



Artículo

Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura

Antecedents and consequences of workplace mobbing: a literature review

STALE EINARSEN¹
LARS JOHAN HAUGE¹

Fecha de Recepción: 04-10-06

Fecha de Aceptación: 27-10-06

RESUMEN

El presente artículo revisa y resume la investigación y la literatura sobre el concepto de acoso psicológico en el trabajo, su naturaleza, consecuencias, y antecedentes. El acoso psicológico en el trabajo hace referencia a conductas negativas continuadas que son dirigidas contra uno o varios empleados por sus superiores y/o colegas. Alrededor del 1-10% de los trabajadores están expuestos a comportamientos de acoso. El acoso puede conducir a problemas emocionales y psicosomáticos, a un menor bienestar en las víctimas, y a un incremento en el absentismo y la rotación en las organizaciones. Se han propuesto como posibles antecedentes del acoso psicológico en el trabajo desde las características de personalidad hasta los factores organizacionales. Se ha encontrado que los individuos introvertidos, neuróticos y sumisos tienen mayor probabilidad de ser acosados. Se han investigado una amplia variedad de posibles estresores del entorno laboral en relación con el acoso psicológico, siendo las deficiencias en el liderazgo y el diseño del trabajo los factores que propician el acoso. Del mismo modo, existe una atención creciente hacia los cambios en la naturaleza del trabajo, donde los cambios organizacionales y el incremento de la incertidumbre han sido estudiados en relación con el acoso. Aunque se necesita mayor investigación en esta área, existe suficiente evidencia para afirmar que la mayoría de las organizaciones deberían esforzarse en la prevención y el manejo de este problema.

¹ University of Bergen, Norway.

ABSTRACT

This paper reviews and summarizes literature on the concept of workplace mobbing, its nature, antecedents, and consequences. Mobbing in the workplace concerns repeated and enduring negative actions directed against an employee by his/her supervisors or colleagues. Between 1 and 10 percent of employees are typically subject to mobbing behaviour. Mobbing may lead to an individual's reduced well-being and emotional and psychosomatic problems along with increased absenteeism and turnover for organizations. Factors ranging from personality traits to organizational factors have been hypothesized as possible antecedents of mobbing. Individuals who are introverted, neurotic, and submissive have been found more likely to become targets of mobbing. A variety of possible stressors in the work environment have been investigated in relation to mobbing, and deficiencies in leadership behaviour and work design have been argued to be conducive to mobbing behaviour. Growing interest has also been paid to the changing nature of work, where organizational changes and increasing uncertainty have been studied in relation to mobbing. Although further research is needed in this field, there enough evidence has cumulated as to advocate that most organizations must involve in the prevention and management of this problem.

PALABRAS CLAVE

Acoso psicológico en el trabajo, Hostigamiento, Salud, Entorno de trabajo, Revisión.

KEY WORDS

Workplace Mobbing, Harassment, Health, Work Environment, Literature Review.

INTRODUCCIÓN

Durante los años noventa, el concepto de acoso psicológico en el trabajo (*mobbing*) se ha establecido entre la comunidad académica europea como una descripción adecuada de un serio e importante estresor social en la vida laboral actual (Hoel, Rayner y Cooper, 1999). A pesar de que las tasas de prevalencia del acoso psicológico varían entre países, industrias y métodos de evaluación (veáse Cowie, Naylor, Rivers, Smith y Pereira, 2002), los distintos estudios informan de prevalencias entre 1-10% (Zapf, Einarsen, Hoel y Vartia, 2003). Se han acuñado distintos términos y conceptos para describir las situaciones en las que superiores, subordinados y compañeros de trabajo sistemáticamente hostigan o acosan a otros empleados; como “el terror psicológico” (Leymann, 1990), “chivo expiatorio” (Thylefors, 1987), “abuso en el trabajo” (Bassman, 1992), “comportamientos incívicos” (Andersson y Pearson, 1999), y “persecución” (Olweus, 1994). Sin embargo, “*mobbing*” parece ser el término preferido en Europa (Zapf, Knorz, y Kulla, 1996), mientras que “*bullying*” es el término más empleado en Reino Unido (Adams, 1992). “Hostigamiento” (Brodsky, 1976) y “abuso emocional” (Keashly, 1998) han sido utilizados en Canadá y EEUU de forma análoga al *mobbing*.

El objetivo del artículo es presentar el concepto de *mobbing* tal y como es utilizado actualmente por los investigadores europeos y describir sus posibles antecedentes. Adicionalmente revisaremos los hallazgos empíricos sobre los efectos del acoso psicológico, tanto para las víctimas como para las organizaciones.

EL CONCEPTO DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

El acoso psicológico en el trabajo hace referencia a conductas negativas continuadas que son dirigidas contra uno o varios empleados por sus superiores y/o colegas. Estas acciones, no deseadas por las víctimas, pueden ser realizadas deliberadamente o intencionadamente, causando humillación, ofensa y estrés tanto en las víctimas como en las personas que lo presencian, e interferir en el rendimiento laboral, y causar un ambiente negativo en el trabajo (Einarsen y Raknes, 1997). En los primeros trabajos en la materia, Brodsky (1976) describió este fenómeno como los intentos repetidos y persistentes de un individuo de atormentar, desgastar, frustrar o conseguir una reacción de otro individuo, mediante un trato que continuamente provoca, presiona, asusta, intimida o causa la incomodidad de otro individuo en el trabajo. El *mobbing* puede presentarse en formas explícitas mediante ataques físicos o verbales, aunque también puede ser más discreto y sutil, como la exclusión o el aislamiento de la víctima del grupo (Einarsen, Raknes y Matthiesen, 1994; Leymann, 1996; Zapf et al., 1996). Las definiciones de acoso enfatizan la exposición a comportamientos agresivos repetidos y duraderos, siendo percibidos como hostiles por otros miembros de la organización (Einarsen y Skogstad, 1996; Zapf et al., 1996). De esta forma, el acoso no se refiere a actos únicos y aislados, sino más bien a comportamientos que son persistentes y repetidos, dirigidos hacia una o varias personas por un individuo o por un grupo. Episodios aislados como asignar tareas por debajo de las propias competencias, el ser víctima de bromas por parte de los compañeros ocasionalmente, o el que los compañeros no te avisen para almorzar

con ellos, pueden ser vistos como aspectos cotidianos de la vida laboral y no como acoso psicológico. Sin embargo, las conductas citadas pueden convertirse en actos de acoso cuando ocurren de manera sistemática durante un periodo de tiempo prolongado, dando lugar a un ambiente de trabajo desagradable y hostil para aquel que lo padece (Salin, 2003b). Aunque los actos aislados de agresión y hostigamiento pueden ocurrir bastante a menudo en la interacción diaria en los lugares de trabajo, se ha observado que existe una fuerte relación con una disminución en el bienestar y la satisfacción laboral si estas conductas tienen lugar con regularidad (Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper, 2005). A pesar de que no existe un criterio de corte claro, la exposición a las conductas negativas durante aproximadamente seis meses y una vez a la semana ha sido utilizado como una definición operativa para diferenciar entre los casos severos de acoso laboral y la exposición al mismo de forma menos intensa, visto como una forma de estrés social en el trabajo (Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper, 2003). Las víctimas de acoso a menudo encuentran dificultades para defenderse durante el desarrollo del proceso, lo que implica una diferencia de poder, ya sea real o percibido, entre las partes (Einarsen, 2000). Las diferencias de poder pueden incluir la mayor envergadura física, una posición más consolidada en la organización, o el número de compañeros que te apoyan (Bowling y Beehr, 2006). El conocimiento de los “*puntos débiles*” de la otra persona también puede ser una fuente de poder en los escenarios de acoso, y ayudar al acosador a explotar desigualdades percibidas y déficits de poder en la personalidad de la víctima o en su rendimiento laboral (Einarsen, 1999). En numerosos casos el supervisor es el acosador, mientras que los subordi-

nados son las víctimas, lo que nuevamente indica la existencia de desequilibrios de poder entre las personas implicadas (Einarsen et al., 1994; Leymann, 1996; Zapf et al., 1996). Por lo tanto, una víctima de acoso es insultada, maltratada y ridiculizada, que además percibe que tiene pocos recursos para responder y hacer frente a estos comportamientos (Brodsky, 1976).

