

## EL ACOSO LABORAL - MOBING- PERSPECTIVA PSICOLÓGICA

**María Claudia Peralta\***

### Resumen

Proveniente de los países escandinavos, el término de acoso laboral o mobbing llegó a Europa en los años 90. En Colombia ha sido estudiado recientemente como una interpretación de la conducta insultante, maliciosa, ofensiva, intimidatoria, abusiva del poder y persistente, que hace sentir a la persona burlada, humillada o vulnerable y que socava su auto estima y le causa ansiedad. Para contribuir a la prevención y el manejo constructivo del tema, en este artículo se pone a disposición de los psicólogos las causas y consecuencias del fenómeno, se sugiere ideas para la prevención a nivel organizacional e individual.

### Palabras clave:

*Acoso laboral, causas, efectos, conflictos, calidad del trabajo.*

### Abstract

The term "mobbing" migrated to European countries from Scandinavia in the early 1990s. It has been recently studied in Colombia as an interpretation of the persistent, offensive, abusive, intimidating, malicious or insulting behavior and the abuse of power which makes the person feel upset, threatened, humiliated or vulnerable. It undermines their self-confidence and causes them anxiety. In order to contribute to the prevention and constructive management of this problem, this article provides information related to its causes and consequences and also suggest some ideas about prevention in organizational and individual levels.

### Key Words:

*Mobbing, causes, effects, conflicts, quality of work.*

El concepto de hostigamiento laboral -también conocido como mobbing, bullying, intimidación, acoso moral en el trabajo y terror psicológico- es un nuevo término en la psicología social de las organizaciones que ha sido estudiado en la última década por investigadores europeos. En tanto que "constructo" nuevo de las ciencias sociales, es interesante notar que su presencia va creando ciertas

realidades en las que el saber científico se incorpora y transforma lo social (Ibáñez e Iñiguez, 1996). Dado que la ciencia psicosocial en su desarrollo teórico de la praxis afecta la actividad humana y tiene efectos de orden sociopolítico, el estudio teórico y la divulgación -en el público y la psicología- del tema aquí tratado destacan por sus posibles capacidades para generar otras formas de aprehender e intervenir sobre la realidad. En ese sentido, el presente artículo busca permitirle a la psicología una comprensión diferente de las relaciones laborales, una comprensión en la que formas de relación que están presentes en las empresas y no son "naturales", se tornen visibles para ser cuestionadas y modificadas. Al describir una temática nueva en el contexto organizacional, pero no por ello poco frecuente en la cotidianidad laboral colombiana, se señala que las relaciones de trabajo en nuestro país surgen, en muchas ocasiones, de esperanzas y motivaciones, frustraciones y agresiones, miedos frente al mundo laboral, así como angustias y violencias propias de una sociedad dominada por la competencia y el individualismo. Para ser más concretos, se trata acá de violencias de tipo psicológico, físico y simbólico que permean la subjetividad de las personas y su cotidianidad laboral, e instauran relaciones de desconfianza y exclusión (Sacipa, 1999). En esta medida, las investigaciones que faciliten la comprensión del acoso laboral en el sentido de un mejor entendimiento del contexto laboral, de las interacciones en el trabajo, la cultura organizacional y las acciones para prevenir o enfrentar la situación, permitirán nuevas construcciones teóricas y posibilidades de generar cambios en lo social. El estudio del concepto se ha asumido a partir de diversos enfoques en los que se hace énfasis en la pertinencia de una descripción conceptual, en el estudio de los factores que se le asocian, en los aspectos de la organización que facilitan su aparición, los efectos en las personas, en sus interacciones, y las formas de acción que posibilitan prevenir el problema desde los niveles individuales y organizacionales. El término de hostigamiento laboral -mobbing o bullying en inglés-, fue empleado inicialmente por el etólogo Konrad Lorenz para describir el comportamiento grupal de los animales. Llamó mobbing a los ataques de un grupo de animales menores que amenazan a un animal más grande. Posteriormente, el término fue utilizado por un médico sueco, Leymann, que observó el comportamiento destructivo de pequeños grupos de niños dirigidos a un niño específico (Boada, Diego y Vigil, 2003).

1 Psicóloga, Universidad Javeriana. Especialista en Psicología Industrial, Universidad Complutense de Madrid- España.

El origen del tema se remonta a los estudios realizados en escuelas en las que se encontraba presente la discriminación y el ataque a un niño por parte de sus compañeros. Así, los primeros estudios de mobbing en las escuelas se concentraron en la documentación, evaluación, intervención y prevención del problema (Olweus, 1978; citados por Hunter y Boyle, 2002).

En la década de los años 80 los países nórdicos empezaron a investigar el acoso laboral en el ámbito de las organizaciones, interés que se fue expandiendo a otros países europeos hasta alcanzar un fuerte auge en los años 90. Es así como el *European Journal of Work and Organizational Psychology* publica en 1966 ocho de los trabajos presentados en un simposio sobre mobbing, en el Séptimo Congreso Europeo de Psicología Organizacional y del Trabajo, realizado en el año de 1995 en la ciudad de Győr, Hungría. En adelante, sucesivos simposios llevados a cabo en los siguientes congresos europeos de psicología organizacional -ocurren cada dos años en diferentes ciudades- lograron promocionar e incentivar la investigación en el tema. Así mismo, el *European Journal of Work and Organizational Psychology* le dedica nuevamente su contenido en el número 4 del 2001 (Zapf y Einarsen, 2001). Ajeno a los psicólogos organizacionales, en Colombia es poco lo que se ha trabajado el tema. Cabe anotar que el periódico *El Tiempo* incorporó en su edición del 23 de febrero del 2003 un artículo de Patiño denominado "Mi jefe me maltrata" en el que si bien se relaciona de manera acertada el concepto, no aparecen referenciados estudios colombianos o latinoamericanos.

El término de hostigamiento laboral -mobbing-, es sinónimo de intimidar, obligar a otro, afectarlo, avalanzarse o atacar en grupo, e igualmente se conoce como terror psicológico, agresión laboral, acoso laboral y psicológico. Según Luna (2003), la palabra acoso presenta la misma raíz que acoso. El término "accusatio", del latín *causam*, remite a las "acusaciones" cuyo papel es central en los comportamientos de mobbing. Así, el hostigamiento o acoso laboral ha sido definido por diferentes autores como el abuso emocional y las conductas agresivas y hostiles que se ejercen de manera constante entre compañeros de trabajo y/o entre superiores y subordinados, acompañadas de comunicaciones negativas y poco éticas. El hostigamiento laboral se dirige de manera sistemática desde uno o varios individuos hacia un individuo solitario que debido al ataque se ve empujado a una defensa inútil de la posición que tiene frente a la continua agresión (Einarsen, 2000; Leymann, 1996; Zapf y Einarsen, 2001; Hirigoyen, 2001; Piñuel, 2001).

