

## Artículo

---

### ¿Se preocupan las organizaciones por el acoso psicológico en el trabajo? Percepciones de los trabajadores sobre las medidas organizacionales contra el acoso psicológico

---

#### Do companies care about workplace bullying? Employee perceptions of organizational measures against workplace bullying

DENISE SLIN<sup>1</sup>

Fecha de Recepción: 15-09-06

Fecha de Aceptación: 20-10-06

#### RESUMEN

El acoso psicológico en el trabajo puede tener importantes consecuencias tanto para las víctimas como para las organizaciones implicadas. A pesar de que se pueden esgrimir poderosas razones económicas y morales, e incluso legales en algunos países, a favor de su prevención e intervención, aún conocemos poco sobre cómo actúan las organizaciones en la prevención del acoso psicológico. El objetivo de este artículo es analizar el grado en que los trabajadores han sido informados sobre el acoso, el grado en que los directivos tienen las habilidades para intervenir con éxito en posibles situaciones de acoso y cómo las víctimas y los testigos de acoso describen el manejo de la gerencia de los episodios de acoso. Los resultados indican que muchas organizaciones aún hacen poco para asegurarse un entorno libre de acoso para sus empleados. De esta forma, la autora defiende la importancia de incrementar la conciencia sobre los efectos negativos del acoso psicológico y la necesidad de verlo como una parte de la responsabilidad social de las empresas.

#### ABSTRACT

Workplace bullying can have severe consequences for both the targets and for the organizations concerned. Although we can argue that there are strong economic and moral and in some countries even legal reasons for active prevention and intervention, we still know little of how companies manage to prevent workplace bullying. The aim of this paper is to

---

<sup>1</sup> Department of Management and Organization, Swedish School of Economics and business Administration.

¿Se preocupan las organizaciones por el acoso psicológico en el trabajo? Percepciones de los trabajadores...

analyze the extent to which employees have been informed about bullying, the extent to which employees perceive that the managers of their organizations have the capabilities to successfully intervene in possible bullying situations and how victims and observers of bullying describe management actions to cope with bullying episodes. The results indicate that a lot of companies still seem to do little to actively ensure a bullying-free environment for their employees. The author thus argues for the importance of further raising awareness of the negative effects of bullying and the need to see this as a part of a company's social responsibility.

### **PALABRAS CLAVE**

Agresión, Acoso psicológico, Responsabilidad social corporativa, Prevención.

### **KEY WORDS**

Aggression, Bullying, Corporate social responsibility, Prevention.

## INTRODUCCIÓN

Este artículo aborda el tema de las medidas organizacionales para prevenir e intervenir en el acoso psicológico en el trabajo. Durante las últimas décadas la mayoría de los estudios se han centrado en estudiar el fenómeno del acoso (véase p. ej., Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper, 2003), en las consecuencias tanto para las víctimas como para las organizaciones implicadas (véase p. ej., Hoel, Einarsen y Cooper, 2003; Mikkelsen y Einarsen, 2002a), y en sus antecedentes individuales y organizacionales (para una revisión, véase Einarsen y Hauge, en este número y Hoel y Salin, 2003; Zapf y Einarsen, 2003). A pesar de esto, y aunque se han propuesto ciertas pautas sobre como lidiar con el acoso psicológico (Hubert, 2003; Merchant y Hoel, 2003; Mathieson, Hanson y Burns, 2006; Resch y Schubinski, 1996; Richards y Daley, 2003; Vartia, Korppoo, Fallenius y Mattila, 2003), existe poca investigación empírica sobre qué tipo de medidas han llevado a cabo las organizaciones para combatir el acoso y cómo estas son percibidas por los trabajadores.

Por ello, este artículo explora las acciones que los empresarios han tomado para prevenir el acoso y como perciben los empleados la voluntad y las capacidades de sus organizaciones a la hora de intervenir en este tipo de problemas. El presente trabajo también tiene como objetivo relacionar estas medidas organizacionales con la investigación sobre los efectos negativos del acoso y con el debate existente sobre la responsabilidad social de las organizaciones.

## ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

### La importancia de combatir el acoso psicológico

Einarsen et al. (2003: 15) describen el

acoso psicológico como “*hostigar, ofender, excluir socialmente a alguien o interferir negativamente en sus tareas laborales*”. Para concebir una acción como acoso psicológico, enfatizan que dichos comportamientos deben ocurrir de forma repetida y con regularidad durante un prolongado período de tiempo, ya que es un proceso escalar donde los desequilibrios de poder están presentes (Salin 2003a). El concepto de acoso psicológico (bullying) se asemeja a otros términos empleados para describir el trato hostil e inapropiado en el entorno laboral, como “*mobbing*” (Leymann, 1996; Zapf et al., 1996), victimización (Aquino et al., 1999), menoscabo social (Duffy, Ganster y Pagon, 2002), abuso emocional (Keashly, 1998), y comportamientos incívicos en el lugar de trabajo (Andersson y Pearson, 1999).

La investigación ha mostrado que el acoso psicológico y otros comportamientos similares pueden tener consecuencias perjudiciales tanto para las víctimas como para las organizaciones donde tiene lugar (Hoel et al., 2003; Mikkelsen y Einarsen, 2002a). Basándonos en estos efectos negativos se puede argumentar que existen sólidas razones para que las organizaciones intervengan en este problema.

En primer lugar, los distintos estudios han mostrado que la hostilidad interpersonal puede tener serios efectos en la confianza personal y en el bienestar de las víctimas, derivando, por ejemplo, en síntomas psicossomáticos (Einarsen y Raknes, 1997; Hoel y Cooper, 2000; Mikkelsen y Einarsen, 2002a; Vartia, 2001). Algunas investigaciones han señalado que el acoso psicológico puede estar relacionado con síntomas del trastorno por estrés posttraumático (TEPT) (Leymann y Gustafsson, 1996; Mikkelsen y Einarsen, 2002b) y que

incluso puede conducir al suicidio (Leymann, 1987). Es más, Vartia (2001) mostró que el acoso no sólo tiene efectos perjudiciales en el bienestar de las víctimas, sino que las personas que son testigos de sucesos de acoso informan de un aumento en los síntomas de estrés, aunque no tan pronunciado como en aquellos que lo padecen en primera persona. Dado que cada caso de acoso implica probablemente a varias personas que observan el fenómeno, esto amplía las consecuencias del mismo. Debido a los efectos mencionados en el bienestar de los empleados, es razonable argumentar que existen motivos morales para tratar de prevenir y atajar dichos comportamientos.

En segundo lugar, pueden existir altos costes financieros asociados al acoso psicológico. Por ejemplo, algunos estudios han encontrado relaciones positivas entre la hostilidad interpersonal y un aumento en las tasas de absentismo, una mayor rotación del personal y una disminución en el compromiso organizacional y en la productividad (Ashforth, 1997; Hoel et al., 2003; Tepper, 2000), lo que sugiere que la presencia de comportamientos de acoso puede tener claros efectos en el plano financiero de las organizaciones (Hoel et al., 2003; Rayner, 2000; Sheehan, McCarthy, Barker y Henderson, 2001). Además, los gastos asociados a las quejas, los costes de los posibles litigios y el daño a la imagen pública de las organizaciones son otras de las posibles consecuencias (Di Martino, Hoel y Cooper, 2003). De acuerdo a los cálculos realizados por Hoel et al. (2003), un caso típico de acoso laboral en Gran Bretaña puede costar £28,000, incluso sin contabilizar las pérdidas en productividad, los efectos en los testigos de acoso y el daño a la imagen pública de la organización. De esta forma, podemos

argumentar que además de los motivos morales también existen fuertes razones económicas para que las organizaciones intervengan en la hostilidad interpersonal.

En tercer lugar, además de los costes para las organizaciones implicadas, el acoso psicológico puede ser caro para la sociedad. Por ejemplo, Di Martino et al. (2003), advirtieron que los comportamientos hostiles en el trabajo pueden conllevar gastos médicos para la sociedad, afectar negativamente a las relaciones familiares y deteriorar la calidad del servicio que los empleados realizan. Además, dichos comportamientos pueden conducir a un aumento en las bajas por enfermedad, más jubilaciones anticipadas por motivos de salud y mayores tasas de paro de larga duración, lo que supone una mayor carga para el estado. Di Martino et al. (2003) también señalaron que el acoso puede afectar a la productividad nacional, en la medida en que la fuerza de trabajo se ve privada de las habilidades y talentos de algunos trabajadores. En esta línea, puesto que el acoso puede ser visto como inaceptable moralmente para la sociedad, un gran número de países tienen, o están planeando tener, legislación específica contra el acoso (véase Di Martino et al., 2003). Esta legislación aumenta la presión sobre las organizaciones para que prevengan e intervengan sobre el acoso psicológico. Desde que fueron recogidos los datos que se presentan en el artículo, en Finlandia también se ha introducido una ley contra el acoso.