El *mobbing* no es un fenómeno, sino un proceso escalar gradual. Einarsen (1999) clasificó el proceso de acoso en cuatro etapas; comportamientos agresivos, acoso, estigmatización y trauma severo. En un principio, los comportamientos agresivos pueden ser sutiles e indirectos, por lo que son difíciles de reconocer y afrontar. Posteriormente, la víctima puede ser expuesta a formas más directas, mediante las cuales es humillada, ridiculizada y aislada cada vez más. La consiguiente estigmatización hace que para la víctima sea más difícil defenderse, ya que la imagen de ser una “*persona problemática*” se ha instalado entre sus compañeros y superiores. Al final del proceso de acoso, a menudo la víctima padece una amplia gama de síntomas de estrés, donde los periodos prolongados de baja por enfermedad son necesarios para intentar hacer frente a la situación (Einarsen et al., 1994). En las últimas fases, es probable que ni la dirección ni los compañeros ofrezcan apoyo a las víctimas, sino que cuestionen el papel de las mismas en la situación, culpándoles de su propia desgracia (Leymann, 1996). La falta de apoyo en el ambiente de trabajo se confirma en un estudio que muestra que las víctimas de acoso a menudo aconsejan a otras víctimas que abandonen su organización y busquen apoyo en otro lugar (Zapf y Gross, 2001).

En base a las características descritas, se ha propuesto la siguiente definición de acoso psicológico en el trabajo; “*hostigar, ofender, excluir socialmente a alguien o interferir negativamente en sus tareas laborales. Para concebir una acción como acoso psicológico (o mobbing) esta debe ocurrir regularmente (semanalmente) y durante un prolongado periodo de tiempo (por lo menos seis meses). El acoso es un proceso gradual, durante el cual la persona, desde una posición inferior, se convierte en el objetivo de comportamientos sociales negativos de forma sistemática. Un conflicto no puede ser entendido como una situación de acoso si se trata de un único incidente aislado o si ambas partes en conflicto tienen una “fuerza similar”* (Einarsen et al., 2003, p. 15).

Einarsen (1999) sugiere dos amplias categorías de los tipos del acoso. En el *mobbing* depredador, la persona objeto de acoso no ha hecho nada que provoque el comportamiento del acosador. Por el contrario, el acosador está demostrando poder o explotando las posibles debilidades sociales, organizacionales o personales de un individuo, que se muestra incapaz de resistir o responder a los ataques directos o indirectos. El segundo tipo de acoso, el *mobbing* relacionado con alguna disputa, ocurre como resultado de los conflictos interpersonales, en el que la víctima y el acosador interactúan en una espiral de conflictos que van creciendo en intensidad (Einarsen, 1999; Zapf y Gross, 2001). En los ambientes sociales donde no se manejan constructivamente los conflictos, la frustración y los desacuerdos entre los individuos pueden intensificarse y derivar en encarnizados conflictos personales, donde el objetivo último para las partes implicadas es machacar y destruir al oponente (van de Vliert, 1998). Cuando exis-

ten o se desarrollan desequilibrios de poder, tales situaciones pueden convertirse en acoso. Según se intensifica el proceso de acoso, y aumenta la estigmatización de las víctimas, es posible que el trato sea aún peor. Al final, pueden incluso ocurrir episodios de violencia y abuso físico.

EFFECTOS INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES DEL ACOSO PSICOLÓGICO

Se ha prestado mucha atención a los efectos derivados de la exposición al acoso psicológico, siendo considerado el *mobbing* como la fuente principal de estrés social en el trabajo, y un problema más devastador para los empleados afectados que los demás estresores laborales juntos (Einarsen y Mikkelsen, 2003; Niedl, 1996; Zapf et al., 1996). Un amplio número de estudios han mostrado que el acoso psicológico puede conducir a graves problemas emocionales, psicossomáticos y psiquiátricos en las víctimas (Einarsen, Matthiesen y Skogstad, 1998; Mikkelsen y Einarsen, 2002; O’Moore, Seigne, McGuire y Smith, 1998; Vartia, 2001). Entre los problemas más frecuentes se encuentran los síntomas de estrés (Vartia, 2001), la irritabilidad (Niedl, 1996), el deterioro de la salud mental (Zapf et al., 1996), la depresión (Mikkelsen y Einarsen, 2001), la ansiedad (Niedl, 1996), e incluso síntomas de estrés post-traumático (TEPT) (Mikkelsen y Einarsen, 2002). Esto último hace referencia a los efectos a largo plazo experimentados por las víctimas de acontecimientos traumáticos. Los síntomas característicos del trastorno por estrés post-traumático incluyen, entre otros; recuerdos dolorosos del evento traumático, evitación persistente de situaciones que recuerden la experien-

cia vivida, e hiperactivación manifestada en problemas como dificultades de sueño y concentración (American Psychiatric Association, 2000). Un estudio danés entre 118 víctimas de acoso mostró que el 76% presentaba síntomas de TEPT (Mikkelsen y Einarsen, 2002), resultados que son apoyados por Matthiesen y Einarsen (2004) en una investigación con 102 víctimas noruegas de acoso, y por Leymann y Gustafsson (1996), en un estudio realizado con 64 víctimas. El estudio de Leymann y Gustafsson, reveló que las víctimas mostraban síntomas de TEPT incluso cinco años después de que el acoso hubiera tenido lugar. Además, un estudio con una muestra de enfermeras auxiliares noruegas mostró que aquellas que informaron haber estado expuestas al acoso, indicaron mayores niveles de burnout, peor satisfacción laboral, y menor bienestar psicológico comparados con otras enfermeras no acosadas (Einarsen et al., 1998). Debido al grado de estrés social que provoca el *mobbing*, los acontecimientos traumáticos resultantes de la experiencia de acoso pueden ocupar los pensamientos de las víctimas, causando una percepción negativa de sí mismas, de los demás y del mundo en general, y con frecuencia derivar en problemas de sueño y en una amplia variedad de otros síntomas psicológicos y somáticos (Mikkelsen y Einarsen, 2002; Zapf y Einarsen, 2005).

Algo menos de atención se ha prestado a las posibles consecuencias organizacionales del acoso psicológico, a pesar de que los costes de dichos comportamientos se han relacionado con un incremento en el absentismo y la rotación, así como con una menor productividad tanto para las víctimas como para los grupos de trabajo donde tiene lugar (Hoel, Einarsen y Cooper, 2003). Los estudios que exploran la

asociación entre el acoso psicológico y el absentismo por enfermedad han encontrado que la relación entre ambas variables es débil (Hoel y Cooper, 2000; Vartia, 2001). Sin embargo, un estudio longitudinal realizado entre 5500 trabajadores de un hospital finlandés mostró que las víctimas de acoso tenían un 1,5 mayor riesgo de tener una enfermedad certificada por un médico durante el siguiente año de padecer *mobbing*, comparados con sus compañeros (Kivimäki, Elovainio y Vahtera, 2000). El aumento en los problemas de salud como resultado de la exposición al acoso, también pueden afectar a la satisfacción en el trabajo, a la productividad, y aumentar el número de ausencias (Hoel et al., 2003).

