cualquier señal de desconfianza o escepticismo. En ocasiones, tendrán la necesidad de apoyo profesional y ayuda psicológica incluso, a veces, médica. En estos casos habrá de programarse una rehabilitación para asegurar la reintegración de la víctima en el trabajo.

## **2. Legislación anti *mobbing***

La Directiva marco 89/391/CEE del Consejo Europeo (1989) relativa a la aplicación de las medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud en el trabajo constituye la normativa de referencia para todos los Estados de la Unión Europea. Pero hasta la publicación de la III Encuesta Europea

sobre Condiciones de Vida y de Trabajo (Paoli y Merllie, 2001), ningún país, salvo Suecia, había tomado medidas específicas contra el acoso laboral. Basándose en estos resultados, el Parlamento Europeo dictó entonces la Resolución sobre el acoso laboral en el puesto de trabajo, número 2001/2339 (INI) (ver en Resolución del Parlamento Europeo sobre el Acoso Laboral, 2001), que sienta las siguientes consideraciones y propósitos:

1. El acoso laboral en el puesto de trabajo, fenómeno del cual, por el momento, no se conoce su importancia real, constituye un grave problema, y que es necesario prestarle mayor atención, reforzar las acciones destinadas a combatirlo e idear nuevas maneras de hacerle frente.

2. El aumento creciente de los contratos temporales y de la precariedad del empleo, especialmente entre las mujeres, crea condiciones propicias para la práctica de diferentes formas de acoso.

3. Los efectos devastadores del acoso laboral para la salud física y psíquica de las víctimas y, con ello, de sus familias, que a menudo necesitan asistencia médica y psicoterapéutica y por lo general se ven abocadas a ausentarse del trabajo por incapacidad laboral o a dimitir.

4. Las mujeres son víctimas de fenómenos de acoso laboral con mayor frecuencia que los hombres, ya se trate de un acoso vertical, descendente (de un superior a un inferior) o ascendente (de un inferior a un superior), de acoso horizontal (entre colegas del mismo nivel) o mixto.

5. Las falsas acusaciones de acoso laboral pueden transformarse en un temible instrumento de acoso laboral.

6. Las medidas contra el acoso laboral en el lugar de trabajo deben considerarse un elemento importante en la labor de mejorar la calidad y las relaciones sociales en el trabajo y que contribuyen a prevenir la exclusión social; indica asimismo que ello puede servir de fundamento a acciones comunitarias, pues se halla en la línea de la Agenda Social Europea y de las directrices para el empleo.

7. En muchos lugares de la Unión, probablemente, se subestima todavía el problema del acoso laboral en el puesto de trabajo; señala que hay toda una serie de argumentos en favor de las acciones conjuntas a nivel comunitario, como pueden ser las dificultades para encontrar instrumentos eficaces para prevenir y evitar el acoso laboral, el hecho de que las directrices sobre las medidas de lucha contra el acoso laboral pueden tener efectos normativos e influir en las actitudes y que, por razones de equidad, dichas directrices conjuntas resultan convenientes.

8. Pide a la Comisión que, en sus comunicaciones sobre una estrategia comunitaria relativa a la salud y la seguridad en el trabajo y sobre cómo reforzar la dimensión de calidad en el empleo y la política social, así como en el Libro Verde sobre la responsabilidad social de las empresas, tenga también en cuenta los factores psíquicos, psicosociales o sociales del entorno laboral, incluida la organización del trabajo; le pide asimismo, por consiguiente, que haga hincapié en el trabajo a largo plazo, sistemático y preventivo para crear un buen entorno laboral -destinado, entre otras cosas, a combatir el

acoso laboral- y que responda a la necesidad de que se tomen iniciativas legislativas en este sentido.

9. Insta al Consejo y a la Comisión a que incluyan indicadores cuantitativos sobre el acoso laboral en el lugar de trabajo en los indicadores para la calidad en el trabajo que se elaborarán con vistas al Consejo Europeo de Laeken.

10. Pide a los Estados miembros que, con vistas a luchar contra el acoso laboral y acoso sexual en el lugar de trabajo, revisen la legislación existente y, en su caso, la complementen, así como que examinen la definición de acoso laboral y elaboren una definición uniforme.

11. Hace hincapié expresamente en la responsabilidad que incumbe a los Estados miembros y a toda la sociedad por el acoso laboral y la violencia en el lugar de trabajo, y considera que esto constituye el punto fundamental de la estrategia para combatirlos.