Lo expuesto muestra que existen numerosas razones, incluyendo morales, económicas y legales para que las organizaciones intenten prevenir y combatir la aparición del acoso. Basándonos en esto cabe preguntarnos, en primer lugar, por qué

ocurre el acoso psicológico, y, en segundo lugar, que pueden hacer las organizaciones a la hora de intervenir sobre el acoso.

### **Comprendiendo las causas del acoso psicológico en el trabajo**

Durante los últimos años, numerosos estudios han abordado el tema de las causas del acoso psicológico en el trabajo y otras formas de trato inapropiado en el entorno laboral. Mientras que algunos artículos se han centrado en las características de las víctimas (Coyne, Seigne y Randall, 2000; Zapf y Einarsen, 2003), otros han analizado los factores contextuales, como el ambiente organizacional (Baillien, Neyens, De Witte y Vanoirbeek, 2005; Einarsen, Raknes y Mathiesen, 1994; Hoel y Salin, 2003; Vartia, 1996). A pesar del hecho de que la mayoría de los investigadores se muestran de acuerdo en que tanto los factores personales y contextuales son importantes para entender el complejo proceso del acoso psicológico (Einarsen, 2000; Zapf, 1999), desde una perspectiva preventiva parece crucial entender el papel de los factores organizacionales en particular, ya que son los que en mayor medida se encuentran bajo el control de la gerencia. Por ello, la comprensión de cómo dichas variables influyen en el acoso psicológico resulta fundamental para desarrollar medidas preventivas e interventivas eficaces.

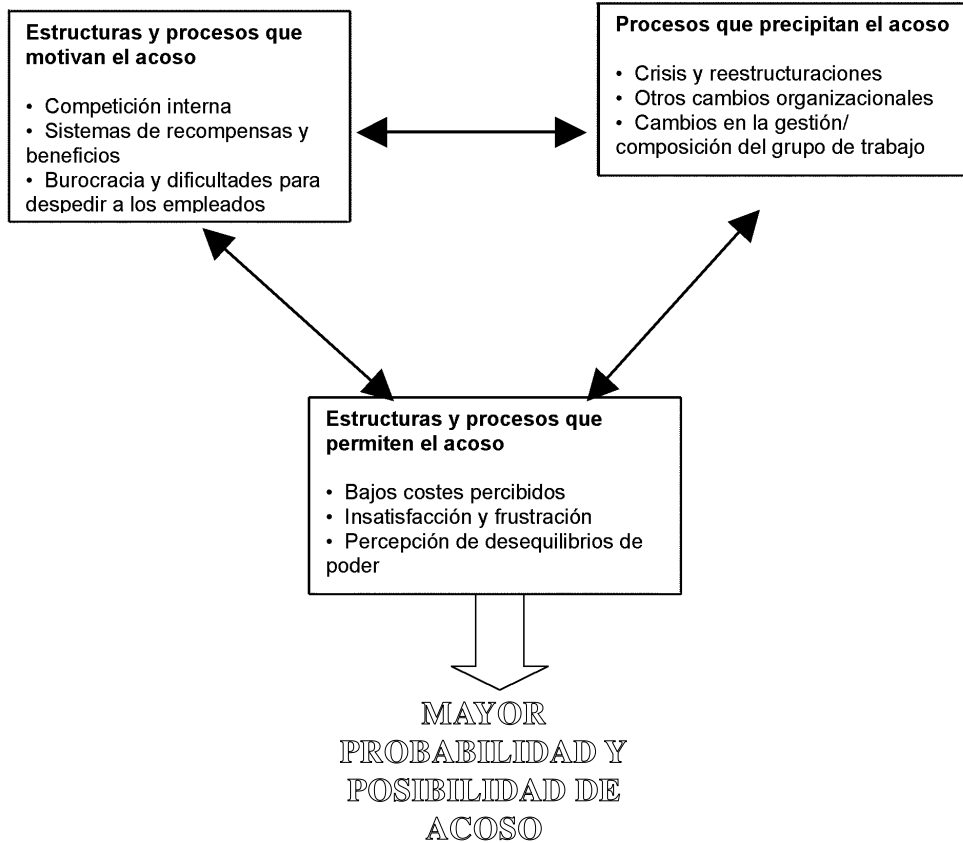
Los factores organizacionales pueden contribuir a la aparición del acoso laboral en múltiples maneras. En este sentido, Salin (2003a) plantea que mientras algunos factores permiten el acoso, otros pueden motivar y precipitar su ocurrencia (véase Figura 1). Los factores que permiten el acoso son descritos como estructuras y procesos que proporcionan un caldo