Por su parte, Hirigoyen (citado por Boada, Diego y Vigil, 2003) entiende como acoso laboral "cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo o degradar el clima de trabajo" (Hirigoyen, 1999, p. 27).

También se equipara el hostigamiento laboral a la humillación, intimidación o conducta hostil, dirigida siempre a la persona que frecuenta el mismo lugar por un periodo largo de tiempo y que presenta dificultades para defenderse (Hubert, 1997; citado en Hubert y Van Veldhoven, 2001).

La intimidación laboral ocurre igualmente en el momento en que alguien es atormentado, ofendido y socialmente excluido, así como cuando debe realizar tareas humillantes en una posición de inferioridad (Zapf y Gross, 2001). Leymann (citado por Zapf y Gross, 2001) describió el mobbing como una situación en la que las víctimas no pueden ejercer control para resolver el problema. En ese sentido, es una forma de agresión en donde existe un desequilibrio de poder entre el hostigador y la víctima (Besag, 1989; Olweus, 1991; citados por Mishna, 2003). La Comisión Europea (1995) produjo en el Informe Randstad (2003) la siguiente definición, en un intento por llegar a un acuerdo sobre el término genérico de violencia en el lugar de trabajo: "incidentes de abuso hacia una persona, con amenazas o asalto relacionadas con su trabajo que implican un desafío implícito o explícito a su seguridad, bienestar o salud".

De esta manera, la comisión concretó algunos de los términos claves de la definición: (a) abuso, entendido como aquellos comportamientos de uso inadecuado de la fuerza física o psicológica; (b) amenazas, explicadas como el anuncio e intención de causar daño al individuo; y (c) asalto, definido como cualquier intento o acción que busca causar daño físico.

El mobbing forma parte de un fenómeno de mayor amplitud: la violencia en el lugar de trabajo. El concepto de violencia va más allá de la agresión física e incluye otras conductas que pueden intimidar a quien las sufre. Así, la violencia en el lugar de trabajo le incorpora a las agresiones físicas la existencia de conductas verbales o físicas amenazantes, intimidatorias, abusivas o de acoso (Luna, 2003).

La violencia psicológica en el lugar de trabajo no es fácil de identificar pues sus consecuencias pueden negarse o deformarse. Por consiguiente, en el mundo laboral la

violencia se manifiesta como un abuso del poder para someter la voluntad de otra persona mediante el uso del maltrato psicológico o de las amenazas de tipo económico o político (Luna, 2003).

En los casos en que existe una relación de poder entre los que intervienen en el proceso-incluso en los que ocupan categorías laborales idénticas-, ocurren situaciones en las que se otorga más poder a una parte que a otra por motivos de antigüedad, vínculos con personas cuyo poder es aún mayor, o ubicaciones en departamentos con algún peso específico (Luna, 2003). De esta manera, la persona puede hacer uso de su poder hasta convertirse en agresor de otras a quien considere diferentes o amenazantes. Otras definiciones del mobbing no lo generalizan a lo social y sostienen que es una forma de conflicto organizacional intensificado (Zapf y Gross, 2001). La frecuencia de aparición del acoso dependerá de la intensidad con la que ocurran los conflictos en la organización. Visto así, el mobbing es un evento y conflicto interpersonal que se apoya en las formas de entender las relaciones de poder dentro de la organización (Liefvooghe y Mackenzie, 2001). Es importante hacer referencia a las formas como el hostigamiento laboral se manifiesta en la interacción laboral hasta producir efectos en las personas y en el clima organizacional. Se señala que las personas sometidas a esta agresión enfrentan insultos persistentes, apodosos ofensivos, burlas, aislamiento, crítica constante, abuso físico y personal e incluso, actos menos evidentes como son el aislamiento o la exclusión del grupo de compañeros (Zapf y Einarsen, 2001).

En el mismo sentido, Zapf, Knorz y Kulla (1996) hacen referencia a siete ámbitos en los que se configura el hostigamiento laboral: (1) medidas de la organización, como asignar tareas que no le corresponden a la persona ultrajada; (2) aislamiento social, como separar del grupo y no invitar a reuniones; (3) ataques a la vida privada de la persona, como hacer críticas a la familia; (4) violencia física, como agresiones o insinuaciones de tipo sexual; (5) ataques a las creencias o condiciones de la persona, por ejemplo a su postura religiosa o a sus características físicas; (6) agresiones verbales, como insultos y gritos; y (7) rumores que desacreditan a las personas.

Según estos autores, las formas de expresión de mobbing son múltiples y variadas. A continuación se mencionan algunas conductas concretas de acoso psicológico en el lugar de trabajo.

En los ataques organizacionales el superior le restringe a la persona las posibilidades de hablar, cambia su ubicación separándola de los compañeros, les prohíbe a éstos hablar

a un individuo determinado, obliga a alguien a ejecutar tareas en contra de su voluntad, juzga el desempeño de un trabajador de manera ofensiva, cuestiona constantemente las decisiones de una persona y asigna tareas sin sentido, con datos erróneos o por debajo de las capacidades del afectado.

En los ataques a las relaciones sociales de la víctima se restringe a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona, se rehúsa la comunicación con ella a través de miradas o gestos y se le ignora.

En las ofensivas a la vida privada del trabajador se critica permanentemente su familia y sus actividades extralaborales, se fomenta el terror psicológico, se hace parecer estúpida a la persona y se da a entender que tiene problemas psicológicos. Burlas de las supuestas discapacidades, imitación de gestos y voces pueden ser tácticas igualmente empleadas.

La violencia física irrumpe a partir de amenazas, violencia y oferta sexual, maltrato físico y uso de la violencia menor. Por otro lado las actitudes, creencias políticas y sexuales de la víctima son atacadas. Se ejercen gritos o insultos, críticas permanentes a su trabajo, se habla mal de la persona a su espalda y se difunden rumores.

En cuanto al desempeño profesional se asignan trabajos con alto grado de dificultad que requieren de mucha atención. Así mismo, se somete a la persona a altas dosis de responsabilidad que no está en capacidad de asumir, o se le obliga a desarrollar funciones contradictorias. Se puede encontrar que se le restringen la capacidad y la iniciativa, se le exigen decisiones complejas, se realizan cambios tecnológicos intempestivos y se fomenta la ausencia de plan de vida laboral.

