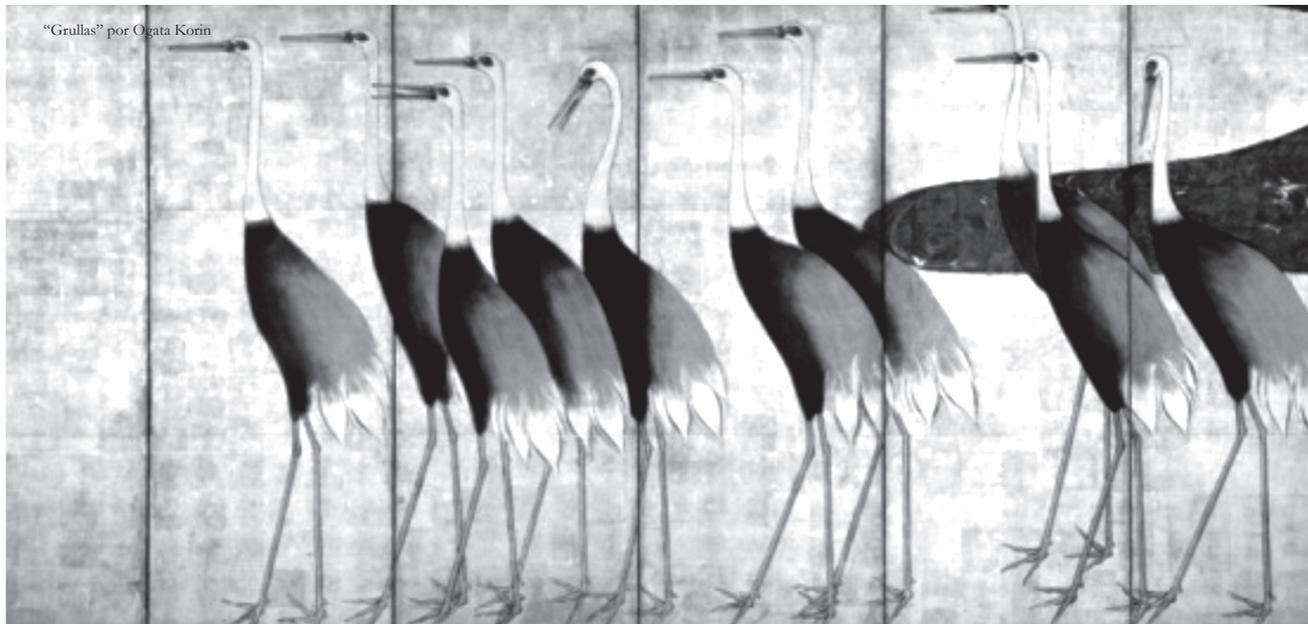


6.



*La Calidad Académica,
un Compromiso Institucional*



***Propuesta de un modelo de mobbing
bajo la óptica administrativa,
utilizando en sus variables
la inteligencia emocional***

***Mara Maricela Trujillo Flores
Luis Arturo Rivas Tovar
Jorge Iván Rosas González
José Antonio Gutiérrez Hernández***

PROPUESTA DE UN MODELO DE MOBBING BAJO LA ÓPTICA ADMINISTRATIVA, UTILIZANDO EN SUS VARIABLES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL*

MARA MARICELA TRUJILLO FLORES**

LUIS ARTURO RIVAS TOVAR***

JORGE IVÁN ROSAS GONZÁLEZ****

JOSÉ ANTONIO GUTIÉRREZ HERNÁNDEZ*****

Fecha de recepción: mayo 15 de 2008.

Fecha de aceptación: septiembre 22 de 2008.

RESUMEN

En México, la investigación sobre *Mobbing* es incipiente, de manera que se consideró importante emprender estudios de esta forma de acoso humano y las consecuencias que tiene sobre la productividad y salud laboral de las organizaciones.

En este trabajo se presenta el estado del arte del *Mobbing*, y propuesta de un modelo, siendo una de sus variables la Inteligencia Emocional, desarrollado en el contexto de las organizaciones mexicanas. El modelo se desarrolló para evaluar este fenómeno en instituciones mexicanas y su

* Las líneas de investigación recurrentes son Inteligencia Emocional, Genero y Mobbing en las organizaciones

** Doctora en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico de México, Maestro en Ciencias con especialidad en Metodología e Ingeniera Química Industrial. investigador de la ESCA Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional de México.

*** Doctor en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico de México, Maestro en Ciencias con especialidad en Administración (toma de decisiones) e Ingeniero Industrial. Es también Dr.(c) en Estudios Europeos en el Instituto Universitario Ortega y Gasset de España. investigador de la ESCA Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional de México. Es miembro del sistema Nacional de investigadores: con la categoría Investigador Nacional Nivel 1.

**** Licenciado en Negocios Internacionales por La Escuela Superior de Comercio y Administración perteneciente al Instituto Politécnico Nacional, jorgethemurs@yahoo.com

***** Licenciado en Negocios Internacionales por el Instituto Politécnico Nacional, tony23x7@hotmail.com

objetivo es contribuir a mejorar el clima laboral y como consecuencia la productividad de la organización.

Esta investigación se realizó bajo una búsqueda bibliográfica donde se localizó, recuperó y analizó información que permitió el desarrollo de este documento. De igual forma con la información pertinente se logró ubicar a los autores de frontera y sus correspondientes investigaciones empíricas.

El presente trabajo es el inicio del estudio de las variables Inteligencia emocional y *Mobbing* las cuales están inmersas en un proyecto de investigación. Se pretende que el modelo a desarrollar permitirá tener una herramienta de mejora continua, a fin de diseñar y realizar medidas de prevención así como el control del fenómeno en la organización.

ABSTRACT

In Mexico, research on Mobbing is emerging, so it was considered important to undertake studies of this form of harassment and human impact on workplace health and productivity of organizations.

This paper presents the state of the art of mobbing, and proposed a model to be one of the variables Emotional Intelligence developed in the context of the Mexican organizations. The model was developed to evaluate this phenomenon in Mexican organizations and their goal is to help improve the working environment and productivity as a result of the organization.

This investigation was realized under a bibliographical research where it was located, recovered and analyzed information that allowed the development of this document. Similarly with the pertinent information it was managed to locate to the border authors and his corresponding empirical investigations.

The present work is the beginning of the study of the variables Emotional Intelligence and Mobbing which are immersed in an project of investigation. It is tried that the model to develop will allow having a tool of continuous improvement, in order to design and to realize prevention measures as well as the control of the phenomenon in the organization.

PALABRAS CLAVES:

Mobbing, cultura organizacional, clima laboral.

KEY WORDS:

Mobbing, organizational culture, working atmosphere

CLASIFICACIÓN JEL:

K31, M14, M19.

1 . INTRODUCCIÓN

La administración de las organizaciones públicas y privadas aun en el siglo XXI no logra resolver problemas ancestrales relacionados con las conductas negativas de las personas que trabajan en ellas, tal es el caso del *Mobbing*, también conocido como acoso psicológico. El *Mobbing* es un término científico que describe un comportamiento individual o de grupo en el que se establecen relaciones de acoso y hostigamiento entre dos o más integrantes de un equipo de trabajo; provocando un clima de hostilidad y violencia entre los actores del fenómeno, lo anterior provoca un deterioro en forma irreversible en el buen desempeño y la salud de los trabajadores. El *Mobbing* es una forma de agresión que contribuye a generar un ambiente laboral que no favorece el buen desempeño de la organización.