12. Recomienda a los Estados miembros que obliguen a las empresas y los poderes públicos, así como a los interlocutores sociales, a poner en práctica políticas de prevención eficaces, a prever un sistema de intercambio de experiencias y a definir procedimientos adecuados para solucionar el problema de las víctimas de acoso y evitar que se repita; recomienda, en este sentido, el desarrollo de la información y la formación de los trabajadores, el personal que ocupa cargos directivos, los interlocutores sociales y los médicos laborales, tanto en el sector privado como en el público; señala en este sentido la posibilidad de designar a una persona de confianza en el lugar

de trabajo, a la que puedan recurrir los trabajadores si así lo desean.

13. Pide a la Comisión que estudie la posibilidad de clarificar o ampliar el ámbito de aplicación de la Directiva marco sobre la salud y la seguridad en el trabajo, o incluso de elaborar una nueva directiva marco, como instrumento jurídico para combatir el acoso laboral, y también como mecanismo de defensa del respeto de la dignidad de la persona del trabajador, de su intimidad y de su honor; subraya por tanto la importancia de que se realice un trabajo sistemático para la mejora del entorno laboral y de que se adopten medidas preventivas.

14. Señala que se pueden facilitar y mejorar los conocimientos y la investigación en este ámbito mediante una mejora de los datos estadísticos, y hace hincapié en el papel que desempeñan Eurostat y la Fundación de Dublín en este sentido; insta a la Comisión, a la Fundación de Dublín y a la Agencia Europea de Salud y Seguridad en el Trabajo que tomen iniciativas para la elaboración de estudios más detallados sobre el acoso laboral.

15. La importancia de investigar con mayor detalle el acoso laboral en relación no sólo con aspectos de la organización del trabajo sino con factores como el sexo, la edad, el sector y la profesión; solicita asimismo que el estudio en cuestión incluya un análisis de la situación particular de las mujeres víctimas de acoso.

16. Constata que un Estado miembro ya ha elaborado una normativa para luchar contra el acoso laboral y que otros ya han comenzado a trabajar para establecer una legislación que

reprima el acoso laboral, a menudo siguiendo el modelo de las legislaciones destinadas a reprimir el acoso sexual; insta a los Estados miembros a prestar atención al problema del acoso laboral en el trabajo y a considerarlo en las legislaciones nacionales respectivas mediante otras acciones.

17. Pide a las instituciones comunitarias que sirvan de ejemplo tanto a la hora de tomar medidas para prevenir y combatir el acoso laboral en sus propias estructuras como de prestar ayuda y respaldar a los individuos y los grupos de trabajo, previendo, si es preciso, la adaptación del Estatuto de los funcionarios junto con una política de sanciones adecuada.

18. Constata que, hasta ahora, las personas que son víctimas de acoso laboral en las Instituciones europeas reciben muy poca ayuda, y felicita a este respecto a la Administración por haber creado, ya hace tiempo, un curso especialmente destinado a las administradoras, "Mujeres en cargos directivos" y, más recientemente, por haber establecido un Comité consultivo sobre el acoso laboral (*mobbing*).

19. Insta a que se estudie en qué medida las consultas entre los interlocutores sociales a nivel comunitario pueden contribuir a combatir el acoso laboral en el trabajo y a involucrar a las organizaciones sindicales.

20. Pide a los interlocutores sociales en los Estados miembros que elaboren, entre ellos así como a nivel comunitario, planes propios para luchar contra el acoso y la violencia en el lugar de trabajo y que, conforme al principio de las mejores prácticas, realicen un intercambio de experiencias al respecto.

21. Recuerda que el acoso laboral tiene también consecuencias nefastas para los empleadores, pues afecta a la rentabilidad y la eficacia económica de la empresa por el absentismo que implica, por la reducción de la productividad de los trabajadores debido a la confusión mental o la falta de concentración y por el pago de subsidios a los trabajadores despedidos.

22. Subraya que es fundamental ampliar y clarificar la responsabilidad del patrono de hacer aportaciones sistemáticas a la mejora del entorno laboral que tengan como resultado un entorno laboral satisfactorio.