Actualmente, la rotación en el trabajo es la consecuencia organizacional que mayor atención ha recibido en la investigación sobre *mobbing*, con distintos estudios que muestran que tanto las víctimas como los testigos de acoso tienen mayor intención de abandonar su organización (Hoel y Cooper, 2000), y que un gran número de víctimas han dejado sus trabajos (Rayner, 1997). Se han ofrecido distintas explicaciones a la relación entre *mobbing* y la rotación laboral. Dejar la organización puede ser una estrategia de afrontamiento ya que aleja a los individuos expuestos de la fuente del problema (Zapf y Gross, 2001). Algunos pueden abandonar sus empleos por desesperación o como resultado de problemas de salud prolongados (Einarsen et al., 1994). Otros pueden ser expulsados o forzados a salir de su organización contra su voluntad (Leymann, 1996; Zapf y Gross, 2001), como táctica para deshacerse de empleados considerados improductivos o inadecuados, evitando así pagar los costes asociados al despido (Einarsen et al.,

1994; Lee, 2000). Los motivos personales para permanecer en el puesto de trabajo, como el deseo de venganza, o la esperanza de justicia y la creencia en que el problema se resolverá (Kile, 1990), pueden ser una de las razones que expliquen la débil relación existente entre el acoso psicológico y la rotación laboral (Hoel et al., 2003). Además, los cambios del mercado laboral, la falta de movilidad, y las dificultades para encontrar un nuevo empleo pueden evitar que las víctimas abandonen sus trabajos (Tepper, 2000).

La disminución de la satisfacción laboral, la motivación en el trabajo, y el compromiso organizacional también pueden causar una reducción en el rendimiento y la productividad. Aunque la información existente sobre la relación entre el acoso y la productividad es anecdótica, probablemente debido a las dificultades a la hora de medir la productividad, (Hoel et al., 2003), existen algunos estudios al respecto. En un estudio noruego, el 27% de los participantes se mostró de acuerdo con la afirmación “*el acoso psicológico en mi trabajo reduce nuestra eficacia*” (Einarsen et al., 1994), mientras que un estudio británico posterior encontró que el 32,5% estaban de acuerdo con la misma oración (Hoel y Cooper, 2000). Considerando que el acoso puede durar años, que el trabajador percibe un salario sin tener una tarea concreta y que durante largos periodos se encuentra de baja por enfermedad, Leymann (1990) estimó que los costes por cada caso de acoso se situaban entre los 30.000 y los 100.000 dólares estadounidenses. Sin olvidar los costes humanos asociados, existen razones financieras para creer que sería sensato combatir el acoso psicológico en el trabajo (Hoel et al., 2003).

ANTECEDENTES DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

Se han propuesto una amplia variedad de factores como posibles antecedentes del acoso psicológico en el trabajo, desde las características de personalidad hasta los factores organizacionales (p. ej. Coyne, Seigne y Randall, 2000; Einarsen et al., 1994; Hoel, Zapf y Cooper, 2002; Zapf, 1999). Se han presentado antecedentes en distintos niveles explicativos, dependiendo de si centran la atención en el comportamiento del acosador o en las percepciones y reacciones de la víctima (Einarsen et al., 2003). Einarsen (2000) sugiere tres modelos causales que se centran en la personalidad de la víctima y del acosador, en las características inherentes a las interacciones humanas en las organizaciones, y en el clima y el ambiente organizacional específicos de una empresa o departamento. Adicionalmente, algunos autores han considerado el posible papel de los factores sociales como antecedentes del acoso (Einarsen et al., 2003; Hoel y Cooper, 2001).

ANTECEDENTES INDIVIDUALES DEL MOBBING

Explorar los antecedentes del acoso en las víctimas y sus acosadores ha sido una cuestión polémica en la investigación, ya que desde esta perspectiva se puede culpar a la víctima o hacer una “caza de brujas” (Zapf y Einarsen, 2003, 2005). Se ha encontrado que las víctimas de acoso se caracterizan por una baja autoestima, altos niveles de ansiedad en situaciones sociales, tendencia a evitar los conflictos, y ser más reactivos emocionalmente que las novíctimas (Einarsen et al., 1994; O’Moore et al., 1998; Zapf, 1999). Del mismo

modo, se ha visto que las personas introvertidas, meticulosas, neuróticas, y sumisas tienen mayor probabilidad de ser acosados (Coyne et al., 2000). Basándose en entrevistas y estudios de caso, Brodsky (1976) describió a las personas que son objeto de acoso como estrechos de mente, con una visión poco realista tanto de sus propias capacidades y recursos, como de las demandas de sus tareas de trabajo. Aquellos con un auto-concepto muy positivo pueden ser percibidos por sus compañeros de trabajo como condescendientes (Einarsen, 1999). En este sentido, los individuos que violan las expectativas, molestan a los demás, infringen las normas sociales, pueden elicitarse comportamientos agresivos en los demás, y aumentar así la probabilidad de padecer conductas de acoso (Felson, 1992). Sin embargo, son pocas las víctimas que se muestran de acuerdo en que sean la causa del acoso, y por el contrario suelen señalar la difícil personalidad del acosador (O'Moore et al., 1998) y la envidia hacia ellos como las razones principales del acoso psicológico (Björkqvist, Österman y Hjelt-Bäck, 1994; O'Moore et al., 1998; Vartia, 1996).

Leymann (1996) se opuso enérgicamente a la idea de que la personalidad de un individuo predisponga a convertirse en objeto de comportamientos de acoso. El comportamiento neurótico y a menudo obsesivo de muchas víctimas debería ser entendido como una respuesta natural a una situación anormal, y los cambios en la personalidad de las víctimas como una consecuencia de haber estado expuestas a la experiencia traumática del *mobbing* (Leymann y Gustafsson, 1996). Afirmar que la ansiedad y la baja autoestima son características de personalidad típicas de muchas víctimas de acoso es probablemente indiscutible. La controversia radica

en si estas características deben ser consideradas causas del *mobbing* o si por el contrario son resultado del proceso de acoso (Hoel y Cooper, 2001; O'Moore et al., 1998). El debate acerca de los rasgos de personalidad como antecedentes del acoso psicológico seguramente continuará hasta que se lleve a cabo un estudio longitudinal sobre esta cuestión (Coyne et al., 2000).

Sin embargo, un estudio noruego realizado entre 72 víctimas de acoso y un grupo similar de 72 personas que no habían sido expuestas al acoso encontró, mediante análisis de cluster, dos grupos de víctimas. El primero estaba compuesto por el 64% (n=46) de la muestra de víctimas, que no presentaba diferencias con el grupo control. El segundo cluster comprendía al 36% (n=26) de las víctimas, que eran menos extrovertidos, simpáticos, y concienzudos, que las víctimas del primer grupo y del grupo control. Del mismo modo, los sujetos del segundo grupo puntuaron más bajo en estabilidad emocional y en apertura a la experiencia, lo que nos indica que estas víctimas eran más neuróticas, y menos flexibles mentalmente y creativos. Por lo tanto, la mayoría de las víctimas mostraba bastante semejanza con el grupo de no-víctimas en cuanto a personalidad (Glasø, Matthiesen, Nielsen y Einarsen, en prensa). De forma similar, un estudio noruego entre 85 personas que habían sido o eran víctimas de acoso, utilizando el MMPI-2, reveló puntuaciones elevadas en el perfil de personalidad, indicando una amplia gama de trastornos en términos de personalidad y problemas psiquiátricos. De nuevo, la investigación indicó que las víctimas podían ser divididas en distintos subgrupos con diferentes personalidades; el grupo "seriamente afectado", "el decepcionado y deprimido", y

“el grupo común”. El último grupo no presentó ningún perfil específico de personalidad, cuestionando de esta forma la existencia de un perfil general de personalidad entre las víctimas (Matthiesen y Einarsen, 2001). Los resultados de un estudio de Zapf (1999) encontraron grupos heterogéneos de víctimas, con un grupo caracterizado por escasas competencias sociales, malas habilidades en el manejo del conflicto, y con personalidades poco asertivas y neuróticas, mientras que los componentes del otro grupo estaba caracterizado por ser más meticulosos y orientados al logro que sus compañeros. En cuanto al último grupo, una explicación puede ser que su comportamiento está en conflicto con las normas del resto del grupo, caracterizado por la rigidez y la baja tolerancia hacia la diversidad. Las víctimas pueden ser vistas como molestas o incluso como amenazas al propio grupo, por lo que los comportamientos agresivos contra estos individuos pueden ocurrir en un intento de que se adhieran a la norma o incluso para deshacerse de ellos (Zapf y Einarsen, 2005). Los conflictos duraderos no resueltos pueden intensificarse y derivar en acoso si en la organización no se implementan estrategias eficaces de manejo de conflictos e intervención (Einarsen, 2000).