de cultivo propicio para su aparición. Este grupo de factores incluye la presencia de desequilibrios de poder percibidos entre víctima y acosador, los bajos costes percibidos por el acosador, por ejemplo, la existencia de una cultura organizacional que indirectamente permita este tipo de conductas (Rayner, Hoel y Cooper, 2002). Del mismo modo, un tipo de liderazgo débil o de "laissez-faire" (Hoel y Cooper, 2000), la frustración e insatisfacción general, derivada de, por ejemplo, la falta de comunicación interna, reglas y procedimientos confusos, conflicto y ambigüedad de rol o estrés favorece el acoso (Einarsen et al., 1994; Hoel y Cooper, 2000; Vartia, 1996). En otras palabras, estos factores son las estructuras y procesos que permiten la aparición del bullying. Por ello, si centramos nuestra atención en estos aspectos podemos crear un ambiente de trabajo en el que sea menos probable que aparezca el bullying.

### **Medidas organizacionales contra el acoso psicológico**

A pesar de la creciente literatura sobre la prevalencia, causas y consecuencias del acoso psicológico, apenas se han realizado trabajos sobre las medidas organizacionales contra el acoso. Sin embargo, como se ha señalado previamente, los factores organizacionales juegan un importante papel a la hora de facilitar o impedir la ocurrencia del acoso. La cultura de la organización, un liderazgo activo, y una distribución apropiada de los roles y tareas son vistos como variables clave en el proceso. En esta línea, las recomendaciones para mitigar el acoso laboral se han centrado principalmente alrededor de (Agencia Europea, 2002; Hubert, 2003; Mathieson, Hanson y Burns, 2006; Salin, 2003b):

**Figura 1. Estructuras y procesos organizacionales que contribuyen al acoso psicológico (Salin, 2003). Reproducido con el permiso de Taylor y Francis**



- Mayor concienciación sobre la problemática del acoso.
- Mejora y aumento de las competencias y responsabilidades de los directivos para lidiar con los conflictos interpersonales.
- Crear una "tolerancia cero" ante el acoso.
- Establecer claramente las responsabilidades laborales, las reglas y los comportamientos adecuados en el trabajo.

- Intervención en las fases tempranas de los conflictos, antes de que se llegue a producir la estigmatización de alguna de las partes implicadas.

Puesto que la delegación de responsabilidades por parte de los gerentes y directivos han sido identificados como importantes factores de riesgo en casos de conflicto interpersonal (Einarsen et al., 1994; Hoel y Cooper, 2000), las medidas orientadas a incrementar la competencia de los líderes en la gestión del acoso parecen ser de suma importancia. También resultan rele-

vantes las habilidades en la identificación y el manejo del acoso y los conflictos interpersonales. Por ejemplo, en Finlandia, los servicios de Salud Laboral actúan preventivamente proporcionando formación sobre cuestiones como las causas del acoso, el proceso del acoso laboral, sus consecuencias y su manejo (Vartia, Korpoo, Fallenius y Mattila, 2003). Aunque los mandos directivos ocupan un lugar clave en el manejo del acoso, es importante una mayor concienciación y conocimiento sobre el problema a todos los niveles. Esto permitirá identificar rápidamente las situaciones que pueden derivar en acoso y rechazar tomar parte en tales comportamientos. Facilitar información sobre el acoso, sus formas, causas y consecuencias, es fundamental a la hora incrementar la conciencia. La relación inversa entre la prevalencia del acoso psicológico y la información y otras medidas organizacionales ha sido demostrada en un estudio realizado por Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Garrosa y Morante (2005).