Con relación a los estilos de dirección, la situación de acoso psicológico se manifiesta a través de un liderazgo inadecuado, mala utilización de las habilidades del trabajador, deficiente delegación de responsabilidades, relaciones laborales ambivalentes, manipulación o coacción del trabajador, motivación deficiente, falta de capacitación del personal, carencia de reconocimiento, ausencia de incentivos, remuneración inequitativa y promociones laborales aleatorias.

Es importante distinguir el mobbing de un estilo de trabajo exigente en el que se asumen responsabilidades de manera equitativa y planeada. Leymann (1996, p. 168) sostiene que el acoso se produce cuando un individuo (rara vez más de uno) es atacado por otro (rara vez más de cuatro) por lo menos una vez a la semana y por un tiempo mínimo de seis meses, causándole problemas psicológicos y psicosomáticos. Paralelamente, la Unión de Investigadores del Reino Unido

ha insistido en que el acoso laboral se puede diferenciar fácilmente de situaciones como los desacuerdos aislados o las burlas sociales. Por esta razón es significativo distinguir entre el hostigamiento laboral -conducta inaceptable- y los desacuerdos generales que ocurren en el trabajo. Tales diferencias de opinión ocasionales, así como los conflictos en las relaciones de trabajo, deben ser tratados como parte del ambiente normal y se espera que se entienda que las actitudes mutuas y las acciones relacionadas con los problemas no pretenden herir deliberadamente ni ofender a ninguna persona. Esencialmente el acoso laboral ocurre cuando los conflictos personales no son recíprocos o se carece de respeto por la integridad individual, lo que conduce a actuaciones poco éticas que fomentan problemas en la salud, el bienestar físico o mental del individuo (BIFU, 1996, p. 3; citado en Lee, 2000).

En una revisión de la literatura basada en el acoso en la escuela, Farrington (1993; citado por Ireland y Snowden, 2002) estima que para que una conducta sea clasificada como mobbing debe ser: (1) repetitiva; (2) basada en un desequilibrio de poder; (3) una intención de causar miedo o hacer daño; (4) involucrar abuso físico, psicológico o verbal; y (5) no ser provocada por la víctima.

Al referirse a la situación de acoso en una prisión, Ireland (citado por Ireland y Snowden, 2002) argumenta que cualquier definición de mobbing tiene que reconocer diversos elementos importantes:

- El miedo a la agresión repetida.
- El desequilibrio de poder no siempre es obvio y puede estar implícito.
- Se incluyen los dos tipos de agresión -implícitos y explícitos-.
- La intención de los agresores no siempre se reconoce.
- Las motivaciones subyacentes pueden ser complejas.
- La provocación por parte de la víctima puede ser involuntaria.

De otra parte, Leymann (1996) no solamente sugirió que debe existir una duración mínima para que se pueda hablar de mobbing, sino que también describió un proceso típico de acoso laboral, el cual, según señala, se da de manera paralela a la intensificación del conflicto. Así, la condición de hostigamiento laboral se va modificando a través del tiempo y con relación al escenario social. El proceso consta de varias fases:

Incidentes críticos asociados a una situación de conflicto que, por no haberse resuelto adecuadamente resulta magnificada, inician el hostigamiento. Sin embargo, esta parte puede abarcar un corto periodo de tiempo y no necesariamente se constituye en el hostigamiento en sí.

A partir de los comportamientos agresivos del hostigador, la segunda fase que se inicia es la de la estigmatización - hecha por colegas o superiores-, en la que la intención parece ser la de señalar a la persona. Las conductas de mobbing pueden incluir acciones que en la interacción social no son necesariamente un indicativo de agresión o expulsión. Se habla de acoso laboral desde el momento en que las conductas son repetitivas y persistentes en el tiempo. Se empiezan a percibir intenciones perversas que pretenden perjudicar y minar psicológicamente al trabajador, es decir, una situación de manipulación agresiva. De esta manera el trabajador agredido y señalado se constituye en amenaza o estorbo para otros miembros del grupo. Cuando la estigmatización es evidente, otras instancias de la organización intervienen y se da entonces inicio a la tercera fase del desarrollo -etapa de la Gestión o Dirección de personal-. Al intervenir en la solución del conflicto, las directivas de personal pueden atribuir la situación a condiciones personales de la víctima lo que agrava el ambiente y convierte al individuo en un "caso problema" de determinada área de la organización.

Factores asociados a una mala administración - inadecuada planeación y asignación de tareas, pobre liderazgo, sobrecarga laboral- son ignorados por una dirección que se rehúsa a aceptar sus responsabilidades. Desde el punto de vista de la dirección es a menudo más fácil librarse de la víctima lo que implica, según Leymann, violaciones a los derechos de los trabajadores por parte del personal administrativo. En esta fase la persona acosada es señalada y estigmatizada de manera general.

La cuarta fase plantea la expulsión de la vida laboral. La persona se separa de la organización. La situación puede generar en las personas enfermedades que le conducen a una incapacidad y necesidad de ayuda médica y psicológica. Sin embargo, el individuo afectado es fácilmente mal diagnosticado por profesionales que no le creen. Así, diagnósticos errados como la paranoia, la depresión maniaca o las perturbaciones del carácter, pueden aflorar (Leymann, 1996).

Otro modelo explicativo es el propuesto por Bjorviski (1992) y complementado por Einarsen (2000) en el que se sugieren tres fases relacionadas con la intensidad de la conducta de agresión. En la primera se usan estrategias indirectas de acoso como extender rumores o señalar a las víctimas en busca de su degradación. En la segunda aparecen actos de agresión más directos. Se aísla a la persona, se le humilla en público y se le hacen todo tipo de burlas. Al degradar a la víctima, los agresores justifican su conducta y estiman que no hay razones para sentirse

culpables. La tercera evoca la agresión directa en donde la víctima es acusada de estar psicológicamente enferma, se le chantajea y se le amenaza con revelar aspectos íntimos de su vida personal.

Una tercera explicación del mobbing es tomado del modelo de intensificación del conflicto propuesto por Glasl (1982, 1994; citado por Zapf y Groos, 2001). Divide en tres fases, el modelo consta de distintas etapas por fase.

La primera, la de racionalidad y mando, describe el inicio de un problema racional en el que se perciben los conflictos como procesos inevitables en la organización, y de hecho en ciertas circunstancias, útiles a la innovación y el desarrollo de la empresa. Las partes involucradas en el conflicto se muestran interesadas en las soluciones razonables de los dilemas. Se actúa de manera recíproca y con algún grado de cooperación y los problemas se enfrentan de manera impersonal. Las partes del conflicto - conscientes de las tensiones- intentan abordar el momento de una manera racional y controlada. Las etapas en esta fase se definen de la siguiente manera: en la primera parte se hacen esfuerzos por cooperar, en compañía de tensiones y fricciones; en la segunda etapa se da una polarización y se debaten los estilos de solución; en la tercera surgen interacciones que privilegian los hechos sobre las palabras. La segunda fase plantea la ruptura de la relación. El conflicto original desaparece y la relación entre las partes se torna la fuente principal de tensión y el vínculo con la falta de confianza, respeto y abierta hostilidad. En este punto las partes encuentran más difícil resolver de manera conjunta el conflicto y por esto intentan evitarlo.