Actualmente apenas existe información sobre las características de los acosadores y la mayoría se ha obtenido a través de las víctimas de acoso, ya que muy pocos individuos admitirían que han llevado a cabo comportamientos de este tipo (Einarsen et al., 2005). En su resumen sobre los hallazgos empíricos sobre los acosadores, Zapf y Einarsen (2003) sugieren tres tipos de explicaciones al respecto, denominadas acoso para proteger la auto-estima, debido a la carencia de competencias sociales, y acoso por comportamientos micro-políti-

cos, siendo consideradas las dos primeras aproximaciones como antecedentes individuales. La protección de la propia auto-estima está considerada como una motivación básica entre los individuos, por lo que es probable que influya y controle nuestra conducta. Cuando las personas se sienten respetadas y reconocidas se produce un acuerdo entre la evaluación externa e interna, por lo que la interacción con los demás es adecuada. Cuando no es así, es probable que surjan los conflictos, especialmente cuando la visión positiva que tenemos de nosotros mismos es cuestionada o negada por los demás. De esta forma, la agresión se relacionaría con la autoestima alta, antes que con la baja, puesto que las personas con bajos niveles de autoestima muestran síntomas depresivos y retraimiento, más que tendencias agresivas hacia los demás (Baumeister, Smart y Boden, 1996). Se ha hipotetizado que el acoso debido a la protección de la autoestima es más probable que ocurra si el acosador es un mando directivo, puesto que ser dominante, tener una alta autoestima y protegerla es lo que se espera de estos niveles jerárquicos (Zapf y Einarsen, 2003). El acoso debido a la falta de habilidades sociales puede ser otra característica del acosador. Tener una elevada competencia emocional y social requiere la habilidad para detectar, comprender, y responder de manera apropiada a los sentimientos de los demás (Frey, Hirschstein y Guzzo, 2000). Un supervisor que grita a sus subordinados, ya sea por frustración o ira, puede indicar una falta de control emocional. Igualmente, puede que los agresores no sean plenamente conscientes de lo que hacen y cómo su comportamiento puede afectar a los agredidos, lo que implica una carencia en la reflexión personal y en la capacidad para ponerse en el lugar del otro (Zapf y Einarsen, 2003).

Un estudio noruego realizado entre aproximadamente 2200 participantes introdujo en la literatura de acoso psicológico el concepto de víctimas activas (Matthiesen y Einarsen, 2006). El concepto se adaptó de la investigación sobre acoso en la escuela y hace referencia a aquellas víctimas de acoso que también admiten ser agresores (Olweus, 1978). Estas víctimas activas y agresivas se caracterizan por un patrón de reacción ansioso y agresivo, y pueden comportarse de un modo que cause irritación y tensión a su alrededor, corriendo de esta forma un mayor riesgo de ser aislado o excluido socialmente, debido a que los demás perciben su conducta como molesta y agresiva. El estudio mencionado reveló que el grupo de víctimas activas mostraba menores puntuaciones en autoestima y competencia social comparados con otro grupo de víctimas de acoso y un grupo control. Tan solo los acosadores mostraron mayores niveles de agresividad que las víctimas activas. Mientras que los acosadores indicaron mayor agresividad hacia sus superiores, las víctimas activas mostraron más agresividad contra sus compañeros que otros miembros del grupo (Matthiesen y Einarsen, 2006). Estos hallazgos aportan información sobre las diferencias de poder entre las partes en el proceso de acoso, en el que las víctimas activas acosan a los más débiles mientras que al mismo tiempo son acosados por otros superiores o compañeros con más poder.

CARACTERÍSTICAS INHERENTES A LAS INTERACCIONES HUMANAS COMO ANTECEDENTES DEL MOBBING

El acoso y el hostigamiento en el trabajo también han sido considerados como

una característica inherente y un mecanismo básico en la interacción humana (Brodsky, 1976). En este sentido, el acoso se ha explicado en alusión al proceso del “chivo expiatorio”, en el que la identificación de una cabeza de turco alivia la tensión y el conflicto dentro del grupo de trabajo, puesto que desplazan su frustración y agresión hacia un miembro menos poderoso del grupo (Thylefors, 1987). La agresión desplazada se refiere a la tendencia a agredir a alguien diferente a la fuente de estrés (Marcus-Newhall, Pedersen, Carlson y Miller, 2000). Generalmente, los acosadores buscan comportamientos que sean eficaces a la hora de dañar a la víctima, pero que al mismo tiempo les supongan el menor riesgo posible. El ratio efecto-peligro se refiere a las estimaciones de los agresores respecto a estos dos componentes (Björkqvist, Österman y Lagerspetz, 1994). Puesto que la agresión contra la fuente directa de la frustración puede ser demasiado peligrosa, los individuos suelen seleccionar personas que sean relativamente débiles e indefensas. Además utilizan formas sutiles de agresión, lo que hace complicado identificarlos como la fuente real del daño, por lo que es probable que se desarrolle un proceso de acoso (Neuman y Baron, 2003). Cuando la fuente provocadora es un supervisor o un mando directivo, la agresión podría conllevar la pérdida de una posición favorable o del propio trabajo. Aunque existen algunos datos referentes a agresiones a jefes (Baron, Neuman y Geddes, 1999), los agresores suelen elegir a una víctima menos poderosa para expresar su frustración (Bushman, Bonacci, Pedersen, Vasquez y Miller, 2005; Marcus-Newhall et al., 2000; Neuman y Baron, 2003). Las situaciones ambiguas o los ambientes donde el origen de la frustración es con-

fuso representan un fértil caldo de cultivo para que se produzcan estos procesos. Cuando la verdadera fuente de frustración o el conflicto está oculta, fuera de alcance, o imposible de influenciar, es muy probable que ocurran procesos de "chivo expiatorio" (Einarsen, 2000). Los comportamientos típicos que pueden contribuir a convertirse en cabeza de turco incluyen el ser demasiado honesto, la falta de voluntad para comprometerse, y los comportamientos que no se adecuan a los habituales dentro del grupo de trabajo o de la organización (Thylefors, 1987).

En los entornos de trabajo, las personas suelen mantener contactos prolongados y duraderos con otros individuos, por lo que es más probable prestar atención al comportamiento de los otros en el lugar de trabajo en comparación con otras situaciones sociales (Baron y Neuman, 1996). La irritación, los conflictos interpersonales, el estrés laboral pueden contribuir a una mayor tensión entre los empleados, aumentando así la probabilidad de que surjan desavenencias con los superiores y los compañeros. Esta puede ser una de las razones por las que se desarrolla el acoso psicológico en el trabajo (Hoel et al., 2002). Además, ser parte de una minoría o una persona que se sale de la norma del grupo puede facilitar que se inicien o desarrollen comportamientos agresivos (Einarsen, 2000). Aquellos que difieren del resto del grupo, o son vistos como extraños al mismo presentan mayor probabilidad de tener conflictos y disputas con los miembros del grupo, y convertirse de esta forma en "chivos expiatorios" (Schuster, 1996; Thylefors, 1987). Al proyectar su frustración hacia otros individuos considerados más débiles o con menores capacidades para tomar represalias, los acosadores aumentan la probabilidad de

agredir sin perjuicio para ellos mismos (Einarsen, 2000).