Otra medida típicamente recomendada para aumentar la sensibilidad hacia el tema consiste en la introducción de políticas anti-bullying, en clarificar el papel de la responsabilidad de los directivos y en proporcionar instrucciones sobre cuáles son las intervenciones apropiadas (Agencia Europea, 2002; Hubert, 2003; Richards y Daley, 2003; Vartia et al., 2003). La eficacia de las políticas anti-acoso ha sido demostrada en algunos recientes estudios, donde se encontró una relación negativa entre tener una política contra el acoso y la prevalencia del mismo (Baillien et al., 2005; Neyens, Baillien, Vanoirbeek y De Witte, 2005). Sin embargo, para que una política de este tipo tenga éxito, los contenidos por sí mismo no son suficientes. Richards y Daley (2003) enfatizan la

necesidad de incorporar al personal de todos los niveles, así como a los representantes sindicales en el proceso de desarrollo e implementación de la política, ya que una participación amplia es necesaria para dar legitimidad al proceso y conseguir la aceptación de la organización. Tener una política no implica que todos los trabajadores conozcan su existencia, ni que consideren que la dirección está comprometida con ella. Por ejemplo, Hodgins (2006) analizó el nivel de conocimiento y las percepciones de los trabajadores respecto a una política anti-bullying en una organización del sector público en Irlanda, y encontró que mientras el 77% conocían la existencia de la política, tan sólo el 36% habían podido tener acceso a ella. Igualmente, el estudio reveló que los empleados no tenían fe en los procedimientos establecidos por las organizaciones, y mostraban serias dudas respecto a la proximidad, transparencia y la naturaleza burocrática de dichos procedimientos.

Además, Resch y Schubinski (1996) indican que para cambiar la cultura de liderazgo de una compañía, proporcionar formación a los mandos intermedios no es suficiente. En su lugar, enfatizan la importancia que los altos directivos pueden tener al actuar como modelos para cambiar la cultura y los valores organizacionales. Esto concuerda con investigaciones previas sobre la relevancia de los modelos positivos cuando se intenta modificar la cultura de la organización (Schein, 1999). Resch y Schubinski (1996) también señalan que las evaluaciones de los trabajadores son necesarias para conocer si los principios anti-bullying han sido adoptados por los mandos a todos los niveles.

Como se ha expuesto, la introducción de políticas y procedimientos contra el

¿Se preocupan las organizaciones por el acoso psicológico en el trabajo? Percepciones de los trabajadores...

acoso o la formación al respecto no es suficiente. Para lograr que la política sea eficaz se necesita el apoyo de la dirección y los trabajadores necesitan sentir que son útiles y que deben cumplirla. Es más, a pesar de las recomendaciones existentes sobre cómo prevenir y luchar contra el acoso, aún conocemos poco sobre el grado en el que las organizaciones están trabajando en estos temas, y hasta que punto esos esfuerzos son conocidos y valorados por los trabajadores. Por ello, el objetivo del presente trabajo es ampliar la investigación actual sobre acoso, examinando las acciones organizacionales contra el bullying. En concreto, los objetivos son:

- I. Describir el grado en qué los trabajadores han sido informados sobre el acoso y en qué medida los empleados perciben que sus organizaciones tienen la capacidad suficiente para intervenir en posibles situaciones de acoso.
- II. Analizar cómo describen los trabajadores las acciones organizacionales en situaciones de acoso y el rol de la organización a la hora de intentar atajarlas.

## MÉTODO

### Muestra y procedimiento

Se distribuyeron 1000 cuestionarios entre profesionales del mundo de los negocios en Finlandia. Se recogieron 385

(38.5%) protocolos, de los cuales 377 (37.7%) resultaron válidos. Se eligieron a los profesionales del mundo de los negocios, porque la mayoría de los estudios se han realizado en el ámbito sanitario, en la industria o en la administración pública (véase tabla 5.1 en Zapf, Einarsen y Vartiainen, 2003), y existe poca información sobre el acoso psicológico en profesiones técnicas o del mundo de los negocios. Los datos fueron recogidos en colaboración con la Asociación "Finnish Association of Graduates in Economics and Business Administration (SEFE)", una organización profesional Finlandesa que opera a escala nacional. Como aproximadamente la mitad de los trabajadores finlandeses que posee algún tipo de titulación en estudios de negocios pertenece a esta asociación, parecía un modo útil de acercarse a una muestra representativa de trabajadores del mundo de los negocios, pertenecientes a una amplia variedad de organizaciones distintas.