En el *Mobbing* se interrelacionan factores de índole psicológico, sociales, éticos y laborales que pueden tener implicaciones jurídicas, económicas y políticas para el lugar donde se presente. En su estudio hay que considerar las características de carácter psicológico de los individuos entre ellas la Inteligencia Emocional (IE), así como las inherentes a la organización a la que pertenecen. Además, se deberá considerar, el contexto social y cultural en el que funciona la organización que influye sobre los dos factores mencionados.

Con objeto de identificar los avances existentes a nivel mundial en torno a este fenómeno, se realizó un estudio documental para conformar un estado del arte del tema utilizando como criterios de búsqueda fina el concepto expresado como: *Mobbing, harassment, bullying* in the

workplace, *bossing* e *ijime*. La búsqueda se realizó en libros, revistas especializadas, *Journal*, revisiones y material en línea.

Con la búsqueda mencionada se localizó que a partir de 1990, existían estudios sobre el *Mobbing* de autores suecos, franceses, españoles, ingleses y alemanes sus trabajos consideraban diversos escenarios como son: seno familiar, organizaciones educativas, de atención a la salud, aspectos jurídicos, empresas públicas y privadas. Se estableció como objetivo, diseñar un modelo para diagnosticar el *Mobbing* en las organizaciones mexicanas. El diseño del modelo considera como fundamental la influencia que tienen los factores sociales y culturales sobre la (IE) de

los individuos, y como consecuencia sobre las organizaciones.

Como punto de partida, la investigación utilizó una investigación bibliográfica para conocer el estado del arte sobre el tema. Esta incluyó aspectos históricos, investigaciones que publican trabajos que consideran las variables del entorno laboral, aspectos jurídicos y el estudio de los modelos desarrollados hasta la fecha para cuantificar el *Mobbing*. Con esta información y tomando en cuenta los factores sociales y culturales del contexto organizacional en México, así como la experiencia de los autores en la medición y cuantificación de la IE de los individuos, se procedió a proponer un modelo para evaluar el *Mobbing*.

2. ANTECEDENTES

En la década de los 80's el *Mobbing* fue difundido por el psicólogo sueco Leymann, H. El citado autor retoma las observaciones realizadas por el etólogo Lorenz, H., aplicándolas al estudio de la conducta humana en las organizaciones laborales.

En Europa, Hirigoyen, M. F., (2001) es pionera en el estudio del tema en Francia. Ella propone a partir de sus investigaciones prevenir y/o controlar el *Mobbing* por la vía legal, aprovechando leyes y normatividades existentes en ese país. Su trabajo abarca también el entorno familiar.

Piñuel y Zavala, I., (2001) experto en el tema en España, indica que el fenómeno ocurre en su país y estudia los factores que lo causan en diversos tipos de organizaciones, aportando

valiosa información empírica que permite reflexionar sobre las posibles relaciones de causa efecto presentes en el fenómeno.

González de Rivera, (2003) es también investigador en este campo en España. Su obra, con fuerte influencia de Leymann, se centra en el maltrato psicológico en las instituciones.

También Barón Duque, (2004) autor español, propone una tesis sobre el poder y la negociación estableciendo que estos factores siempre están presentes en el *Mobbing*. Con abundancia de detalles y referencias explica en su obra que el *Mobbing* se utiliza dentro de una organización como medio para adquirir poder.

Otros investigadores que han estudiado ampliamente el fenómeno, son, Einarsen

“Es posible que el Mobbing obedezca a inclinaciones patológicas de algún integrante de la organización que aprovecha su situación jerárquica para acosar a alguna persona sin mayor motivo, solo porque «me cae mal», o tal vez por haber tenido algún incidente o disgusto con ella y que a partir de ese momento la considere «su enemiga» y su víctima potencial”

y Skogstad (1996) y Einarsen, (2000), su trabajo establece que, el *Mobbing* se produce cuando, durante un período de tiempo una persona es objeto de persistentes acciones en su contra por parte de otra u otras personas y, por diversas razones, se enfrenta a dificultades persistentes para defenderse de las mismas. Sus investigaciones se orientan a difundir y conceptualizar el fenómeno. Anderson (2001) indica que hasta la fecha no parece haberse adoptado una definición de *Mobbing* en el lugar de trabajo aceptada internacionalmente. No obstante, hay diversas definiciones elaboradas por diferentes investigadores y organismos internacionales. Morán Astorga, (2002) define el *Mobbing*, en la organización como: “El maltrato persistente deliberado y sistemático de uno o varios miembros de una organización hacia un individuo con el objeto de aniquilarlo psicológica y socialmente y lograr que abandone la organización”.

3. EL ESCENARIO DEL FENÓMENO _____

3.1 LAS CAUSAS DEL MOBBING

Desde el punto de vista etológico¹ el término *Mobbing* describe una reacción defensiva por parte de un grupo de animales más débiles, que atacan en grupo a otro animal más fuerte y por el que se sienten amenazados.

Las observaciones de Piñuel y Zavala, reportadas en su instrumento llamado Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización

¹ Se trata de un término acuñado por el etólogo Konrad Lorenz y posteriormente adoptado por Leyman.

y Rechazo en Organizaciones Sociales (CISNEROS), indican que los celos y envidia que sienten los acosadores son la causa más frecuente del *Mobbing*. El fenómeno se presenta cuando el trabajador no permite ser manipulado por otro u otros miembros del grupo, o bien porque no pertenece al grupo que maneja el *status quo* de la organización.

El trabajador también puede ser objeto de hostigamiento por disfrutar de situaciones personales o familiares que son envidiadas por otros que carecen de ellas. Sucede frecuentemente en escenarios dominados por la corrupción y el tráfico de influencias. Las personas que tienen características que las hacen distinguirse de la mayor parte de sus compañeros suelen ser el blanco de acoso. Así, la diferencia de edad, experiencia laboral,

costumbres, poder adquisitivo, nivel educativo, etc., pueden causar la persecución de aquella persona diferente a los demás integrantes del grupo mayoritario.

Es frecuente que el acosador busque obtener y acrecentar su poder e influencia dentro de la organización y utiliza el *Mobbing* como medio para lograr sus fines, eliminando posibles competidores o bien deshaciéndose de aquellos que pueden ser obstáculos en su camino. También es posible que el *Mobbing* obedezca a inclinaciones patológicas de algún integrante de la organización que aprovecha su situación jerárquica para acosar a alguna persona sin mayor motivo, solo porque "me cae mal", o tal vez por haber tenido algún incidente o disgusto con ella y que a partir de ese momento la considere "su enemiga" y su víctima potencial.

4. PAPEL DEL ACOSADOR Y VÍCTIMA EN EL FENÓMENO _____

4.1 EL ACOSADOR

El que provoca el *Mobbing* puede ser una persona o un grupo de personas. ¿Qué trata de obtener el acosador por medio de la práctica del *Mobbing*? ¿Qué es lo que lo motiva? Puede ser que intente conseguir un objetivo organizacional y pretenda ajustar la conducta laboral del acosado a la cultura y normas de la organización, o bien que intente satisfacer necesidades inherentes a su personalidad.

De cualquier manera, si arremete sistemática y deliberadamente contra su víctima en condiciones ventajosas, pueden presentarse conductas calificadas como patológicas, o de carácter psicótico, que pueden enmarcarlo dentro de perfiles enfermizos, muy bien identificados y estudiados

(Hirigoyen, 2001; Piñuel y Zavala, 2001). Como ejemplos pueden citarse los síndromes del Mediocre Inoperante Activo (González de Rivera, 1997); el Locus de Control Interno (Porter, Allen y Angle, 1981); la Tendencia al Maquiavelismo (Barón Duque, 1993) y el de Mayor Propensión al Riesgo (Keeney y Raifa, 1976).