CONDICIONES PSICOSOCIALES COMO ANTECEDENTES DEL MOBBING

La hipótesis organizacional, que postula que un entorno de trabajo pobre crea las condiciones que pueden conducir al acoso psicológico en el trabajo, constituye uno de los enfoques más aceptados para explicar el *mobbing*, especialmente en los países Escandinavos (Agervold y Mikkelsen, 2004; Björkqvist, Österman, y Hjelt-Bäck, 1994; Einarsen et al., 1994; Leymann, 1996). En este sentido, los factores relacionados con las deficiencias en el diseño del trabajo, deficiencias en los estilos de liderazgo, una posición expuesta socialmente, y un bajo nivel moral dentro del departamento parecen ser los principales factores que llevan al *mobbing* (Leymann, 1990, 1996). Desde esta perspectiva, el acoso está causado principalmente por problemas en el diseño de la tarea y en el ambiente social de las organizaciones, siendo seleccionadas las víctimas por estar más expuestas socialmente (Einarsen, 2000). Leymann (1992) consideraba que las condiciones del ambiente de trabajo eran las causas fundamentales del *mobbing*, y que los factores de personalidad eran irrelevantes para el estudio del mismo. El azar y ciertas circunstancias desafortunadas determinan quién se convierte en víctima y quién no (Leymann, 1996). Se han realizado distintos estudios, especialmente en Escandinavia, que exploran los factores organizacionales que promueven la aparición del acoso (Einarsen, 2000). Se han identificado numerosos factores psicosociales, como el conflicto de rol (Einarsen et al., 1994), la ambigü-

dad de rol (Einarsen et al., 1994; Jennifer, Cowie y Ananiadou, 2003), el bajo control sobre la propia tarea (Vartia, 1996; Vartia y Hyyti, 2002; Zapf et al., 1996), la calidad del liderazgo (Ashforth, 1994; Einarsen et al., 1994; O'Moore et al., 1998; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland y Hetland, en prensa a; Vartia, 1996), bajo apoyo social de los compañeros y los superiores (Hansen et al., 2006; Zapf et al., 1996), un clima social negativo (Agerbold y Mikkelsen, 2004; Archer, 1999; Einarsen et al., 1994; Hoel y Cooper, 2000; Vartia, 1996; Vartia y Hyyti, 2002; Zapf et al., 1996), un entorno laboral estresante y competitivo (O'Moore et al., 1998; Salin, 2003a), la sobrecarga de trabajo (Einarsen et al., 1994; Hoel y Cooper, 2000), la inseguridad laboral (Baron y Neuman, 1998), y los cambios organizacionales (Baron y Neuman, 1998; Hoel y Cooper, 2000; O'Moore et al., 1998; Skogstad, Matthiesen y Einarsen, en prensa b). De forma indirecta, la presión temporal también parece ser un predictor significativo del acoso, ya que reduce la posibilidad del manejo constructivo de conflictos (Zapf et al., 1996).

Resumiendo algunos de los estudios mencionados, Einarsen et al. (1994) encontraron que el acoso se desarrolla en climas organizacionales caracterizados por ser poco estimulantes para el desarrollo personal, con trabajos poco interesantes y rutinarios. Un estudio realizado entre 30 víctimas de acoso irlandesas mostró que las víctimas perciben sus entornos de trabajo caracterizados por conflictos interpersonales, con frecuentes cambios organizacionales, con estilos de liderazgo autoritarios, y altamente estresantes y competitivos (O'Moore et al., 1998). Del mismo modo, se ha encontrado que un clima de trabajo pobre y unas condiciones

de trabajo negativas predicen el acoso en una muestra de oficiales de prisiones finlandesas (Vartia y Hyyti, 2002). En los grupos donde es necesario el trabajo cooperativo o el trabajo se basa en el rendimiento grupal, el acoso puede ser una forma de castigar a aquellos miembros que no trabajan al nivel que esperaba el resto del grupo (Agerbold y Mikkelsen, 2004). Además, los estilos de liderazgo débiles, inadecuados o "laissez-faire" también parecen influir en la aparición del acoso (Einarsen et al., 1994). En un estudio entre 4500 trabajadores noruegos, se encontró que el estilo de liderazgo "laissez-faire" se relacionaba positivamente con el conflicto y la ambigüedad de rol, y con los conflictos entre compañeros de trabajo (Skogstad et al., en prensa a). Además, estos estresores mediaban los efectos del estilo de liderazgo en el *mobbing*. De esta forma, los resultados mostraron que el estilo "laissez-faire" no es un tipo de liderazgo neutro, sino más bien una forma destructiva de liderazgo que crea un entorno estresante donde el acoso puede prosperar con mayor facilidad.

Por otra parte, se ha encontrado que algunos factores relacionados con la calidad del entorno de trabajo juegan un papel moderador con el acoso, como el apoyo social (Einarsen, Raknes, Matthiesen y Hellesøy, 1996) y la participación en los procesos de toma de decisiones (Vartia, 1996). El apoyo social en el trabajo puede amortiguar el impacto negativo de la exposición al acoso. Un entorno laboral de apoyo puede ayudar a las personas que padecen acoso a enfrentarse con las situaciones estresantes (Einarsen et al., 1996). Cuando este apoyo relacionado con el trabajo no aparece, se ha observado que el apoyo emocional de la familia y amigos también protege contra los efectos negati-

vos del acoso (Matthiesen, Aasen, Holst, Wie y Einarsen, 2003). Vartia (1996) mantiene que la participación en los procesos de toma de decisiones puede moderar la relación entre el conflicto y el acoso. Esta perspectiva ha sido apoyada por un estudio realizado con una muestra de empleados municipales finlandeses, donde se encontró que los desacuerdos en el ambiente de trabajo podían ser resueltos mediante la negociación antes de que se cronificaran dando lugar a situaciones de acoso.

Se ha encontrado que el acoso también se relaciona con los comportamientos micro políticos en las organizaciones (Salin, 2003a). Estos comportamientos se refieren a la competición interna o rivalidad donde no existen estructuras formales o tareas bien definidas. Las organizaciones no están constituidas tan sólo por estructuras y procesos claramente delimitados, se espera que los trabajadores participen en algún grado en los procesos de toma de decisiones, y tengan un papel activo. La posibilidad de que los trabajadores tengan un papel activo no le interesa tan solo a la organización, sino que también puede servir para proteger y mejorar intereses individuales, y desarrollar comportamientos negativos que afectan a otros. Puede ser necesario que los individuos construyan coaliciones con otros compañeros para afrontar los desafíos provenientes de otros miembros del grupo (Zapf y Einarsen, 2003). Los cambios organizacionales, como la reducción de plantilla, pueden suponer un incremento en la competitividad en el desarrollo de carreras profesionales (Sheehan, 1999). Aunque el objetivo original de estos comportamientos sea el beneficio individual y no la destrucción de los demás, tales comportamientos pueden aumentar la probabi-

lidad que surjan conflictos interpersonales. Para poder influir en la toma de decisiones algunos pueden incluso conspirar contra otros competidores (Zapf y Einarsen, 2003). Algunas personas pueden sabotear el trabajo de otros compañeros con el objetivo de deshacerse de competidores y mejorar su propia posición (Salin, 2003a). Por lo tanto, el acoso puede ser visto como un tipo extremo de comportamientos micro políticos, que se originan tras intensos conflictos interpersonales. Es más probable que el comportamiento micro político ocurra principalmente en los niveles más altos de la organización, por lo que se puede suponer que los directivos utilicen con más frecuencia este tipo de conductas. De hecho, ciertos estudios han encontrado que los supervisores y los gerentes suelen ser con frecuencia los acosadores (Hoel, Cooper y Faragher, 2001). Matthiesen y Einarsen (2006) hallaron, en un estudio entre 2200 miembros sindicales, que el estrés laboral en forma de comportamientos micro políticos causaba altos niveles de ambigüedad y conflicto de rol. Las víctimas, las víctimas activas y los acosadores señalaron padecer mayores niveles de estrés de rol que un grupo control. Las demandas ambiguas, la rivalidad y los conflictos interpersonales pueden conducir a algunos individuos a convertirse en víctimas, mientras que otros pueden adoptar un papel de agresor o de víctima activa.