La agresión y la destrucción representan la tercera fase del conflicto. Inician las confrontaciones destructivas y el otro se percibe como poco digno. Se bloquean los esfuerzos por encontrar soluciones y los individuos buscan la manera de ocasionar daño y destrucción. Esta fase sería la fase de mobbing, en la que se arremete contra el otro y se pretende su exclusión de la empresa.

Los factores asociados a la aparición del hostigamiento laboral, según diversas investigaciones, son las prácticas organizacionales en las que se permite el abuso de poder, la existencia de estructuras de la organización poco claras para los empleados, la toma de decisiones organizacionales mal definidas, la insuficiente claridad en los roles, el pobre manejo de los conflictos y las prácticas éticamente cuestionables (Boada et al, 2003).

La situación de hostigamiento está enraizada en un ambiente laboral que, en sí mismo, presenta deficiencias de gestión: organización caótica, normatización deficiente en la vigilancia de derechos y deberes de los trabajadores y un reparto de

tareas mal jerarquizado. De acá que el propio ambiente sea el que favorece la aparición de conductas hostigadoras que bien pueden ser catalogadas de enfermedad institucional (Becker, 1995; citado por Luna, 2003).

El ambiente de trabajo puede ser una posible causa de mobbing. Desde una perspectiva organizacional no cabe duda de que la calidad del entorno psicosocial de trabajo parece ser un origen importante de acoso. Una situación laboral que se caracteriza por el conflicto entre funcionarios, un trabajo poco interesante y estimulante, combinados con un clima negativo entre las personas que forman el grupo de trabajo, suelen ocasionar una situación que encierra un alto grado de acoso (Luna, 2003). Desde este punto de vista las condiciones organizacionales y de trabajo se consideran factores ambientales que pueden fomentar conflictos interpersonales, es decir, futuros casos de acoso laboral. Los investigadores Einarsen y Zapf, a partir de entrevistas realizadas con víctimas - evaluadas en aspectos como las deficiencias en la delegación de funciones y conductas de liderazgo, exposición social de la víctima y baja moral estandarizada en el departamento-, concluyen que estos factores ambientales en la organización propician el hostigamiento laboral (Einarsen, 1996; Zapf, 1999; citados por Liefoghe y Mackenzie, 2001).

Luna (2003) manifiesta que las deficiencias más importantes con respecto a la organización del trabajo se dan básicamente por el poco interés, apoyo e incluso ausencia total de relación, lo que ocasiona indefinición, falta de información, etc. La existencia de jerarquías que aumentan enormemente las probabilidades de conflictos de competencias se pueden manifestar en procesos de acoso, al igual que la existencia de líderes espontáneos cuya autoridad es cuestionada continuamente y la aplicación de políticas de recursos humanos basadas en criterios autoritarios. Los profundos cambios registrados en la organización del trabajo vienen por lo general asociados a una intensificación del mismo, con el objetivo de conseguir una mayor productividad mediante el aumento de las exigencias impuestas a los trabajadores. Estas transformaciones les afectan negativamente ya que suponen la aparición de nuevos riesgos que no por intangibles son menos peligrosos. Una mala organización del trabajo influye tanto en la salud como en la conducta del trabajador, lo que da lugar a los denominados riesgos psicosociales -entre los que se encuentran los relacionados con la violencia en el lugar de trabajo y, más concretamente, con el acoso psicológico en el trabajo- (Luna, 2003).

De la misma forma, estas condiciones pueden originar un trabajo estresante y competitivo que, sumado a la inseguridad laboral de las prácticas organizacionales actuales, facilitan la competencia y la visión de que los compañeros son enemigos en el momento de conservar un empleo.

Según Luna (2003), las conductas propias de un contexto de acoso psicológico se pueden analizar desde las características específicas del entorno. En ese sentido, el autor resalta: (a) la restricción en la comunicación; (2) la reestructuración de la organización; (3) los ataques a la vida privada; (4) la discriminación; y (5) las amenazas verbales.

Así mismo, Liefoghe y Mackenzie (2001) plantean que las reestructuraciones empresariales son reportadas como estrategias que facilitan las conductas de mobbing. Los cambios en las políticas de personal generan grandes presiones en la línea de supervisores y gerentes que a la vez tienen que controlar constantemente el personal que les es asignado.

Algunos estudios muestran que también las dimensiones culturales de los países influyen en la naturaleza de las relaciones interpersonales en la organización. Así, países en cuya cultura organizacional existe poca distancia entre los gerentes y los subordinados -en términos de que no se acepta la distribución desigual e inequitativa de poder, prestigio, riqueza y jerarquía (Hatch, 1997)-, tienden a utilizar estrategias como la comunicación abierta y cooperativa para hacer más creativa la manera de abordar el conflicto. Por su parte, los países en los que esta distancia es mayor, como España y Bélgica, poseen una forma de solucionar los conflictos que carece de creatividad. Es más, países como Dinamarca -con una cultura de gerencia más femenina, tendencia definida como capaz de fomentar una mejor relación laboral-, también se enfocan en una conducta de solución de problemas para enfrentar los conflictos con los colegas. Conducta que es opuesta a la empleada en los países con una cultura gerencial denominada masculina -más firme y autoritaria-, como es el caso del Reino Unido y Bélgica (Mikkelsen y Einarsen, 2001).

Cabe aquí la pregunta por el tipo de cultura presente en las empresas colombianas, es decir, la pregunta por la forma empleada para resolver los conflictos y su incidencia en los niveles de mobbing experimentados en las organizaciones.

Desde otro punto de vista, se han estudiado algunos factores asociados al hostigamiento laboral a nivel individual. En ellos, se hace énfasis en la persona y se

toman en consideración factores de diversa índole: la percepción que tienen los otros, la edad, la clase social, la posible envidia frente a sus condiciones, la inseguridad ante las tareas y la debilidad ante los superiores (Vartia, 1996; citado en Boada et.al, 2003).