Las posibles emociones que pueden conducir al ser humano a consumir actos agresivos son principalmente miedo, enojo, envidia y celos. La agresión puede considerarse como una posible respuesta ante el miedo, una forma de imponerse ante sus semejantes o bien una forma de demostrar poder e influencia sobre las demás personas. En la tabla 1 se resumen algunos de los trastornos de la personalidad que comúnmente se presentan en el acosador.

Tabla 1. Descripción del acosador por parte de las víctimas

Capacidad de simulación	Autoritarismo	Arrogancia
Falsa seducción	Ausencia de sentido de culpa o remordimientos	Imposición
Capacidad de manipulación y distorsión	Trivialización	Hechos consumados
Envidia y celos profesionales	Egoísmo	Paternalismo
Ausencia de modales o educación	Falta de ecuanimidad	Necesidad de quedar por encima
Doble personalidad (Jekyll y Hyde)	Ausencia de capacidad de Escuchar	Actitud de sabelotodo
Dificultad para tolerar la ambigüedad	Rigidez	Incapacidad de cooperar
Ausencia de empatía	Indecisión	Paranoia
Incapacidad para tolerar el fracaso	Mediocridad profesional	Incapacidad de comunicar
Oportunismo y conveniencia	Personalidad controladora	Lenguaje rudo e insultante
Falta de criterio personal	Inconsistencia	Evasividad
Ausencia de dinamismo	Falta de transparencia	Incapacidad para el trabajo en equipo
Mentiroso compulsivo	Interferencia en el trabajo de otros	Ausencia de sentido del humor

Fuente: Piñuel y Zavala, (2001). *Mobbing. Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo* España: Sal Térrea.:89

5. LA VÍCTIMA

No se puede afirmar que exista un perfil psicológico que predisponga a una persona a ser víctima de acoso u hostigamiento en su lugar de trabajo. Esto significa que cualquier persona, en cualquier momento puede ser víctima. Las investigaciones señalan, que en la mayoría de los casos, el *Mobbing* afecta a trabajadores brillantes, bien valorados, cumplidos y participativos. Personas activas y con gran carisma a las que se intenta presentar como poco inteligentes, holgazanas y conflictivas.

González de Rivera (2000), clasifica a las personas con mayor riesgo de padecer

Mobbing en tres grandes grupos: 1) Los envidiables. Personas brillantes y atractivas, consideradas peligrosas o competitivas por los líderes implícitos del grupo, que se sienten amenazados por su mera presencia. 2) Los vulnerables. Individuos con alguna peculiaridad o defecto, necesitados de afecto y aprobación, que dan la impresión de ser inofensivos e indefensos. 3) Los amenazantes. Individuos activos, eficaces y trabajadores, que ponen en evidencia lo establecido y pretenden imponer reformas o implantar una nueva cultura en la organización. Al respecto, Leymann (1996) opina que la personalidad del acosado no es un factor que la haga

propensa a sufrir el *Mobbing*, pero en contra posición se encuentran Matthiensen y Einarsen (2001). En la misma línea de opinión de estos últimos, están también Medina, Dorado, Mundéate, Arévalo y Cisneros (2002). Además, Mundéate, Ganaza, y Euwema (1999); Zapf y Gross (2001), encontraron en sus investigaciones que hay una gran diversidad en cuanto a

la forma en que la gente reacciona ante los conflictos interpersonales y el escalamiento del conflicto en el trabajo. Los mismos, indican que algunas personas son más sensibles que otras y que algunas reaccionan de manera más dramática ante las situaciones de acoso. Estos elementos permiten identificar que una variable fundamental del fenómeno del *Mobbing* es la (IE).

6. EL CONTEXTO DONDE SE PRESENTA _____

El comportamiento organizacional es una consecuencia de la forma de organizar el trabajo, los valores prevalecientes y los valores organizacionales. Y es en este campo complejo de relaciones organizacionales en donde se presenta el *Mobbing*.

De acuerdo a las observaciones reportadas por Hogg y Vaughan (1995), hay algunas características del comportamiento organizacional que favorecen el surgimiento del *Mobbing* y que deben tomarse en cuenta en los modelos para la evaluación del mismo

siendo estas. Sobrecarga de tareas, Ausencia de tareas relevantes, Burocratización, Rigidez organizativa, Desorganizaciones internas, Estilos de dirección autoritarios, Fomento de la competitividad interpersonal como valor cultural, Promoción a puestos de dirección a personas que presentan rasgos psicopatológicos y con antecedentes de incompetencia, Falta de formación en *management* y liderazgo, Condiciones inseguras en el trabajo, Persecución de la solidaridad, la confianza y el compañerismo como valores sospechosos o antiempresariales

7. RESPONSABLES DEL MOBBING _____

En todo sistema organizacional existe el peligro del abuso de poder, que fácilmente puede transformarse en acoso si es que la organización no cuenta con los mecanismos apropiados de prevención y control que impidan que esto suceda. Los investigadores que trabajan sobre el *Mobbing* destacan el hecho de que las organizaciones no se diseñan para que en ellas se practique el acoso; son los individuos o los grupos que trabajan en ella quienes lo practican

aprovechando algunas características organizativas que les son favorables.

La organización puede formar una pantalla que intenta ocultar o evadir la responsabilidad del actor o actores específicos que son los verdaderos autores e inductores de comportamientos lesivos a otras personas. Existen, eso sí, numerosas características organizativas que facilitan e incrementan la probabilidad de que en su marco suceda el fenómeno del *Mobbing*

8. LAS CONSECUENCIAS DEL FENÓMENO SOBRE LA VÍCTIMA _____

El estrés se refiere a la reacción de una persona ante un estímulo estresor, que siempre es de naturaleza biológica y tiene efectos psicológicos que pueden originar cambios en su conducta (Zapf, Knorz, y Kulla, 1996; Karasek y Theorell, 1990).

En la teoría de Leymann, las condiciones de trabajo que resultan agobiantes, como la monotonía, exceso de actividades, exceso de tiempo dedicado a las labores, cansancio físico muy frecuente entre otras causan estrés, cuya consecuencia es que la persona afectada experimenta inestabilidad emocional y una serie de altas y bajas laborales. El *Mobbing* se entiende como un síndrome social desencadenado por estresores sociales extremo y deliberado, que producen una cascada de efectos negativos como son daños físicos, psíquicos.

8.1 LOS DAÑOS FÍSICOS

La Tabla 2 contiene los resultados del estudio realizado por Piñuel y Zavala en una muestra de trescientas cincuenta víctimas. Es interesante

observar que las víctimas presentan alteraciones físicas directas que se pueden explicar cómo consecuencias del acoso a que estaban sujetos.

8.2 LOS DAÑOS PSÍQUICOS

Según Crog, (1996), especialista en victimología, las personas amenazadas, acosadas, o difamadas son víctimas psicológicas. Al igual que las víctimas de guerra, se les ha colocado en un “estado de sitio” virtual que las ha obligado a permanecer constantemente a la defensiva. La investigación de Piñuel y Zavala, (2001:173) indica que alrededor del siete por ciento de la población en España afirma tener algún tipo de problema psicológico derivado del *Mobbing*.

Una consecuencia particularmente grave del acoso moral es la destrucción de la identidad de la persona, que provoca cambios de personalidad en la víctima. Se distinguen tres patrones básicos de cambio permanente en la personalidad provocados por la situación de acoso (ver Tabla 3).