También se ha investigado el rol de la cultura organizacional como un importante antecedente del acoso. Brodsky (1976) indica que para que ocurra el acoso, tras los comportamientos agresivos debe existir una cultura organizativa que permita o incluso recompense tal hostigamiento. Los comportamientos que son tolerados o aceptados son decididos por el grupo dominante en la organización, que decide

cuando se debe sancionar o recompensar un comportamiento concreto (Bennet, Aquino, Reed II y Thau, 2005). En su estudio cualitativo sobre acoso en bomberos, donde los trabajadores eran mayoritariamente hombres adultos blancos, Archer (1999) exploró cómo el *mobbing* puede institucionalizarse y convertirse en la cultura organizacional, con el objetivo de asegurarse la predominancia de esa cultura "blanca y masculina". De esta forma, tanto las mujeres como los hombres no blancos se encontraban en claro peligro de convertirse en víctimas de acoso. Se halló que los acosadores habían sido expuestos previamente a lo largo de su carrera a situaciones similares. En estas situaciones, donde los mandos superiores han sido criados en esa misma tradición de cultura de mando autocrática, resulta complicado romper el círculo vicioso. El hecho de que muchas de las personas que habían sufrido acoso considerasen que el quejarse suponía un acto de deslealtad, nos ofrece una idea de la fuerza y el impacto de estos procesos de socialización en el trabajo (Archer, 1999).

EXPLICACIONES TEÓRICAS DE LAS RELACIONES ENTRE EL MOBBING Y EL ENTORNO DE TRABAJO

Existen al menos tres perspectivas teóricas distintas para explicar las relaciones encontradas entre los factores del entorno de trabajo y el acoso psicológico. La hipótesis de la frustración-agresión (Berkowitz, 1989) postula que los ambientes de trabajo altamente estresantes pueden producir comportamientos agresivos mediante la producción de afecto negativo en los trabajadores. De esta forma, el acoso florecería en ambientes de trabajo tóxicos

que influyen sobre la aparición de comportamientos agresivos en los presuntos agresores (Einarsen, 2000). Alternativamente, de acuerdo con la perspectiva de el interaccionismo social (p. ej. Felson, 1992; Neuman y Baron, 2003), las situaciones estresantes pueden afectar indirectamente a la agresión a través de sus efectos sobre los comportamientos y reacciones de las víctimas. Los comportamientos ansiosos, depresivos, y obsesivos de los trabajadores estresados pueden ocasionar un entorno laboral desagradable, y conducir así a una reacción negativa del grupo de trabajo, que puede terminar en intensos conflictos interpersonales y ocasionalmente en acoso (Zapf y Einarsen, 2003). Las personas estresadas pueden incumplir las expectativas en el lugar de trabajo, trabajar de forma menos competitiva y eficiente, molestar a otros compañeros, por lo que pueden elicitarse respuestas agresivas de los compañeros (Felson, 1992). El acoso puede ser visto como una respuesta interactiva a la violación de las normas y un instrumento de control social en la organización (Hoel et al., 1999).

Del mismo modo, un ambiente de trabajo estresante puede incrementar la probabilidad de aparición de conflictos interpersonales, que si no son resueltos, pueden terminar convirtiéndose en situaciones de acoso (Einarsen et al., 1994; Zapf, 1999). Estas experiencias pueden ser ocasionadas por distintos factores, como altos niveles de conflicto de rol, falta de supervisión del propio trabajo, y supervisores con pobre rendimiento laboral. El conflicto de rol y la falta de control pueden conducir a elevados niveles de tensión, estrés, y frustración en los grupos de trabajo. A su vez, estas situaciones pueden actuar como antecedentes del conflicto y deteriorar las relaciones entre los trabajadores, y

relacionarse así con el *mobbing*, a través de su impacto negativo en las relaciones de los individuos con sus compañeros (Einarsen, 2000).

Salin (2003b) clasifica las condiciones y procesos organizacionales relacionados con el acoso en tres bloques o factores; antecedentes necesarios o estructuras que permiten el acoso, estructuras incentivadoras, y circunstancias desencadenantes o procesos que precipitan el *mobbing*. De esta forma, puede que las condiciones relacionadas con el ambiente de trabajo no conduzcan por sí mismas al acoso psicológico, sino que más bien actúen como factores que lo incentivan. Asimismo, los factores que incentivan y desencadenan el *mobbing* no derivarán en acoso a no ser que se den las condiciones apropiadas para dichos comportamientos. Los factores necesarios incluyen la presencia de desequilibrios de poder percibidos entre el posible agredido y el agresor, bajos costes percibidos para el acosador, y frustración e insatisfacción con el ambiente de trabajo. Algunos ejemplos de factores incentivadores son una alta competitividad interna, determinadas tipos de sistemas de recompensas, los beneficios esperados por el acosador al llevar a cabo las conductas de *mobbing*. Los factores necesarios explican por qué ciertas situaciones y organizaciones son propensas al acoso, mientras que los factores incentivadores ofrecen una idea de por qué puede ser reforzante llevar a cabo dichos comportamientos. Existen ciertos factores adicionales que pueden operar como los desencadenantes actuales del acoso psicológico. Los procesos precipitantes están relacionados con cambios organizacionales, tales como la reestructuración y reducción de plantilla, u otros cambios en la composición de los grupos de trabajo (Salin, 2003b). La com-

petitividad interna y la rivalidad para mejorar nuestros intereses pueden facilitar que algunos trabajadores realicen conductas de acoso para eliminar a otros competidores (Matthiesen y Einarsen, 2006; Salin, 2003a). Aunque este modelo puede ser un instrumento útil a la hora de estructurar y caracterizar los diferentes antecedentes y fases del proceso de acoso, la utilidad de este marco teórico en relación con el acoso resulta incierta ya que ningún estudio lo ha comprobado empíricamente.

FACTORES SOCIALES COMO ANTECEDENTES DEL MOBBING

Una revisión de los antecedentes del acoso resultaría incompleta sin reconocer la posible influencia de los factores sociales. Los investigadores prestan cada vez más atención a los efectos de la globalización, la liberalización de los mercados, la lucha por la eficiencia y la intensificación del trabajo, con la idea de que estos cambios, que afectan a la mayoría de las organizaciones, pueden derivar en un incremento del acoso y de los comportamientos abusivos por parte de los jefes y los compañeros (Lee, 2000; McCarthy, 1996). Con el objetivo de seguir siendo competitivas, las organizaciones se ven forzadas a acometer cambios tecnológicos y organizativos, que a menudo incluyen reestructuraciones y reducciones de plantilla (Burke y Nelson, 1998; Hoel y Cooper, 2001). Como consecuencia de estos procesos, los trabajadores, a todos los niveles de la organización, pueden encontrarse en situaciones de sobrecarga de trabajo y de incertidumbre respecto a sus empleos (Hellgren, Sverke y Isaksson, 1999). A medida que aumenta la inseguridad en el trabajo, es menos probable que los trabajadores hagan frente y desafíen el trato

injusto y agresivo por parte de sus jefes. Simultáneamente, a los mandos directivos se les proporcionan más oportunidades de usar su poder (Hoel y Cooper, 2001). Las estructuras resultantes de las reestructuraciones y reducciones de plantilla pueden forzar a muchos directivos, incluso de forma involuntaria, a utilizar comportamientos más autoritarios y agresivos para realizar su trabajo (McCarthy, 1996). Es probable que las organizaciones ejerzan una presión creciente sobre sus mandos directivos, y aumenten las probabilidades de que los directivos, cada vez con menos tiempo y recursos disponibles, puedan emplear tácticas de acoso para alcanzar sus objetivos. Los jefes pueden aplicar dichas prácticas porque saben que su comportamiento no tendrá contestación debido a la diferencias de poder entre las partes implicadas (Sheehan, 1999). Igualmente, es más probable que los trabajadores de todos los niveles de la organización empleen tácticas de acoso, como la única forma de supervivencia en determinadas situaciones (Hoel y Cooper, 2001).