Una posible explicación para el rechazo a las personas nos es ofrecida por Goffmann (1996). Según su análisis, el proceso de estigmatización hace referencia a "un atributo profundamente desacreditador" (Goffmann, 1996, p. 13) que se da más por un conjunto de relaciones que de características y que va a depender del contexto en el que se produzca. Así, el estigma se considera como una clase especial de relación que oscila entre los atributos y los prejuicios. Frente a una persona que no parece concordar con los rasgos esperados por el grupo, que bien pueden hacer referencia a la raza, la religión, la nación, o el estatus de clase, ocurre una situación en la que se le discrimina y reducen sus posibilidades y frente a la que se construye toda una teoría, una ideología en la que se racionaliza el malestar que produce la persona y se justifica desde su diferencia y desde el peligro que puede resultar de la convivencia. De esta manera se justifican el rechazo a personas discriminadas por su condición socioeconómica o por sus diferencias con el grupo (Goffmann, 1996). Cualquier respuesta defensiva de la persona es interpretada como una reafirmación de sus características negativas, lo que justifica el rechazo y lo torna incluso merecido.

El estigma con el que se señala a un individuo forma parte de los grupos sociales que han establecido ciertas normas y modelos de opinión. De esta manera se crean expectativas de comportamiento que al ser desobedecidas ocasionan situaciones de exclusión y estigmatización (Goffmann, 1996).

El individuo que se encuentra en esta condición, siente que puede ser igual a los demás pero que los otros no lo aceptan por alguna condición y entonces se mantiene alerta frente a lo que los demás consideran como su defecto, lo que lo conduce a aceptar que está lejos de ser como debería. Esto afecta la forma como el individuo se percibe, y le confunde respecto a su propia identidad. Entonces, el rasgo central y característico de la situación que enfrenta una persona que ha sido señalada por los otros, es el de la aceptación. Aquellos con los que ésta persona se relaciona no le brindan ni el respeto ni la consideración que había previsto o que esperaba recibir, y resulta resignándose (Goffmann, 1996). Se explican entonces algunas de las situaciones encontradas por Leymann (1996) en las que informa que el hostigamiento

puede tener una duración de 15 meses. En ese sentido, Einarsen y Skogstad (1996) advirtieron de una duración de 18 meses y Zapf (1999 a) resumió varios estudios alemanes que estimaron el promedio de duración del mobbing entre 29 y 46 meses. En síntesis, en un número sustancial de casos la duración del mobbing es de más de dos años (citados por Zapf y Gross, 2001).

De lo anterior se desprende que el hostigamiento laboral es reconocido como un serio problema en el ambiente de trabajo pues puede traer consecuencias tanto en la satisfacción laboral como en la salud de los trabajadores. El acoso laboral se asocia al ausentismo laboral, los intentos por dejar la organización, la alta rotación de personal y los retiros de las personas en edad temprana (Leymann, 1996; Rayner, 1997; citados en Salin, 2001).

Así mismo, baja productividad y acoso laboral dan muestras de relaciones emparejadas a un deficiente clima laboral, interferencias en los circuitos de información y de comunicación, descenso de la creatividad e innovación, despreocupación por la satisfacción de los clientes, mayor absentismo, aumento de las consultas médicas, elevados riesgos de accidentes por descuido y desatención (Luna, 2003).

Los efectos sobre la víctima revisten, a su vez, una alta importancia en tanto sus relaciones interpersonales se ven afectadas ante la exclusión, el aislamiento social, el desprestigio laboral, los grandes esfuerzos en el trabajo y la alta desmotivación. Con el paso del tiempo y la continua fatiga, las opciones del individuo se limitan (Pepler, Craig y O'Connell, 1999; citados por Mishna, 2003), y, como nos lo señala Leymann (1996), durante un tiempo no comprende lo que le ocurrió.

En el ámbito psicosocial la persona experimenta estrés laboral, depresión, irritación, manifestaciones psicósomáticas, baja autoestima y ansiedad. Generalmente cuando las personas acuden a consulta médica o psicológica son diagnosticadas con depresión, ansiedad y estrés postraumático (Boada et. al, 2003).

Según Goffmann (1996), la persona que experimenta la estigmatización puede corregir su condición a partir de esfuerzos encaminados al control de la situación. Así mismo, tiene la opción de aprender actividades consideradas inaccesibles para quien aparentemente posee el defecto y conserva la oportunidad de utilizar el estigma para justificar su falta de éxito en algún área específica y lograr así un beneficio.

El individuo que por sus atributos es aislado de los demás, carece de la retroalimentación del intercambio social en su vida diaria lo que lo puede volver desconfiado, depresivo,

hostil, ansioso y prevenido. De esta manera, la persona señalada por los demás se siente insegura por la forma en que los otros lo identifican y lo reciben (Goffmann, 1996). Igualmente, el individuo estigmatizado puede establecer contactos con los demás -en lugar de aislarse- a partir de estrategias diferentes como la de intentar acercamientos que resultan agresivos y provocan respuestas impertinentes. Se puede señalar entonces que esta persona puede fluctuar entre retraerse o mostrarse agresiva por lo que la interacción cara a cara es posiblemente violenta (Goffmann, 1996).

Así mismo, las víctimas pueden responder al mobbing de diferentes maneras: con reacciones emocionales de miedo, enojo, paranoia, ansiedad, depresión, dolor, desesperación o vulnerabilidad. El miedo puede conducir al individuo a un "juego de roles" y a asumir conductas diferentes a su propio estilo, como actuar agresivamente (Ireland y Snowden, 2003). Otras consecuencias psicológicas hacen referencia a distorsiones cognitivas a nivel de concentración, atención, memoria, sentimientos de amenaza, de fracaso, impotencia, apatía, frustración, infravaloración, susceptibilidad, hipersensibilidad, aislamiento, irritabilidad, depresión grave y en algunos casos hasta el suicidio (Luna, 2003).

También surgen problemas de pareja, con los hijos y demás familiares debido a que los canales de comunicación se averían, se deterioran las relaciones y ocurren tendencias al aislamiento de los afectados (Boada et.al, 2002).

Las consecuencias físicas son comunes a las de otros fenómenos psicosociales. Se pueden presentar trastornos gastrointestinales, dolores de cabeza, óseos, musculares, así como problemas coronarios, alteraciones del apetito, del sueño y de tipo sexual.

Desde el punto de vista clínico, fue Leymann (1996) quien señaló que el estrés postraumático es probablemente el diagnóstico psicológico asumido para el 95% de los sujetos sometidos al mobbing.

Así mismo, la situación de acoso laboral en una organización determinada afecta a las demás personas que se ven involucradas, así no sean actores directos en esta. Einarsen y Matthiesen (1994) encontraron que individuos que observaban a otros ser víctimas de mobbing, aunque no fueran ellos mismos los afectados, reportaban menos satisfacción con el control del trabajo, el clima social y el liderazgo, y presentaban mayores conflictos de roles comparados con los que no habían sido testigos.