Tabla 2. Efectos del acoso sobre la salud del trabajador afectado

<p>EFFECTOS COGNITIVOS E HIPERREACCIÓN PSÍQUICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Olvidos • Dificultad para concentrarse • Decaimiento/depresión • Apatía, falta de iniciativa • Irritabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Inquietud/nerviosismo/agitación • Agresividad/ataques de ira • Sentimientos de inseguridad • Hipersensibilidad a los retrasos
<p>SÍNTOMAS PSICOSOMÁTICOS DE ESTRÉS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pesadillas/sueños vívidos • Dolores de estómago y abdominales • Diarrea/colon irritable • Vómitos • Náuseas 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de apetito • Sensación de nudo en la garganta • Llanto • Aislamiento

Tabla 2. Efectos del acoso sobre la salud del trabajador afectado (cont.)

SÍNTOMAS DE DESAJUSTE DEL SISTEMA NERVIOSO AUTÓNOMO	<ul style="list-style-type: none"> • Dolores de pecho • Sudoración • Sequedad en la boca • Palpitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Sofocos • Sensación de falta de aire • Hipertensión/hipotensión arterial neuralmente inducida
SÍNTOMAS DE DESGASTE FÍSICO PRODUCIDO POR UN ESTRÉS MANTENIDO DURANTE MUCHO TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> • Dolores de espalda y lumbares 	<ul style="list-style-type: none"> • Dolores musculares • Dolores cervicales
TRASTORNOS DEL SUEÑO	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para conciliar el sueño • Sueño interrumpido 	<ul style="list-style-type: none"> • Despertar temprano
CANSANCIO Y DEBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Fatiga crónica 	<ul style="list-style-type: none"> • Desmayos • Temblores

Fuente: Piñuel y Zavala, I, (2001) *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Ed. Sal Térrea: 154.

Tabla 3. Cambios de personalidad tras una situación de acoso.

NUEVA PERSONALIDAD PREDOMINANTEMENTE OBSESIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud hostil y suspicaz hacia el entorno. • Sentimiento crónico de nerviosismo o de encontrarse en peligro. • Fijación compulsiva en el propio destino en un grado que excede la tolerancia de los que le rodean, provocando el aislamiento y soledad de la víctima. • Hipersensibilidad respecto a las injusticias cometidas con otras personas, en una forma compulsiva.
NUEVA PERSONALIDAD PREDOMINANTEMENTE DEPRESIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimientos de vacío y desesperanza. • Incapacidad crónica para disfrutar o sentir placer con nada. • Elevado riesgo de presentar conductas adictivas.
NUEVA PERSONALIDAD PREDOMINANTEMENTE RESIGNADA	<ul style="list-style-type: none"> • Aislamiento social voluntario. • La víctima no se siente parte de la sociedad. • La víctima muestra una actitud cínica hacia el mundo.

Fuente: Piñuel y Zavala, I, (2001) *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Ed. Sal Térrea: 182.

9. EL MOBBING EN LA ORGANIZACIÓN Y LA SOCIEDAD

A partir de la década de los años ochenta las organizaciones consideradas competitivas han tenido que promover procesos de cambio para adaptarse a una realidad social

compleja y dinámica, incluyendo cambios en las características de sus empleados a todos niveles. El modelo tradicional que proporcionaba seguridad y estabilidad de

trabajo al empleado ha sido rebasado. El nuevo clima organizativo alimenta las batallas internas por el poder generando choques y enfrentamientos de todo tipo entre personas y grupos afectando a la sociedad y a la organización.

9.1 EFECTOS SOBRE LA SOCIEDAD

En Suecia las estadísticas públicas indican que los empleados muy afectados por el *Mobbing* muestran una tendencia a jubilarse anticipadamente. Las cifras de 1995 establecen que por lo menos el 25% de los trabajadores de más de 55 años se retiran anticipadamente. Las estimaciones hechas por la Seguridad Social Sueca reportan que entre el 20 y el 40% del total de trabajadores que se jubilan anticipadamente en un año, lo hacen por estar sufriendo este fenómeno. Se reporta que entre un tercio y un quinto de los jubilados anticipados antes de los 55 años, han sufrido acosos prolongados (Comité Nacional de la Seguridad Social Sueca, 1993).

9.2 EFECTOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Los estudios que se han realizado sobre el tema indican que las organizaciones donde se propaga el *Mobbing* suelen ser rígidas, altamente burocratizadas, con sobrecarga de trabajo y condiciones laborales inseguras, además de la constante amenaza de despido.

La consecuencia de las características mencionadas es que paulatinamente disminuye la eficiencia de la organización y el clima laboral deja de ser motivador y retribuyente para el trabajador (Piñuel y Zavala, 2002; González de Rivera 2003). El estudio del *Mobbing* es reciente, por lo que hay pocas investigaciones que puedan aportar extensos datos empíricos sobre sus efectos en la organización, sin embargo, es lógico pensar que origina mayor rotación de personal, mayores costos de producción y administración y, en general, menor productividad de la organización. La Tabla 4 resume los resultados de los estudios realizados por Piñuel y Zavala en España.

Tabla 4. Consecuencias para la organización

-
- Reducción en la eficiencia, rendimiento y rentabilidad
 - Moral baja, pérdida de lealtad y dedicación por parte de los trabajadores
 - Aumento de ausentismo, permisos por enfermedad
 - Cambios de personal
 - Mala imagen, publicidad negativa ante la opinión pública
 - Tiempo perdido durante el proceso de acoso y durante la contratación y entrenamiento de nuevo personal
 - Gastos relacionados con asistencia al trabajador, terapia, ayuda médica y psicológica, etc.
 - Incumplimiento de disposiciones legislativas, demanda civil, demanda penal, etc.
 - Costos laborales por indemnización
 - Condiciones peligrosas de trabajo
-

Fuente: Piñuel y Zavala, (2001) *Mobbing*. Como prevenir, identificar y solucionar el acoso psicológico en el trabajo. Madrid: Pirámide editorial: 340.

10. CUANTIFICACIÓN DEL MOBBING

El objetivo central de este trabajo es diseñar un modelo para identificar y cuantificar el *Mobbing* en las organizaciones mexicanas, de manera que conviene revisar algunos estudios empíricos publicados hasta la fecha, en donde se explican los instrumentos utilizados para la evaluación, la forma en que estos han sido aplicados y las aportaciones que hacen al conocimiento científico del campo.

El estudio bibliográfico realizado encontró varios modelos para cuantificar el *Mobbing*. Dos de ellos; Leymann (1997) y Piñuel y Zavala (2004), pueden considerarse como modelos originales ya que presentan evidencia empírica y desarrollo conceptual riguroso. Hay otros modelos como los de (Knorz y Zapf, 2000); (Van Dick y Wagner, 2001) y (González de Rivera, 2003) que son tropicalizaciones del modelo de Leymann.