Sin embargo, la literatura sobre el efecto de los factores sociales en el acoso psicológico resulta anecdótica, y que conocemos, tan solo unos cuantos estudios han sido publicados mostrando la relación entre los efectos de los cambios en la naturaleza del trabajo y el acoso o la agresión laboral. En un estudio entre unos 450 empleados estadounidenses, Baron y Neuman (1998) encontraron relaciones significativas entre los factores de cambio, tales como recortes salariales, cambios organizativos, e inseguridad laboral, y tres formas de agresión en el trabajo, denominadas agresión verbal, obstruccionismo (p. ej. formas pasivas de agresión como impedir que el agredido pueda realizar debidamente su trabajo) y violencia en el trabajo.

Por su parte, Hoel y Cooper (2000) mediante una encuesta nacional en Gran Bretaña, encontraron que las víctimas de acoso indicaban mayores cambios organizacionales en su trabajo durante los últimos seis meses comparados con aquellos que no habían sido acosados. En un estudio con una muestra de 4500 trabajadores noruegos, Skogstad et al. (en prensa b) hallaron que los cambios organizacionales se asociaban con el acoso, y que la exposición a distintos cambios en la organización incrementaban la probabilidad de padecer acoso. Sin embargo, esta relación no fue excesivamente fuerte, siendo los conflictos con los supervisores un antecedente más importante que los cambios organizativos. Los conflictos con los supervisores no estaban relacionados con los cambios en la organización. Definitivamente, parece necesaria más investigación sobre la relación existente entre los cambios organizacionales y el *mobbing*, pero también sobre otros factores sociales, como el bienestar económico y la cultura nacional. Este último factor, sobre todo lo relacionado con las diferencias de poder y la masculinidad, ha sido propuesto como un importante antecedente cultural del acoso (Einarsen, 2000).

CONCLUSIÓN

Como se ha visto, el acoso es un fenómeno complejo y multicausal que raramente puede ser explicado por un solo factor. Un amplio número de factores, a distintos niveles explicativos, pueden influir en por qué se desarrolla el acoso y quien será acosado. Basándonos en nuestra experiencia podemos afirmar que el acoso no es producto del azar ni del destino, sino que debería ser entendido como una interacción entre individuos, donde ni

los factores contextuales ni los personales pueden por sí solos explicar la aparición y desarrollo del problema (Einarsen, 2000). Los investigadores han propuesto diferentes perspectivas para el estudio del *mobbing*, y la adopción de uno u otro enfoque dependerá de las intenciones del investigador. En nuestra opinión, una aproximación que tenga en cuenta tanto factores individuales como situacionales obtendrá la información más válida. Sin embargo, las diferentes perspectivas no deberían ser vistas como excluyentes, sino más bien como interrelacionadas donde el conocimiento de una perspectiva constituirá una condición previa para la comprensión de la otra. Así, antes de decidir el enfoque a adoptar es necesario decidir que parte del fenómeno se intenta investigar, ya sea el proceso de acoso, sus antecedentes o la experiencia de las personas afectadas (Hoel y Cooper, 2001).

La literatura sobre acoso psicológico muestra que se ha realizado un gran progreso durante la última década, a pesar de que sean numerosos los retos en la investigación futura. La mayoría de la investigación proviene del norte de Europa, y en particular de los países nórdicos. Los estudios empíricos que provienen de países y culturas en las que apenas se han realizado investigaciones sobre acoso, nos pueden proporcionar información valiosa tanto para la temática en general, como para la comprensión local y cultural del fenómeno. El objetivo principal a la hora de investigar el acoso psicológico es sin duda tratar de contribuir a la prevención y al manejo constructivo del problema. Sin embargo, para lograr este objetivo los investigadores necesitan aportar información descriptiva sobre el fenómeno desde un punto de vista teórico y empírico. Es necesaria mayor información sobre las

causas y consecuencias del acoso con el objetivo de desarrollar modelos teóricos y empíricos adecuados, un área de trabajo donde todavía se requiere más trabajo. Otra área de investigación donde es necesario mayor desarrollo es en la resolución y prevención del problema. No todas las posibles causas de acoso pueden ser fácilmente modificadas, por ello la información sobre posibles líneas de intervención, así como el coste-beneficio de las diferentes estrategias sería de gran importancia. Los programas de intervención sobre el acoso escolar se han desarrollado centrandose su atención en la escuela y las aulas como sistemas sociales, y han implicado a todos los alumnos, profesores y padres, incluso si la investigación ha mostrado que la personalidad desempeña un papel en quién se convierte en víctima y quién en acosador (Olweus, 1991). Probablemente, este también sea el modo en que debemos proceder para prevenir y gestionar el acoso entre adultos. Después de todo, la protección de la salud, la seguridad, el respeto y la dignidad de los trabajadores es el elemento central de la responsabilidad de los empresarios en una sociedad democrática.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, A. (1992). *Bullying at work: How to confront and overcome it*. Londres: Virago Press.

Agervold, M. y Mikkelsen, E. G. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress*, 18(4), 336-351.

American Psychiatric Association. (2000). *Diagnostic and statistical manual*

- of mental disorders: DSM IV - Text revision*. Washington, DC: American Psychiatric Association.
- Andersson, L. M. y Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Archer, D. (1999). Exploring "bullying" culture in the para-military organisation. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 94-105.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Baron, R. A. y Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22(3), 161-173.
- Baron, R. A. y Neuman, J. H. (1998). Workplace aggression - The iceberg beneath the tip of workplace violence: Evidence on its forms, frequency, and targets. *Public Administration Quarterly*, 21(4), 446-464.
- Baron, R. A., Neuman, J. H. y Geddes, D. (1999). Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and the Type A behavior pattern. *Aggressive Behavior*, 25(4), 281-296.
- Bassman, E. S. (1992). *Abuse in the Workplace: Management Remedies and Bottom Line Impact*. Westport CT: Quorum Books.
- Baumeister, R. F., Smart, L. y Boden, J. M. (1996). Relation of threatened ego-tism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. *Psychological Review*, 103(1), 5-33.
- Bennet, R. J., Aquino, K., Reed II, A. y Thau, S. (2005). The normative nature of employee deviance and the impact of moral identity. En S. Fox y P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive behavior. Investigations of actors and targets*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Berkowitz, L. (1989). Frustration-Aggression hypothesis: Examination and reformulation. *Psychological Bulletin*, 106(1), 59-73.
- Björkqvist, K., Österman, K. y Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- Björkqvist, K., Österman, K. y Lager-spetz, K. M. J. (1994). Sex differences in covert aggression among adults. *Aggressive Behavior*, 20(1), 27-33.
- Bowling, N. A. y Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998-1012.
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books, D.C.
- Burke, R. J. y Nelson, D. (1998). Mergers and acquisitions, downsizing, and privatization: A North American perspective. En M. K. Gowing, J. D. Kraft y J. C. Quick (Eds.), *The New organizational reality: Downsizing, restructuring, and revitalization* (21-54). Washington, D.C.: American Psychological Association.