Descritos los efectos que le puede ocasionar a la empresa y a la sociedad la presencia de estas situaciones violentas, es importante abordar el tema desde las formas de evaluar su aparición y su incidencia.

El estudio del proceso de hostigamiento laboral en organizaciones europeas ha sido abordado a partir de medidas subjetivas y objetivas. Dentro de las primeras se encuentran la técnica de grupos focales y los auto reportes de los/las trabajadoras, entre los más utilizados. Así, se les informa a las personas la forma como se ha descrito y definido el concepto y se les pide que describan situaciones parecidas en las que hayan estado involucradas bien sea como víctimas o como observadores. En estas descripciones y narraciones realizadas se encuentran las bases para la elaboración de medidas objetivas del proceso, como es el caso de escalas de medición como el LIPT -Leymann Inventory of Psychological Terror (1990)-. Este inventario fue construido después de 300 entrevistas e incorpora 5 factores: impedir a la víctima expresarse, aislarla, desacreditarla frente a los compañeros, desacreditarla en el trabajo y comprometer su salud (Salin, 2001). En España se utiliza el MOBB-90 que amplía las dimensiones del LIPT y relaciona la situación de hostigamiento con las reacciones que pueda presentar la persona. Para la realización de la escala se usaron lecturas personales sobre el tema, experiencias vividas y profesionales, y fundamentalmente entrevistas empíricas realizadas a los empleados que vivieron experiencias de mobbing. El cuestionario abarca siete áreas temáticas: medidas organizacionales (33 ítems), aislamiento social (8 ítems), vida privada (4 ítems), violencia física y psicológica (18 ítems), aspectos personales (4 ítems), agresión verbal (7 ítems) y rumores (8 ítems) (Boada et.al, 2003). Entre las mediciones realizadas en diversos estudios el acoso laboral se ha revelado como una experiencia ampliamente esparcida. En 1994, a los investigadores de la BBC Staffordshire University se les encargó la conducción de una investigación cuantitativa en la que se encontró que de 1.137 empleados encuestados, el 57% reportó haber estado sometido al mobbing y el 78% dijo ser testigo (Rayner, 1997, p. 14; citado por Lee, 2000). Una serie de encuestas llevadas a cabo en 1994 por la Unión Comercial: Manufacturing, Science and Finance (MSF) descubrió que cerca del 70% de los que respondieron sufrieron varios grados de mobbing o fueron testigos (Lee, 2000). En noviembre de 1996, el Institute of Personnel and Development (IPD) -la mayor agrupación profesional para personal directivo- entrevistó a 1.000 trabajadores y encontró que uno de cada 8 había sido acosado laboralmente en los últimos 5 años (IPD, 1997; citado por Lee, 2000). Un estudio llevado a cabo en Alemania en el año de 1995 estableció en 195.000 millones de euros el costo anual del

acoso en las empresas alemanas, mientras que una investigación del profesor Cari Cooper del Instituto de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Manchester, calculó en 18.9 millones de euros las jornadas laborales perdidas en el año en la industria británica como consecuencia del acoso psicológico (Nuñez, 2001; citado por Luna, 2003).

Estas investigaciones de tipo cuantitativo demuestran la prevalencia del mobbing en el lugar de trabajo y han sido importantes para reconocer al acoso laboral como un tipo legitimado de violencia en el trabajo. Los estudios ofrecen evidencia de que el problema realmente existe, más allá de una serie de experiencias aisladas (Lee, 2000).

En Colombia se realizó una investigación piloto para comprender los significados que construyen dos mujeres trabajadoras de una empresa comercial y de una ONG con relación a su situación de hostigamiento laboral. Las dos reportaron haber experimentado mobbing por un tiempo mayor a seis meses continuos. El abordaje del estudio se hizo desde una perspectiva social-interpretativa, con una metodología cualitativa en la que se utilizó el estudio de caso como diseño de investigación. La información fue recolectada a través de entrevistas individuales en profundidad. La interpretación de los resultados señaló que las trabajadoras recibieron acciones hostiles diariamente, referentes a aspectos de comunicación, control, tareas, aislamiento, interrelación y vigilancia continua. En cuanto a consecuencias psicosociales, las dos manifestaron sufrir alteraciones físicas acompañadas de angustia, desmotivación e impacto en aspectos familiares y sociales. Expresaron que la situación comenzó desde el momento en que les fueron cambiadas sus condiciones laborales y que este hostigamiento no involucró ni ocasionó la intervención activa de otras instancias organizacionales (Patiño, 2003). La perspectiva presentada hasta ahora describe al hostigamiento laboral como un conflicto que surge en las relaciones individuales, enfoque en el que se centran la mayoría de los estudios y definiciones hechos sobre el tema. Sin embargo, el concepto puede variar dependiendo del abordaje y de las diferentes metodologías utilizadas. Liefoghe y Mackenzie (2001) enfatizan por ejemplo un punto de vista que cambia la perspectiva individual y se enfoca en el mobbing organizacional. Señalan los investigadores los diferentes modos de ejercer poder en la organización como modos de agresión laboral y hostigamiento en donde las relaciones empleadores/empleados están atravesadas por la desigualdad y por formas de dominación imperantes en las empresas.

Liefooghe y Mackenzie (2001) llevaron a cabo su estudio en TELCO, compañía de telecomunicaciones ubicada en el norte de Inglaterra, en la cual se construye, a partir de las narrativas de los empleados, un concepto de mobbing causado por la organización.

Estos autores, desde una aproximación crítica y mediante la técnica de grupos focales y el análisis del discurso, concluyen que los individuos cambian su visión del hostigamiento de una visión individual a una visión de la organización. Es decir, teniendo en cuenta el punto de vista de los empleados los diferentes sistemas y prácticas de la organización son considerados intimidatorios, de acoso laboral y relacionados con la inseguridad que se experimenta frente a las políticas de la organización.

Los participantes en estos grupos focales describieron, dentro de sus aportes, lo que consideran efectos de su situación en el contexto laboral, es decir, baja autoestima, sentimientos de minusvalía y resentimiento creciente hacia el trabajo. Sin embargo, el punto de vista diferente radica en que ellos lo perciben como el resultado de un sistema organizacional más que un producto de las relaciones interpersonales. Cuando surgen problemas, el ambiente de trabajo excesivamente controlado y excesivamente mecanizado deshumaniza y despersonaliza la experiencia laboral y limita la intervención humana.

Esta investigación demuestra la manera en que los empleados van más allá del uso del término mobbing, como un aspecto de agresión interpersonal, y lo relacionan con una situación facilitada desde la organización. Los aspectos contemplados por los aportes descritos incluyen la noción de abuso institucional. En este punto, el mobbing se relaciona más con la responsabilidad de la organización y sus prácticas que con los individuos al interior de la misma.