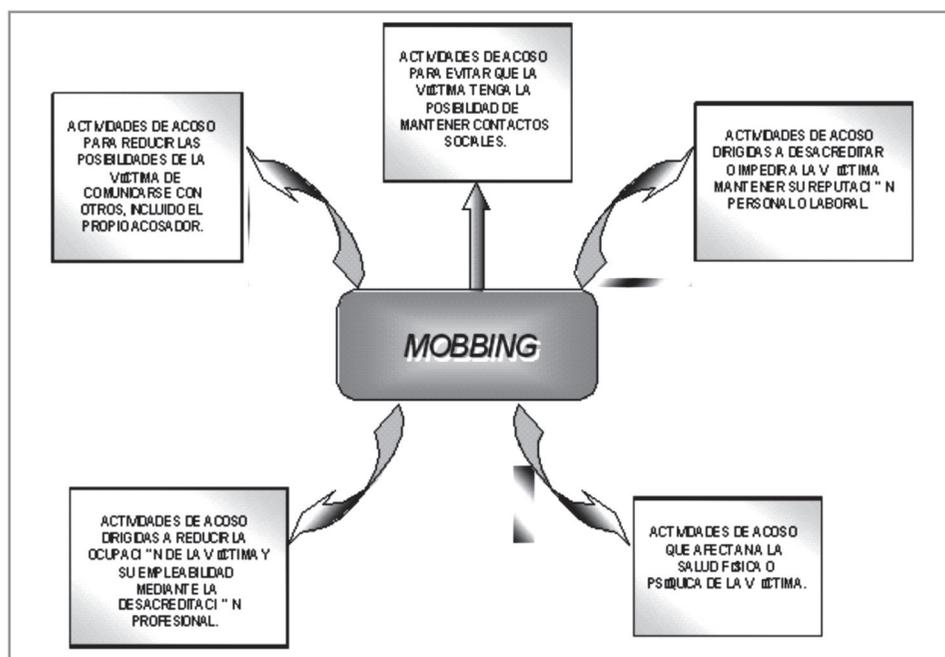
10.1 MODELO DE LEYMANN

El modelo de Leymann se desarrolló en 1996 y se conoce con el título de *Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT)* (ver Figura 1). El modelo se divide en cinco partes cada una contiene diferentes acciones que usa el acosador (individuo o grupo) para asediar a la víctima. El instrumento derivado del modelo plantea 45 actividades de acoso psicológico en el trabajo. Si una o mas de estas conductas se repite al menos una vez por semana durante seis meses, puede ser indicio de un proceso de *Mobbing*.

10.2 MODELO DE PIÑUEL Y ZAVALA

El profesor Piñuel y Zavala es el pionero en España del estudio de acoso moral, desarrolló

Figura 1. Modelo de Leymann



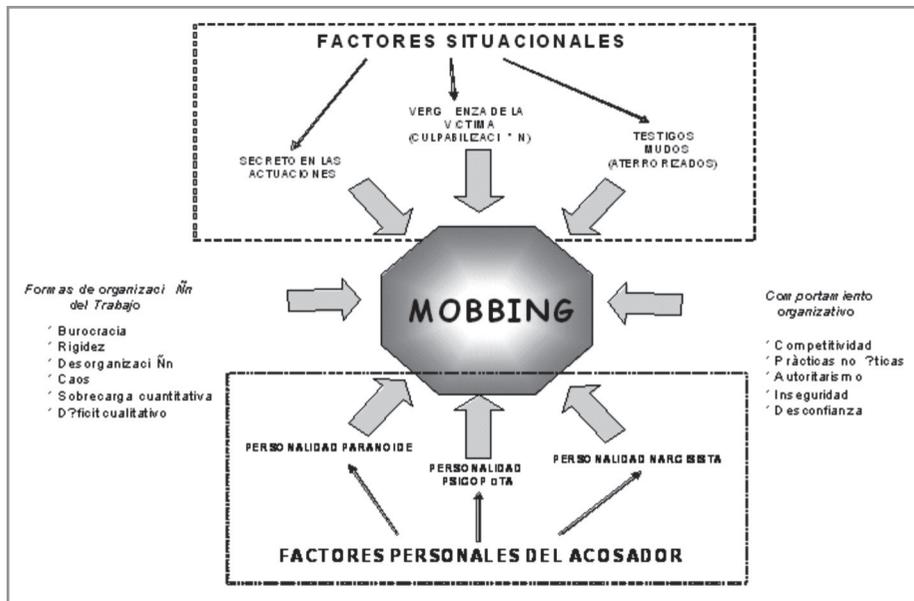
Fuente: Leymann, H., (1997). *The Mobbing encyclopedia. Bullying. The definition of Mobbing at workplaces*. Madrid: Pirámide.

su modelo en 2001. Pertenece al departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad de Alcalá de Henares y junto con su grupo de investigación, elaboró el Barómetro CISNEROS² (Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales). El instrumento está constituido para sondear de manera periódica el estado y los índices de la violencia en el

entorno laboral de las organizaciones (Piñuel y Zavala, 2001:78).

A continuación se muestra el modelo octagonal explicativo del profesor Piñuel y Zavala (ver Figura 2). En su modelo, el autor selecciona variables e indicadores propios de la organización, lo cual enriquece la conceptualización del Mobbing.

Figura 2. Modelo octagonal de Piñuel y Zavala



Fuente: Piñuel y Zavala (2001), *Mobbing*, Santander: Sal Térrea: 78.

11. ASPECTOS LEGALES Y DE SALUD SOCIAL

11.1 LA VISTA LEGAL DEL MOBBING

En el Informe sobre Acoso Moral elaborado por la Comisión de Empleos y Asuntos Sociales

(CEAS) y la Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Oportunidades (CDMIO) de la Unión Europea, se declara la inexistencia de una regulación específica de acoso laboral, ya

² CISNEROS I (Cuestionario Individual) sobre psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales). Es un cuestionario realizado por el profesor Iñaki Piñuel y Zavala, del departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad de Alcalá, y está construido para sondear de manera periódica el estado y los índices de violencia en el entorno laboral de las organizaciones. Algunas partes del cuestionario han sido diseñadas de manera idéntica a herramientas de medida ya existentes en la investigación científica, de forma que permita la comparación con los datos de otras encuestas similares que se han realizado en países europeos.

que se dice textualmente: "No parece haberse adoptado ninguna definición internacional de acoso moral en el trabajo". Con el fin de buscar soluciones para los problemas de acoso moral en el lugar de trabajo, Morant, (2002) afirma que es importante la cuestión de la definición.

El problema de la definición jurídica del *Mobbing* en el trabajo es un tema polémico entre investigadores y juristas de la Unión Europea, Estados Unidos de América y Canadá, hasta la fecha se ha llegado al siguiente consenso (Velásquez, 2001:48). De forma general se tipifica como: De un problema de caracterización normativa del comportamiento o delimitación de la conducta jurídicamente relevante (aplicación de normas), Un problema que requiere delimitar jurídicamente el derecho fundamental vulnerado de forma específica por el comportamiento del acosador u hostigador, ya sea empresario o cualquier otra persona en la línea jerárquica. Y un problema de selección de la técnica reguladora más adecuada para una tutela efectiva y eficaz del derecho lesionado, así como para la fijación de las consecuencias jurídicas o sanciones derivadas del comportamiento ilícito.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), en su Carta de Principios Fundamentales de los Ordenamientos Laborales de 1998, expresa su compromiso para salvaguardar la integridad moral de los trabajadores. En el Convenio Colectivo promulgado también por la OIT que se firmó el 26 de febrero de 2001, hay un intento por mejorar la calidad de las estructuras y procedimientos de prevención del acoso y solución del conflicto, que toma en consideración las normas internacionales del trabajo pertinentes y la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (OIT, 2003).

Suecia, Finlandia y Noruega garantizan el derecho de los trabajadores a mantenerse sanos tanto física como mentalmente en el trabajo. El problema ha alcanzado tal magnitud que no solamente los países pioneros en el estudio de la violencia psicológica consideran estos hechos como delito, sino que son varios los países que han empezado a legislar en este sentido. Es el caso de Francia, que lo castiga con 100.000 francos de multa y penas de hasta un año de prisión. Otros estados han presentado proyectos legislativos en el marco del derecho no vinculante. Después de un informe sobre el tema, presentado por el Eurodiputado Jan Anderson, el Parlamento Europeo, resolvió solicitar a la Comisión Europea un *Libro Verde sobre el Estado del Acoso moral en el Trabajo*.