La mayoría de los participantes (82%) trabajaban en el sector privado<sup>1</sup> en distintos sectores, en concreto en la industria (23.4%), el comercio (16.2%), las consultoras de negocios (15.4%) y la mediación financiera (12.7%). La mayoría trabajaban en puestos de gerencia o técnicos. Específicamente, el 13.6% informaba trabajar como directivo, el 30.7% como mandos intermedios, el 37.1% eran técnicos y el 16.8% administrativos. El 57.3% son mujeres, y el 42.7% hombres. Si lo comparamos con la distribución por género (50-50) de la asociación, parece existir

<sup>1</sup> En la presente muestra, el 8.8% de los participantes se definieron como víctimas de acoso. Los trabajadores del sector público informaron padecer tasas de acoso algo superiores a los del sector privado, aunque las pruebas de Chi-cuadrado mostraron que las diferencias entre ambos grupos no eran significativas a un nivel de  $p < 0.05$ . Casi un tercio de los sujetos, de ambos sectores, informaron haber presenciado situaciones de acoso psicológico en sus lugares de trabajo.



una mayor tendencia entre mujeres a contestar al cuestionario. La media de antigüedad en el puesto fue de 6.9 años, con un rango que va desde las dos semanas hasta los 36.9 años, mientras que la mayoría (97.6%) trabaja a tiempo completo.

## INSTRUMENTOS

El cuestionario consta de cuatro partes. La primera parte incluye preguntas personales y laborales, la segunda cuestiones relativas al clima general de trabajo, la tercera aborda cuestiones acerca de la prevalencia de comportamientos negativos y la cuarta recoge preguntas sobre medidas organizacionales contra el acoso. Este artículo utiliza principalmente la información recogida en la primera y cuarta parte.

A los participantes se les facilitó la siguiente definición de acoso psicológico en el trabajo:

“El acoso psicológico consiste en conductas negativas continuadas y persistentes, dirigidas hacia uno o varios individuos y que crean un ambiente de trabajo hostil. Cuando una persona padece acoso psicológico, presenta dificultades para defenderse a sí mismo, esto no es por tanto un conflicto entre dos partes con “igual fuerza”.

En base a esta definición, los sujetos debían responder si habían sido víctimas de acoso o no. Además, se les preguntaba si habían sido testigos de conductas de acoso en su trabajo durante los últimos 12 meses. Al final del cuestionario, se les solicitaba información sobre las medidas contra el acoso que poseía su organización. En concreto, se les preguntó si ha-

bían recibido algún tipo de información sobre el fenómeno del acoso o si habían hablado sobre esta cuestión en sus lugares de trabajo. De igual forma, debían juzgar si los mandos directivos tenían las capacidades necesarias para afrontar satisfactoriamente una posible situación de acoso. Las preguntas fueron evaluadas cada una de ellas mediante un solo ítem, y los sujetos debían definir lo que consideraban “competencias para intervenir con éxito” en el acoso. La decisión de basarnos en los juicios globales de los participantes se debe a que se ha demostrado que los mecanismos informales resultan el método más fiable de manejar las quejas en las organizaciones Finlandesas (comparado con, por ejemplo, con el Reino Unido o los Estados Unidos).

Por último, a todos aquellos que hubiesen tenido alguna experiencia de acoso, ya fuera como víctima, acosador o testigo, se les invitaba a que describieran sus experiencias con sus propias palabras. Estos relatos fueron analizados para comprender como percibían los empleados el modo en que sus organizaciones habían intervenido en situaciones de acoso y cuáles habían sido las acciones emprendidas por parte de la dirección y otros estamentos de la organización en estos casos.

## RESULTADOS

### Información sobre acoso

Una de las preguntas del cuestionario era si habían recibido algún tipo de información sobre el acoso, o si este tema había sido tratado de algún modo en su organización. La mayoría, más del 80% de los participantes, informaron que en su lugar de trabajo no se había facilitado nin-

¿Se preocupan las organizaciones por el acoso psicológico en el trabajo? Percepciones de los trabajadores...

guna información sobre el acoso psicológico, ni se había discutido al respecto. Tan solo el 2% sentía que tenía suficiente información sobre el problema (véase Tabla 1). No se apreciaron diferencias significativas entre los trabajadores del sector público y privado. De igual forma, ni el cargo ni el género parecieron influir en las respuestas.