En el estudio citado, el significado que se le da al hostigamiento laboral señala un marco despersonalizado en la organización. La subordinación no se relaciona con la personalidad de los individuos, sino que obedece a una aproximación basada en las leyes interpersonales aplicadas a los supervisores y subordinados, desde la dirección. Así, se considera que los superiores son igualmente oprimidos por los mecanismos de control organizacional; de tal manera, en la empresa se muestra la presencia de los controles como interés de todos los empleados y no como forma de presión y de sumisión. Esta despersonalización se refleja en la medición estadística y en el monitoreo del control del tiempo, normas que son establecidas por alguna instancia interpersonal dentro de la jerarquía de la organización. Las reglas que se establecen son rígidas,

insensibles e inflexibles a las circunstancias personales. Se le da mayor importancia a la función estadística y a los resultados, de tal forma que, generalmente, los intereses de la organización entran en conflicto con los intereses individuales.

Por lo anterior, cambiar el nivel del análisis permite el cambio de perspectiva de lo individual a lo organizacional, entendiendo que los discursos presentes en la cultura organizacional reflejan el término en uso más que la definición de los expertos.

Las personas encargadas de elaborar las políticas en la organización deben evitar centrarse exclusivamente en la prevención del mobbing, desde las relaciones individuales e interpersonales. Esto es importante debido a que en la medida en que el abuso laboral constituye un aspecto organizacional y de poder importante, la presentación del mismo como un aspecto relacionado con las relaciones interpersonales, exclusivamente, podría hacer que las organizaciones dejaran de examinar y reflejar sus principios en la práctica, lo que tendría impactos en el bienestar del empleado.

En este punto se considera importante anotar que al estudiar al mobbing y su prevalencia en las organizaciones, no se está buscando la desaparición de las capacidades organizacionales de los empleadores, las cuales son esenciales a la situación y relaciones laborales. No toda exigencia laboral constituye mobbing siempre y cuando existan parámetros que contemplen la igualdad y el trato equitativo para todos. Asumir la dirección de las empresas y sus políticas implica considerar la responsabilidad social con las personas, dentro de un marco de productividad que no abuse ni restrinja las posibilidades de los empleados.

Es por ello necesario entrar a plantear estrategias que permitan la prevención de situaciones de mobbing a nivel organizacional e individual.

En principio, es importante aclarar que en las organizaciones es un hecho habitual y cotidiano que se produzcan conflictos. Pero no resulta positivo pensar siempre en el conflicto como una forma negativa o como elemento que perjudique la estabilidad de la organización y de sus integrantes, ya que del conflicto también se pueden aprovechar sus elementos positivos, obligando a las partes a buscar soluciones favorables, generando espacios de encuentro, aumentando la motivación y mejorando los sistemas de normas y de funcionamiento (Luna, 2003). Según Navarro y León (2001), la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, ha propuesto una serie de recomendaciones generales para prevenir el acoso laboral y así mejorar el ambiente de trabajo y evitar la exclusión

social. Es conveniente entonces diseñar un plan de acción preventiva que tenga en cuenta las condiciones de trabajo potencialmente estresoras y de características psicológicas de vulnerabilidad en las que resulta importante establecer un clima adecuado para la gestión de los conflictos. Las actividades preventivas deben encaminarse a la solución de los conflictos y a evitar su estigmatización. Esto se consigue a través de una adecuada organización del trabajo, que debe ser complementada con la puesta en práctica de los instrumentos necesarios para prevenir, regular y, en su caso, sancionar problemas interpersonales (Luna, 2003).

Se deben establecer estrategias correctoras, mediadoras y sancionadoras adecuadas, involucrando a todo el personal que labora en la empresa. Hay que valorar la situación y la necesidad de poner en práctica instrumentos de protección al trabajador acosado, teniendo en cuenta cada caso (Luna, 2003).

La abundancia de informes acerca del mobbing en países europeos ha generado la aparición de fuentes de apoyo a las personas implicadas. Surgen así ayudas como líneas de atención telefónica, sitios en la red, grupos de apoyo, publicaciones y manuales de acompañamiento (Lee, 2000). De otra parte, generar un programa de prevención eficaz contra el mobbing, implica formular y aplicar programas formativos que promuevan cambios en la cultura empresarial tradicional y que supongan modificar determinadas prácticas organizacionales basadas en el autoritarismo, el paternalismo o simplemente en la dejadez de todo cuanto acontece en la empresa y que no genera beneficios económicos. Es indispensable que las empresas elaboren estrategias propias de lucha contra el mobbing, adaptadas a su propia realidad y en relación con las personas que pertenecen a ella (Chong, Seigne y Coyne, 2003).

Piñuel y Zabala (2002) señalan estrategias de intervención empresarial como formas de solución al acoso laboral en el área de trabajo ofreciendo a cada empleado la posibilidad de hacer uso de la autonomía para realizar el trabajo, brindar la oportunidad de reducir el volumen de los trabajos monótonos y repetitivos, aumentar la información sobre objetivos, desarrollar el estilo de dirección y asignar tareas y funciones de manera específica y clara.

Así, la gestión de prevención debe dirigirse a la mejora en la calidad de vida laboral, a la vez que se garantiza y defiende la dignidad de las personas en el entorno laboral. A nivel individual, es necesario generar una mayor conciencia de la necesidad de tomar medidas preventivas frente al acoso psicológico, conocer instrumentos que

permitan intervenir y resolver acciones y evitar sus graves consecuencias. Se resalta la necesidad de establecer medidas de carácter terciario, cuando se está observando afectada a la víctima y el lugar de trabajo.

Este tipo de prevención busca brindar la oportunidad de rehabilitar a las víctimas de mobbing para que puedan recuperar las mayores habilidades de ejecución en sus trabajos. Se deben promover conductas saludables en donde se instauren sistemas de rehabilitación de los trabajadores afectados, como también informar sobre los sistemas de mediación para ayudar al reintegro de la persona (Navarro y León, 2001).

Las estrategias para afrontar el acoso moral en el trabajo serán diferentes en cada caso y dependerán de las características que combinen factores relacionados con las personas, con los grupos y con el entorno organizacional en donde se presenta la situación. Para tomar las medidas preventivas adecuadas, se requiere contar con recursos legales, de apoyo psicosocial, familiar, terapéutico y económicos que ayuden al hostigado una vez se movilice para defenderse de la situación a la que está sometido (Informe Radstand, 2003).