Suecia es el único país de la Unión Europea (UE) que tiene legislación sobre medidas a adoptar contra el acoso moral en el trabajo. Su Ley Básica de Prevención de Riesgos Laborales, que data de 1993, regula de forma específica el *Mobbing* en los siguientes términos (Velásquez, 2001:53). Este país establece: El empresario debe planificar y organizar el trabajo para prevenir cuanto sea posible el riesgo de persecución psicológica en el trabajo. Y el empresario deberá manifestar de modo inequívoco que estas formas de persecución no van a ser en absoluto toleradas.

El Parlamento Europeo a partir de 2003 pidió a los estados miembros, que elaboren entre ellos y a nivel comunitario, planes propios para luchar contra el acoso y la violencia moral en el trabajo, para así unificar criterios y definiciones y dar una cobertura global al tema del acoso moral en el trabajo. (Parlamento Europeo PU, 2004)

En Italia el artículo 1.1 del Proyecto de Ley No. 6410 de la Cámara de Diputados,

define como competencia de la misma “los actos y comportamientos hostiles que asuman las características de violencia y persecución psicológica en el ámbito de las relaciones de trabajo”. El artículo 1.2 del mismo Proyecto considera como conductas de violencia y persecución psicológicas “los actos realizados y los comportamientos mantenidos por empleados y, además, por sujetos que asumen funciones o tareas en posición supra ordenada o de igual grado en relación con el trabajador, orientados a dañar a este último y que son desarrollados con carácter sistemático, duradero y con evidente predeterminación” (Molina Navarrete, 2001:34).

Francia también cuenta con un Proyecto de Ley no tan preciso como el italiano, que considera ilícita toda conducta de acoso que persiga “la degradación deliberada de las condiciones de trabajo”. (Molina Navarrete, 2001:37). En el mundo existen países con iniciativas interesantes como son los casos de Suiza, Australia, Brasil, Uruguay, Nueva Zelanda, EUA y Canadá. Pero por el momento son más los países que carecen de una legislación específica sobre el problema del *Mobbing* y, si la buscan, es por medio de reformas a sus leyes existentes. En este caso está México. Sin embargo, el acoso psicológico sigue ocurriendo con o sin legislaciones.

12. PROBLEMA DE SALUD LABORAL: *MOBBING* _____

La comunidad en su conjunto resiente las consecuencias económicas de los problemas de salud laboral, ya que tienen repercusiones sobre los gastos de seguridad social asumidos por el estado en forma de incapacidad médica, licencias por enfermedades y jubilaciones anticipadas, entre otros. La Organización Mundial de la Salud³ y la Organización Panamericana de la Salud reconocen a la violencia como un obstáculo para el desarrollo de las naciones y una amenaza para la salud pública a nivel mundial.

Para que el *Mobbing* y otros problemas relacionados con la violencia psicológica en el trabajo se reconozcan y valoren adecuadamente son necesarias campañas intensivas de difusión, que deben sustentarse en investigaciones confiables que recopilen, analicen y procesen

información de campo característica de un entorno laboral específico.

Es importante adoptar medidas preventivas en las organizaciones a fin de evitar que se generen entornos de trabajo destructivos. Los directivos responsables de los climas de trabajo en las organizaciones en nuestro país pueden ser importantes promotores de ambientes de trabajo sano y retribuyente. La salud de los trabajadores es el mejor indicativo de la salud de la organización. Para lograr esto en México es necesario generar trabajos serios de investigación y divulgarlos para avanzar hacia una cultura nacional de prevención de la violencia psicológica en el trabajo. Dadas las condiciones particulares del entorno laboral mexicano, se podrían realizar aportes originales a lo ya realizado en el ámbito europeo.

³ Informe mundial sobre la violencia de la Organización Panamericana de la Salud para la Organización Mundial de la Salud, Washington DC 2002, www.who.int.

13. PROPUESTA DE UN MODELO PARA DETERMINAR EL MOBBING EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS

México es un país donde existen grandes contrastes económicos, sociales y culturales. En el sector productivo y de servicios hay grandes empresas modernas, con alta tecnología y gran potencial económico y también hay las que funcionan prácticamente a nivel de subsistencia, tecnológicamente atrasadas y con escasos recursos económicos y financieros. Estudios realizados por los autores (Trujillo, 2006:360) indican que por lo general, las características de las instituciones y organizaciones mexicanas corresponden a las que reportan Hogg y Vaughan (1995:120-128) en la Unión Europea y que ya se han mencionado antes, en la descripción del escenario donde se presenta el *Mobbing*. Contribuir a resolver los problemas estructurales de las empresas mexicanas y propiciar el desarrollo de una adecuada cultura organizacional, es una de nuestras tareas académicas en el campo de la administración. En ese sentido, Trujillo, (2006: 243) desarrolló un modelo pionero en México para diagnosticar y cuantificar la (IE) de los líderes directivos de organizaciones nacionales, que fue validado y probado en instituciones dedicadas a la

investigación científica y la educación superior. El anterior estudio comprobó que la IE del líder tiene gran influencia sobre el desempeño de la organización y contribuye fuertemente a la buena productividad de la misma (Trujillo, 2006: 198).

Tomando como referencia lo anterior podemos inferir que la IE es una habilidad necesaria para un mejor desarrollo laboral, ya que está formada por la inteligencia intrapersonal la cual permite un reconocimiento acertado de las emociones que nos rodean. Y la inteligencia interpersonal, esta proporciona una mejor relación con los individuos que nos rodean.

Esto significa que la IE del acosador y/o la víctima son factores importantes en el desencadenamiento del *Mobbing* dentro de las organizaciones. El fomentar y orientar adecuadamente la IE de los directivos y empleados en la organización puede convertirse en una herramienta para prevenir y/o atemperar la propagación del *Mobbing*.

14. BASE METODOLÓGICA DEL DISEÑO DEL MODELO

Para el diseño del modelo se parte de tres premisas:

Primera: Hay algunas condiciones que favorecen el surgimiento del *Mobbing*; Las principales son un escenario hostil y tendencias de comportamiento del acosador de carácter psico-patológico. La víctima tiene al menos una

característica que la distingue de los demás miembros del grupo.

Segunda: La ambición de poder, la envidia y los celos se encuentran presentes en el acosador y constituyen, al menos en parte, la motivación del comportamiento agresivo del acosador en contra de la víctima. Hay un fuerte involucramiento emocional entre acosador y víctima.

Tercera: La IE de los individuos (acosador-víctima) de la organización, está relacionada en los conflictos que propician el *Mobbing*.

De acuerdo con las premisas anteriores, la forma más simple del modelo debe contener en primer lugar variables que permitan caracterizar por separado el escenario donde se desarrolla el *Mobbing* y las características individuales del acosador y la víctima, y después debe contener identificadores de interacción entre:

acosador ↔ víctima ↔ variables
de interacción

acosador ↔ organización ↔ víctima
↔ organización

acosador ↔ IE ↔ víctima ↔ organización

Un excelente indicador de las característica de acosador y víctima son las interacciones intrapersonales e interpersonales de ambos, entendidas como los componentes principales de la IE.