23. Pide que se debata cómo se podría respaldar a las redes y organizaciones de voluntarios contra el acoso laboral.

24. Exhorta a la Comisión a ofrecer a más tardar en marzo de 2002, en un Libro Verde, un análisis detallado del estado actual del problema del acoso laboral en el trabajo en cada Estado miembro y a presentar, a más tardar en octubre de 2002 y basándose en este análisis, un plan de acción sobre las medidas comunitarias contra el acoso laboral; señala que este plan de acción debe incluir un calendario específico.

25. Encarga a su Presidenta que transmita la presente resolución al Consejo, a la Comisión, a la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo, y a la Agencia Europea de Salud y Seguridad en el Trabajo.

En muchos países europeos, como Francia, Alemania, Italia, Suecia, los Países Bajos, y Noruega, se ha incorporado un

marco legal para tratar la violencia psicológica (Di Martino *et al.*, 2003). Recientemente, Bélgica y Francia introdujeron una legislación contra el *mobbing* que cubre una gama amplia de situaciones de agresión psicológica que incluye abuso verbal, intimidación, *mobbing*, y acoso sexual. La legislación francesa, a pesar de sus limitaciones de aplicación (Bukspan, 2002), entiende el acoso laboral como “una acto delictivo que se castiga con penas de cárcel hasta de un año y multas de 15.000 euros (Di Martino *et al.*, 2003)”.

El primer país de la Unión Europea que adoptó medidas preventivas en torno al *mobbing* fue Suecia. En 1993 se desarrolla su Ley Básica de Prevención de Riesgos, introduciendo los siguientes principios (AFS, 1993):

- a) El empresario debe planificar y organizar el trabajo para prevenir cuanto sea posible el riesgo de persecución psicológica en el trabajo.
- b) El empresario deberá manifestar de modo inequívoco que estas formas de persecución no van a ser en absoluto toleradas.

Junto a estos principios aparece como obligación del empleador las siguientes medidas:

- 1) Deberá prever procedimientos que permitan encauzar los problemas de persecución psicológica, la existencia de fallos inherentes a la organización del trabajo o problemas de cooperación y colaboración entre los trabajadores.

- 2) Deberá adoptar eficaces medidas de forma inmediata ante la existencia de estos problemas y realizará un análisis para

comprobar si los mismos se deben a una inadecuada organización del trabajo.

3) Los trabajadores sometidos al acoso o persecución deberán recibir alguna forma de ayuda o apoyo inmediato.

En Finlandia, la *Occupation Safety and Health Act* fue aprobada por el Parlamento en junio de 2000 señalando la violencia física y psicológica, incluso las amenazas de violencia, el acoso, el acoso sexual, y el *mobbing*. Dinamarca aprobó unas guías en marzo de 2002 requiriendo que los riesgos de deterioro de la salud mental causadas por el acoso y la violencia fueran evaluadas en el trabajo y que se identifique a los empresarios como los responsables para la prevención bajo los acuerdos de los convenios colectivos locales (Di Martino *et al.*, 2003).

Los Países Bajos también disponen de legislación sobre acoso que cubre, el acoso sexual, el *mobbing*, el racismo y la agresión psicológica. Italia cuenta con una legislación que establece unidades regionales anti-*mobbing*.

En Alemania, varios sectores identifican el *mobbing* como una violación de sus acuerdos en la negociación colectiva. Luxemburgo tiene un sistema similar de acuerdos en los convenios colectivos y en abril de 2001 fueron incluidos el acoso laboral y/o psicológico.

En España no existe una legislación específica sobre el acoso psicológico en el trabajo. La iniciativa presentada en el Congreso de los Diputados, y debatida el 5 de marzo de 2002, sobre la inclusión del acoso psicológico como infracción laboral en el Estatuto de los Trabajadores, fue rechazada a la espera de

una futura normativa europea sobre esta materia. Posteriormente, la adopción de la Ley 62/2003 sobre Medidas Fiscales, Administrativas Y Del Orden Social de 30 de diciembre de 2003, norma de acompañamiento de los Presupuestos Generales del Estado, en su art. 28.1.d) recoge la siguiente definición de acoso: "toda conducta no deseada relacionada con el origen racial o étnico, la religión o convicciones, la discapacidad, la edad o la orientación sexual de una persona, que tenga como objetivo o consecuencia atentar contra su dignidad y crear un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo", lo que constituye una definición de acoso muy limitada a determinadas causas (el origen racial, la edad, el género, etc.).