El afrontamiento en la situación laboral, según el mismo informe, se basa en la toma de conciencia de la situación, en localizar al acosado, investigar y analizar los recursos disponibles y decidir el origen de la denuncia como única posibilidad para neutralizar la situación de acoso psicológico.

En el momento de implementar procesos de intervención en donde exista apoyo profesional a las víctimas de acoso laboral, es fundamental tener en cuenta que en las estrategias de afrontamiento se deben considerar las percepciones e interpretaciones del ambiente así como los esfuerzos de las víctimas para manejar los eventos estresantes. Es en este sentido que cada empleado que sea víctima de acoso psicológico debe realizar sus mayores esfuerzos a nivel cognitivo para manejar y tolerar las situaciones que contribuyan al desarrollo del mobbing (Hogh y Dofradottir, 2001).

Como conclusión, podemos señalar que el interés reciente en nuestro país por el acoso laboral podría sugerir que es una situación nueva en las empresas, sin embargo aquí se ha pretendido señalar que el término de mobbing, aunque anteriormente no era conocido para señalar la violencia que se puede generar en el trabajo, puede jugar un importante papel en el proceso que permite identificar al acoso laboral como un serio problema de discriminación. A las personas que opinan que el trabajo es a menudo desagradable e injusto, se les puede demostrar que existen

ciertas experiencias que sobrepasan las fricciones comunes en el trabajo y que por lo tanto, merecen una fuerte etiqueta que los haga fácilmente reconocibles e interpretables.

Así pues, es claro que las conductas que hoy se denominan mobbing o acoso laboral en el trabajo, son previas a la definición y el estudio del concepto. Se puede argumentar que estas conductas están relacionadas con la naturaleza cambiante del trabajo y con las nuevas relaciones laborales surgidas a partir de la denominada globalización. En este sentido puede ser conceptualizado como un nuevo problema, más que como una nueva interpretación. Por último, el objetivo de conducir investigaciones relacionadas con este problema es el de contribuir a la percepción y prevención del mismo. De igual forma, se pretende lograr que las organizaciones formulen políticas gerenciales constructivas y ayudar a las personas y a los grupos que los enfrentan. Por esta razón, y para alcanzar el objetivo, se ha descrito e informado sobre este nuevo concepto, se han planteado las posibles situaciones relacionadas y sus consecuencias tanto en las organizaciones como en las personas. La aplicación de estrategias de intervención efectivas tendrá que contar con descripciones precisas del fenómeno, así como con modelos teóricos y empíricos que permitan explicar e interpretar la situación. También es importante tener en cuenta las acciones necesarias para afrontar y prevenir el problema, tanto a nivel individual como organizacional. Y por último, es importante desarrollar estrategias de afrontamiento y empoderamiento para las personas que se han visto sometidas a este tipo de violencia organizacional. Como recomendación final, es elemental complementar el estudio del hostigamiento laboral desde la perspectiva cultural: como narrativa y como discurso, en la que se facilite la expresión de los empleados y de las implicaciones de este término en su vida laboral y dentro del contexto general del trabajo en el mundo actual.

## Bibliografía

Boada, J.; De Diego, R. y Vigil, A. (2003). Mobbing: análisis de las propiedades psicométricas y estructura factorial de cuatro escalas (MOBB-90; MOBBCF-21; MOBBCG-15 y MOBBCS-28). *Revista Encuentros en Psicología Social*, 1, 5.

Chong, L., Seigne, E.; Coyne, I. y Randall, P. (2003). Self and peer nominations of bullying : An analisis of incident trates, individual differences and perceptions of the working environment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of Scandinavian approach. *Agression and Violent Behaviour: A review Journal*, 4, 371-401.
- Goffmann, G. (1996.) *Estigma: la identidad deteriorada*. México: Paidós.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. London: Oxford.
- Hirigoyen, M. F. (2001). *El acoso moral*. Barcelona: Paidós.
- Hogh, A. y Dofradottir, A. (2001). Coping with bullying in the workplace. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 4, 393- 408.
- Hubert, A. B. y Van Veldhoven, M. (2001). *Risk sectors for undesirable behavior and mobbing*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 4, 375- 392.
- Hunter, S. C. y Boyle, J. (2002). Perceptions of control in the victims of school bullying: the importance of early intervention. *Educational Research*, 44, 3, 323-336.
- Ibáñez, T. y Iñiguez, L. (1996). Aspectos metodológicos de la psicología social aplicada. En A. Garrido y J. Torregrosa, *La psicología social aplicada*. Madrid: Mc Graw hill.
- Informe Randstad (2003). *Calidad del trabajo en la Europa de los quince*. Madrid: ESADE.
- Ireland, J.L. y Snowden, P. (2002). Bullying in secure hospitals. *The Journal of Forensic Psychiatry*, 13, 3, 538-554.
- Lee, D. (2000). An analysis of workplace bullying in the UK. *Personnel Review: Farnborough*, 29, 5, 593-610.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing*. Paris: Seuil.
- Liefooghe, A. y Mackenzie, D. (2001). Accounts of workplace bullying: The role of the organization. *European Journal of Work and Organizational psychology*, 10, 4, 375- 392.
- Luna, A. (2003). *Acoso psicológico en el trabajo (mobbing)*. Secretaria de Salud Laboral: Madrid.
- Mikkelsen, E. G. y Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work -life: Prevalence and Health Correlatos. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 4, 393-413.

- Mishna, F. (2003). Learning Disabilities and Bullying: Double Jeopardy. *Journal of Learning Disabilities*, 4, 336-347.
- Navarro M. y León, M. (2001). *Prevención del mobbing: una estrategia de intervención psicosocial*. *Revista de psicología organizacional*.
- Patiño, E. (2003). Mi jefe me maltrata. Periódico *El Tiempo*.
- Patiño, M. (2003). *Significados contruidos acerca del hostigamiento laboral de dos trabajadoras que expresan haberlo experimentado*. Trabajo de grado, María Claudia Peralta Gómez, Directora. Facultad de Psicología, Universidad de La Sabana.
- Piñuel, I. (2001). *Mobbing: cómo sobrevivir al acoso laboral*. Barcelona: Sal terra.
- Piñuel, I. y Zabala, M. (2002). *La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España*. Madrid: Barómetro Cisneros II.
- Sacipa, S. (1999). *¿Anclados en las dinámicas de las violencias?* Proyecto opinión pública. Área de psicología social. Facultad de psicología: Universidad Javeriana.
- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 4, 425-441.
- Zapf, D. y Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice- an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 4, 369-373.
- Zapf, D. y Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: a replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 4, 369-373.
- Zarpf, D.; Knorz, C. y Kulla, M. (1996). On the relationships between mobbing factors and job content, social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 2, 215-237.