En los modelos analizados, se ha representado al acosador mediante variables que describen solamente su comportamiento patológico y la víctima ha sido descrita de manera pasiva. Los modelos no están diseñados para indicar si los actores del *Mobbing* tienen características personales que les impiden insertarse exitosamente dentro de la organización. La IE de cada uno de los protagonistas es una medida de la habilidad y capacidad que tiene el individuo para insertarse y funcionar dentro de un grupo. El comportamiento del grupo está influenciado por la sociedad a la que pertenece (cultura, idiosincrasia) y por la organización de que forma parte. La IE está formada por la Inteligencia Intrapersonal que permite reconocer y regular las

emociones internas y la Inteligencia Interpersonal que favorece la mejor relación con las otras personas que lo rodean (Goleman, 2003). De nuevo, en estas inteligencias subyace el entorno social y cultural en el que se ha desarrollado y vive la persona.

Contando con modelos y escalas de medida adecuados para el diagnóstico y medición de esta inteligencia, es posible determinar si un elemento de un grupo tiene o no el potencial de funcionar eficiente y eficazmente. Las consideraciones anteriores permiten afirmar que dentro de un entorno organizacional definido, existe relación entre la IE de cada elemento del binomio acosador – víctima y la aparición del *Mobbing*. Para lograr un modelo integral, hace falta incorporar la IE de los actores.

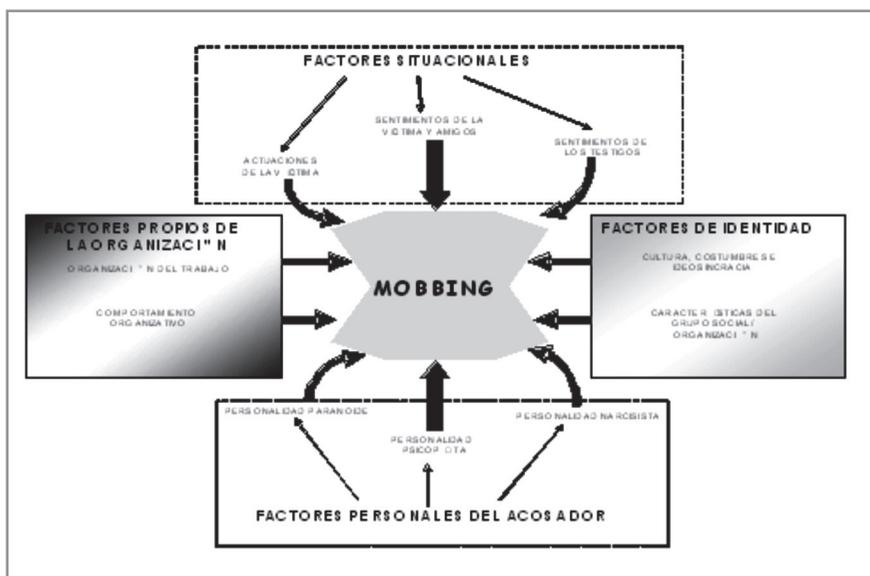
14.1 EL MODELO

En la Figura 3 se presenta el nuevo modelo desarrollado en esta investigación a través de una innovación del modelo de Piñuel y Zavala, toda vez que este modelo incorporará la IE de los actores del *Mobbing* como una de sus variables. Cabe aclarar que la operacionalización de las variables se realizara con indicadores de las organizaciones mexicanas para generar un instrumento adecuado.

Al incorporar la IE de los actores del *Mobbing*, incluye los elementos necesarios para comprender la interacción del binomio acosador víctima en su contexto organizacional y cultural. El modelo tiene como objetivo describir el fenómeno y aportar indicativos para atemperar y prevenir el surgimiento del *Mobbing* en las organizaciones mexicanas.

Cada bloque describe un conjunto de características del escenario donde se

Figura 3. Modelo Ten-Mobbing



Fuente: Los autores.

desarrolla el *Mobbing*, o bien un conjunto de comportamientos de los actores.

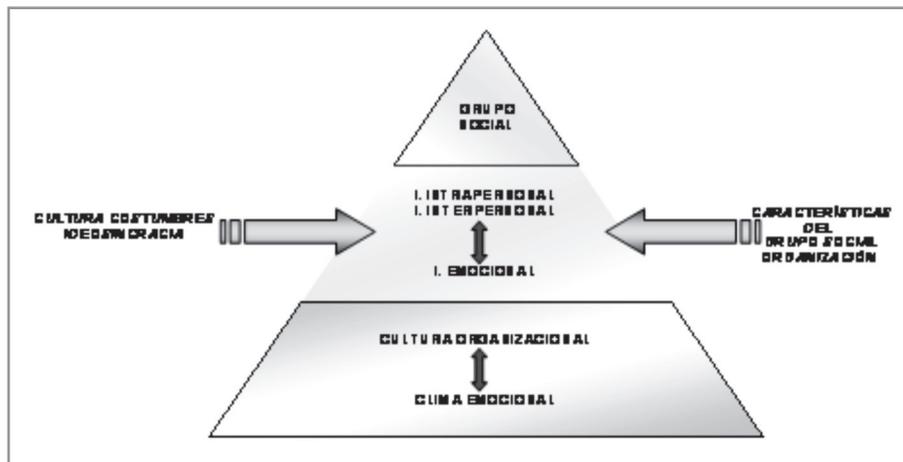
- **Factores Propios de la organización.** En la organización del trabajo y el comportamiento organizativo se incluyen variables indicativas de las condiciones de trabajo que no resultan motivadoras y/o retribuyentes para los trabajadores y que propician un clima laboral donde se facilita el surgimiento del *Mobbing*.
- **Factores situacionales y personales del acosador.** Hasta ahora, los modelos existentes enfatizan la importancia que tiene el papel del acosador en el desarrollo del *Mobbing* y consideran que el colapso de la víctima es inevitable, pero no contemplan suficientemente las acciones que esta última puede ejercer en su defensa; los factores de identidad contribuyen a llenar este vacío.
- **Factores de Identidad.** Como se observa el modelo utilizara las variables del modelo de Piñuel y Zavala y adiciona los factores de

identidad, lo cual representa la aportación del modelo. Aquí se incluyen las variables que miden la IE del acosador y la víctima en el contexto amplio en el que desempeñan su trabajo (ver Figura 4). La IE de un individuo es indicativa de su habilidad social y a su vez, ésta puede ser una variable muy importante en el desencadenamiento del *Mobbing*.

El modelo desarrollado tiene un carácter específico, ya que los factores de identidad nacional (cultura, costumbres e idiosincrasia) son particulares y aplicables solamente a la realidad mexicana. Sin embargo, con las adecuaciones necesarias el modelo se podrá adaptar a otros países o bien a escenarios diferentes.

La habilidad social de un individuo se mide en términos generales por su éxito o fracaso al trabajar en equipo, integra su autoconocimiento, auto motivación, autogestión emocional y la comprensión social de su entorno. Si el

Figura 4. Factores de Identidad en el modelo Ten Mobbing



Fuente: Los autores.

individuo no comprende, o no acepta y por tanto no respeta los comportamientos y valores que son comunes y aceptados por el resto de los individuos de su organización y sociedad, se tratará de alguien con problemas de adaptación y pertenencia al grupo y puede ser un factor que le predisponga a participar como actor en el *Mobbing*.

14.2 APORTACIONES DEL MODELO

Con las variables contenidas en los dos primeros factores se identifica la presencia del *Mobbing* y se tendrá el panorama general de las consecuencias que tiene sobre la salud de la víctima y la organización. Al incluir los factores de identidad se logra que este modelo tenga un alcance que va más allá de la descripción del fenómeno y las actitudes que siguen los actores, el modelo se adentra en las causas que motivan dichas conductas y aporta las bases necesarias para realizar un diagnóstico que posteriormente permita implementar acciones para minimizar el fenómeno, dentro de la institución.