40% de los trabajadores en el sector privado sentía que su organización tenía suficientes capacidades para intervenir, en el ámbito público solo el 20% de los trabajadores mostraban su acuerdo al respecto.

De forma similar, se hallaron diferencias en función del género ( $\chi^2=17.14$ ,  $gl=2$ ,  $p<0.00$ ) y de la posición jerárquica

**Tabla 1. Información recibida sobre acoso**

	Total (N=350)	Privada (N=287)	Pública (N=63)	Víctima (N=33)	No- Víctimas (N=316)	Testigos (N=110)	No Testigos (N=237)
<b>Ninguna información</b>	82.3%	82.6%	81.0%	81.8%	82.3%	68.2%	89.0%
<b>Cierta información, pero no suficiente</b>	15.4%	15.3%	15.9%	18.2%	15.2%	29.1%	8.9%
<b>Suficiente información</b>	2.3%	2.1%	3.2%	0.0%	2.5%	2.7%	2.1%
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Por otra parte, los resultados mostraron que aquellos que habían presenciado situaciones de acoso, comparados con los que no habían sido testigos, recibieron más información sobre acoso psicológico. La prueba Chi-cuadrado muestra que esta diferencia es significativa ( $\chi^2=24.2$ ,  $gl=2$ ,  $p<0.00$ ). No se encontraron diferencias significativas entre los que habían padecido acoso y los que no.

Igualmente, se preguntó a los sujetos si consideraban que la dirección de su organización disponía de las capacidades necesarias para intervenir y parar una situación de acoso. Más de la mitad creía que sus respectivas compañías no tenían las suficientes competencias para lidiar con una situación de acoso, en el caso de que se produjera (véanse tablas 2 y 3). En este sentido, se observaron diferencias significativas entre el sector público y privado ( $\chi^2=7.27$ ,  $gl=2$ ,  $p=0.03$ ). Mientras que el

( $\chi^2=17.09$ ,  $gl=6$ ,  $p=0.01$ ). En general, los hombres se mostraban más optimistas que las mujeres sobre las capacidades de la organización para intervenir en casos de acoso. Los directivos eran los que más creían en la capacidad de intervención de su organización, seguidos por los técnicos y los mandos intermedios. Los funcionarios y los administrativos eran los que menos fe mostraban en la capacidad interventiva de la organización. En este sentido, los análisis mostraron que las víctimas eran claramente más pesimistas que las no-víctimas ( $\chi^2=20.89$ ,  $df=2$ ,  $p<0.00$ ) y los testigos más pesimistas que aquellos que no habían presenciado acoso en su empresa ( $\chi^2=38.92$ ,  $df=2$ ,  $p<0.00$ ), sobre las competencias de sus organizaciones a la hora de intervenir en casos de acoso.

#### **Acciones organizacionales contra el acoso**

Al final del cuestionario, se solicitaba

**Tabla 2. Percepción de las capacidades de la organización para detener el acoso**

	Total (N=342)	Privada (N=281)	Pública (N=61)	Víctimas (N= 32)	No- Víctimas (N=309)	Testigos (N=108)	No- Testigos (N=231)
Mi organización no tiene las capacidades suficientes	22.5%	21.0%	29.5%	53.1%	19.4%	38.9%	15.2%
Alguna capacidad, pero no suficientes	39.5%	37.7%	47.5%	34.4%	39.8%	44.4%	36.4%
Suficientes capacidades	38.0%	41.3%	23.0%	12.5%	40.8%	16.7%	48.5%
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabla 3. Percepción de las capacidades de la organización para detener el acoso en función de la posición y el género**

	Directivos (n=48)	Mandos intermedios (n=104)	Técnicos especialistas (n=124)	Administrativos/otros (n=64)	Hombre (n= 147)	Mujer (n=195)
Mi organización no tiene las capacidades suficientes	10.4%	26.9%	17.7%	32.8%	19.7%	24.6%
Alguna capacidad, pero no suficientes	31.3%	39.4%	43.5%	39.1%	29.9%	46.7%
Suficientes capacidades	58.3%	33.7%	38.7%	28.1%	50.3%	28.7%
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

información cualitativa a todos los que habían tenido alguna experiencia con el acoso. La mayoría escribió en referencia al tipo de conductas que ellos o sus compañeros habían padecido o a las posibles causas del acoso. Algunos también aportaron información sobre los intentos que habían llevado a cabo para intervenir contra el acoso y sobre el papel de sus superiores. Sin embargo, la mayoría de las víctimas se mostraron bastante decepcionadas en cuanto al apoyo y la ayuda recibido

por sus superiores y la organización. Muchos afirmaron no haber recibido ningún tipo de ayuda de la dirección, a pesar de haberlo solicitado. Los testigos de acoso apoyaron este punto de vista.