- Bushman, B. J., Bonacci, A. M., Pedersen, W. C., Vasquez, E. A. y Miller, N. (2005). Chewing on it can chew you up: Effects of rumination on triggered displaced aggression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(6), 969-983.
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P. K. y Pereira, B. (2002). Measuring workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 7, 33-51.
- Coyne, I., Seigne, E. y Randall, P. (2000). Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 335-349.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. y Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work: The European tradition. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (3-30). London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. y Cooper, C. L. (2005). Workplace bullying: Individual pathology or organizational culture?. En V. Bowie, B. S. Fisher y C. L. Cooper (Eds.), *Workplace violence: Issues, trends, strategies* (229-247). Culmpton: Willan.
- Einarsen, S., Matthiesen, S. B. y Skogstad, A. (1998). Bullying, burnout and well-being among assistant nurses. *Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand*, 14(6), 563-568.
- Einarsen, S. y Mikkelsen, E. G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (127-144). Londres: Taylor & Francis.
- Einarsen, S. y Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12, 247-263.
- Einarsen, S., Raknes, B. I. y Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationship to work environment quality: An exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 381-401.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., Matthiesen, S. B. y Hellesøy, O. H. (1996). Helsemessige aspekter ved mobbing i arbeidslivet. Modererende effekter av sosial støtte og personlighet. *Nordisk Psykologi*, 48(2), 116-137.
- 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.
- Felson, R. B. (1992). "Kick 'em when they're down": Explanations of the relationship between stress and interpersonal

- aggression and violence. *Sociological Quarterly*, 33(1), 1-16.
- Frey, K. S., Hirschstein, M. K. y Guzzo, B. A. (2000). Second Step: Preventing aggression by promoting social competence. *Journal of Emotional and Behavioral Disorders*, 8(2), 102-112.
- Glasø, L., Matthiesen, S. B., Nielsen, M. B. y Einarsen, S. (en prensa). Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile? *Scandinavian Journal of Psychology*.
- Hansen, Å. M., Høgh, A., Persson, R., Karlson, B., Garde, A. H. y Ørbæk, P. (2006). Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response. *Journal of Psychosomatic Research*, 60(1), 63-72.
- Hellgren, J., Sverke, M. y Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179-195.
- Hoel, H. y Cooper, C. L. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Manchester: Manchester School of Management, University of Manchester Institute Science and Technology.
- Hoel, H. y Cooper, C. L. (2001). Origins of bullying: Theoretical frameworks for explaining workplace bullying. En N. Tehrani (Ed.), *Building a culture of respect: Managing bullying at work* (3-19). Londres: Taylor & Francis.
- Hoel, H., Cooper, C. L. y Faragher, B. (2001). The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 443-465.
- Hoel, H., Einarsen, S. y Cooper, C. L. (2003). Organisational effects of bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (145-162). Londres: Taylor & Francis.
- Hoel, H., Rayner, C. y Cooper, C. L. (1999). Workplace bullying. En C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (195-230). Chichester: John Wiley & Sons.
- Hoel, H., Zapf, D. y Cooper, C. L. (2002). Workplace bullying and stress. En P. L. Perrewe y D. C. Ganster (Eds.), *Historical and current perspectives on stress and health* (Vol. 2, 293-333). Amsterdam: Jai.
- Jennifer, D., Cowie, H. y Ananiadou, K. (2003). Perceptions and experience of workplace bullying in five different working populations. *Aggressive Behavior*, 29(6), 489-496.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 85-117.
- Kile, S. M. (1990). *Helsefarleg leierskap. Ein eksplorerande studie (Health endangering leadership. An exploratory study)*: University of Bergen: Department of Psychosocial Science.
- Kivimäki, M., Elovainio, M. y Vahtera,

- J. (2000). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational and Environmental Medicine*, 57(10), 656-660.
- Lee, D. (2000). An analysis of workplace bullying in the UK. *Personnel Review*, 29(5), 593-612.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1992). *Från mobbning till utslagning i arbetslivet [From bullying to expulsion in work life]*. Estocolmo: Publica.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H. y Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.
- Marcus-Newhall, A., Pedersen, W. C., Carlson, M. y Miller, N. (2000). Displaced aggression is alive and well: A meta-analytic review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(4), 670-689.
- Matthiesen, S. B. y Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 467-484.
- Matthiesen, S. B. y Einarsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32(3), 335-356.
- Matthiesen, S. B. y Einarsen, S. (2006). Perpetrators and targets of bullying at work: Role stress and individual differences. En S. B. Matthiesen (Ed.), *Bullying at work: Antecedents and outcomes: Doctoral Thesis*, Department of Psychosocial Science, University of Bergen.
- Matthiesen, S. B., Aasen, E., Holst, G., Wie, K. y Einarsen, S. (2003). The escalation of conflict: A case study of bullying at work. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1), 96-112.
- McCarthy, P. (1996). When the mask slips: Inappropriate coercion in organisations undergoing restructuring. En P. McCarthy, M. Sheehan y W. Wilkie (Eds.), *Bullying: From backyard to boardroom* (47-65). Alexandria, N.S.W.: Millennium Books.
- Mikkelsen, E. G. y Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 393-413.
- Mikkelsen, E. G. y Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 87-11.
- Neuman, J. H. y Baron, R. A. (2003). Social antecedents of bullying: A social interactionist perspective. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (185-202). London: Taylor & Francis.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel develop-

- ment implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239-249.
- O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L. y Smith, M. (1998). Victims of bullying at work in Ireland. *Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand*, 14(6), 569-574.
- Olweus, D. (1978). *Aggression in the schools: Bullies and whipping boys*. Washington: Hemisphere, Wiley.
- Olweus, D. (1991). Bully/victim problems among schoolchildren: Basic facts and effects of a school based intervention program. En D. J. Pepler y K. H. Rubin (Eds.), *The development and treatment of childhood aggression* (411-448). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Ass.
- Olweus, D. (1994). Annotation: Bullying at school: Basic facts and effects of a school based intervention program. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 35(7), 1171-1190.
- Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7, 199-208.
- Salin, D. (2003a). Bullying and organizational politics in competitive and rapidly changing work environments. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1), 35-46.
- Salin, D. (2003b). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivation and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.
- Schuster, B. (1996). Rejection, exclusion, and harassment at work and in schools. *European Psychologist*, 1(4), 293-317.
- Sheehan, M. (1999). Workplace bullying: Responding with some emotional intelligence. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 57-69.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. y Hetland, H. (en prensa a). The destructiveness of Laissez-Faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Skogstad, A., Matthiesen, S. B. y Einarsen, S. (en prensa b). Organizational change: A precursor of bullying at work? *International Journal of Organization Theory and Behavior*.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Thylefors, I. (1987). *Syndabocker. Om utstötning och mobbning i arbetslivet*. Estocolmo: Natur och Kultur.
- van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. En P. J. D. Drenth, H. Thierry y C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology, vol. 3: Personnel psychology (2nd edition)* (351-376). Hove: Psychology Press.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying - Psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-214.
- Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the

well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27(1), 63-69.

Vartia, M. y Hyyti, J. (2002). Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 113-126.

Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.

Zapf, D. y Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (165-184). Londres: Taylor & Francis.

Zapf, D. y Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: Escalated conflicts in

organizations. En S. Fox y P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive behavior. Investigations of actors and targets*. Washington: American Psychological Association.

Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H. y Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (103-126). Londres: Taylor & Francis.

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), 497-522.

Zapf, D., Knorz, C. y Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, the social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.