Por ejemplo, usar el diagnóstico de la IE para decidir la contratación o promoción de candidatos a puestos directivos, puede ser una medida efectiva para evitar la propagación del *Mobbing*. Otra medida posible es promover el desarrollo de la IE de los actores del *Mobbing* mediante campañas de difusión y orientación, de manera que los empleados de la organización tengan la herramienta necesaria para identificar y manejar adecuadamente el estrés y la agresión en su centro de trabajo, ya que esto debe evitarse en forma institucional y por el bien de la organización.

El modelo que aquí presentamos es original; no necesariamente se utilizarán los mismos instrumentos de Leymann, Piñuel y Zavala y otros autores cuyas investigaciones ya hemos analizado. Mediante técnicas matemáticas de regresión y ortogonalidad, se determinará la correlación o bien la independencia lineal de las variables contenidas en los factores propios de la organización. El modelo está siendo operacionalizado de acuerdo a contextos específicos de organizaciones mexicanas.

CONCLUSIONES

La línea dura de la administración en México considera que ser un jefe difícil es un atributo positivo, identificando a este tipo de directivos como personas con audaz inteligencia política que pueden mantener el orden dentro de la organización; que son capaces de impulsar creativamente a sus seguidores hacia un desempeño superior. Y con ese tipo de argumentos y mediante ejemplos tomados del medio político y empresarial, fomentan una cultura en donde la agresión y la violencia se aceptan como estilo de liderazgo, se identifican como cualidades e inclusive se premian con promociones a puestos directivos superiores. No hay que olvidar que México es un país en donde el desempleo es un serio problema económico y social y hace que el asalariado tienda a soportar la violencia y el acoso laboral.

- El *Mobbing* es un fenómeno complejo que afecta negativamente el clima laboral de las organizaciones y empresas y con ello disminuye su productividad y competitividad. Y la cultura de nuestro país parece tolerar y favorecer su aparición y desarrollo.
- En México no hay legislación laboral específica sobre el acoso psicológico a los trabajadores. Tampoco hay estudios sobre las repercusiones económicas que tiene.
- No se encontró ningún indicio de que haya esfuerzos por erradicar esta forma de violencia en el trabajo para evitar que trascienda la frontera de las organizaciones y se vuelva un problema de salud pública.
- El modelo que aquí presentamos es una aportación al estudio científico del comportamiento humano en el contexto de la administración. La convicción de los autores de este trabajo es que hay que contribuir al conocimiento del *Mobbing*, a identificar y cuantificar su incidencia, causas y efectos, a realizar estudios empíricos, a difundir los resultados y a crear consciencia en nuestra población.
- Es un importante problema de salud que es capaz de instalar y perpetuar comportamientos agresivos en nuestras organizaciones y empresas y que de seguro repercute en el medio familiar y social de los agresores y las víctimas.

BIBLIOGRAFÍA

ANDERSON, J., (2001). Informe sobre acoso moral en el lugar de trabajo. Parlamento Europeo, 16 de Julio. A5-0283/2001(INI).

BARÓN, Duque, M., (1993). Percepción y atribución de poder en la negociación colectiva. Tesis doctoral. Universidad de Sevilla.

_____. La espiral de Mobbing. España: Universidad de Sevilla.

COMITÉ NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL SUECA (1993). Reglamentación de seguridad para los trabajadores. Comité Nacional de la Seguridad Sueca.

- CROG, L. (1996). Les victimes psychiques. *Victimologie* 23, Nov.
- EINARSEN, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and violent behavior: a Review Journal*, 5(4): 371-401.
- EINARSEN, S. y SKOGSTAD, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 5:185-201.
- GOLEMAN, D. (2003). *Inteligencia emocional*. México: Kairos.
- GONZÁLEZ DE RIVERA (2003). Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: El LIPT-60. *Psiquiatría*, 32: 18-28.
- _____ (2000). El síndrome de acoso institucional. *Psiquiatría*, 5 (1).
- _____ (1997). El trastorno por Mediocridad Inoperante Activa (síndrome MIA). *Psiquis*, 18 (6): 229-231.
- HIRIGOYEN, MF. (2001). *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*. Madrid: Ed. Paidós: 769.
- HOGG, M. A., y VAUGHAN, GM., (1995). *Social Psychology. An introduction*. Englewood: Prentice Hall: 120-128.
- KARASEK, R., y THEORELL, T., (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- KNORZ, C. y ZAPF, D., (2000). *Mobbing model*. New York: Basic Books: 67-81.
- LEYMANN, H., (1999.). *Mobbing. La persécution au travail*. Paris: Éd. Du Seuil: 26.
- LEYMANN, H., (1997). *The Mobbing Encyclopedia. Bullying. The Definition of Mobbing at Workplaces*. Madrid: Pirámide.
- _____ (1996). Contenido y desarrollo del acoso grupal/moral (*Mobbing*) en el trabajo. *Universidad de Umea (Suecia). European journal of work and organizational psychology*, 5(2): 165-184.
- _____ (1990). *Mobbing and psychological terror at workplaces*. *Violence and Victims*, 5:119-126.
- MATTHIESEN, SB., y EINARSEN, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10: 467-484.
- MEDINA, F.J.; DORADO, M. A.; MUNDÉATE, L.; ARÉVALO, A. y CISNEROS, I. (2002). Secuencias conductuales en la efectividad de la gestión del conflicto. *Psicothema*, 14.
- MOLINA NAVARRETE (2001). Una nueva patología de gestión en el empleo público: el acoso institucional. *La ley*, año XXII núm. 5436:34.
- MORANT, V.J., (2002). Aspectos sociológicos y jurídicos del problema. *Noticias Jurídicas*.

- MUNDÉATE, L.; GANAZA, J., y EUWEMA, M. (1999). Profiles of conflict handling styles and effectiveness. *International Journal of Conflict Management* 10 (1): 1-98.
- MORAN ASTORGA, C. (2002). La tutela frente a la violencia moral en los lugares de trabajo. Entre prevención e indemnización. *A Social*, núm. 18, enero
- PARLAMENTO EUROPEO PU (2004). Informe anual de las actividades y conflictos laborales de los países europeos. 2003.
- PIÑUEL Y ZAVALA, I. (2004). *Mobbing*, acoso psicológico en España. *Revista Perfiles Psicológicos*, 24 Madrid España. : 24-32.
- _____ (2002). *Mobbing*. Juguemos al rival más débil. Universidad de Alcalá.
- _____ (2001a). *Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Térrea:340
- _____ (2001) *Mobbing*. *Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Ed. Sal Térrea.
- PORTER, L. W.; ALLEN, R. y ANGLE, H. (1981). The politics of upward influence in organizational. En L. Cummings y B. Sawm (Ed): *Research in Organizational Behavior*, 3.
- TRUJILLO, (2006). La inteligencia emocional de directivos de centros de investigación y la productividad. Casos de estudio: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Instituto Politécnico Nacional. Tesis Doctoral, ESCA-IPN, México.
- VAN DICK, Wagner H. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work and Environment and Health*, 27(1), 63-69.
- VELÁSQUEZ, M. (2001). La respuesta jurídica legal ante el acoso moral en el trabajo o *Mobbing*. *Formación de seguridad laboral*: 48.
- ZAPF, D., y GROSS, C., (2001). Conflict escalation and doping with workplace bullying. A replication and extension. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 10: 497-522.
- ZAPF, D.; KNORZ, M. y KULLA, K. (1996). Bulling. Recent trends in research and practice. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 8.