“Mi jefe de equipo me ha comentado que al menos un par de personas se han marchado de la empresa debido a la persona en cuestión. Cuando hemos informado [a la dirección] sobre la situación, nos han pedido que fuéramos flexibles, comprensivos y casi nos han culpado.

¿Se preocupan las organizaciones por el acoso psicológico en el trabajo? Percepciones de los trabajadores...

Actualmente, la persona en cuestión ha sido trasladada a otra unidad de trabajo durante un año, y yo estoy realmente aliviado” [Técnico especialista, sector público].

“El médico de la empresa me ayudó mucho, solía ir a su oficina una vez al mes para charlar. También me puse en contacto con el encargado de salud laboral de mi trabajo. Mis supervisores rechazaron intervenir de modo alguno, a pesar de que yo les había informado sobre mi problema” [Técnico especialista, sector público].

“La situación acabó cuando el subordinado encontró otro trabajo y dejó la empresa, aunque la situación había durado unos cuantos años. Considero que un trabajador se encuentra en una situación bastante desesperada cuando el acosador es su supervisor. No hay nadie a quien acudir, al menos no en nuestra organización” [Administrativo, el sector privado].

Según las víctimas y los testigos de acoso, la mayoría de los casos se resuelven solo cuando el acosador o la víctima dejan el grupo de trabajo. Las víctimas mencionaron, por ejemplo, las bajas laborales o los permisos por maternidad como los modos de huir de una situación imposible. Otros indicaron el cambio de empleo, de tarea o de equipo como la forma de escapar de sus acosadores.

De todos modos, algunos de los mandos directivos que han presenciado acoso entre sus subordinados mostraron mayor optimismo sobre la voluntad y la capacidad de la organización para intervenir en el acoso. Algunos directivos describieron en detalle qué acciones habían emprendido cuando se percataron de situaciones de acoso en sus departamentos. Sin embargo, sus historias también revelaron muchas de

las dificultades que tienen a la hora de atajar el acoso y la frustración e impotencia que sienten:

“A menudo discuto el tema con el acosador y la víctima, tanto por separado como juntos. Tratamos de encontrar soluciones. Un par de ocasiones, fuimos capaces de manejar adecuadamente el problema, pero enseguida las cosas volvían a estar como antes. Finalmente, advertí por escrito al acosador sobre lo inadecuado de su comportamiento [...] discutimos abiertamente la cuestiones conjuntamente el acosador, la víctima y mi supervisor. Cuando el acosador trataba de defender sus puntos de vista, probablemente notó que sus intentos de manipulación no obtuvieron apoyo por nuestra parte. Los acontecimientos crearon una atmósfera muy negativa en nuestra organización [...] Recientemente el acosador, por petición propia, ha dejado su trabajo en nuestra empresa [...] Creo que nuestros empleados aprecian que hayamos intervenido en el problema y que lo hayamos hecho mediante el diálogo y el debate constante” [Directivo, sector privado].

“Como supervisor he tratado de resolver la situación, he estado en contacto con el responsable de riesgos laborales de nuestra organización y con un experto en seguridad y salud del distrito. No es una tarea fácil, es lamentable ver como personas adultas pueden verse envueltas en estos asuntos. De nuevo, pienso sobre lo siguiente que debo hacer” [Directivo, sector público].

## DISCUSIÓN

El objetivo de este trabajo era analizar las percepciones de los trabajadores sobre las medidas organizacionales que se han llevado a cabo en sus empresas. En concre-

to, se analizó en qué grado los trabajadores habían sido informados sobre el acoso, en qué grado estimaban que estaban capacitados los superiores de sus organizaciones para intervenir en situaciones de acoso y cómo las víctimas y los testigos de acoso describían las acciones que la gerencia había realizado en casos de acoso.

En general, los resultados mostraron que, tanto en el sector privado como en el público, apenas se había facilitado información sobre el acoso psicológico en el trabajo. La falta de información también nos indica que es bastante improbable que las organizaciones hayan desarrollado políticas contra el acoso, a pesar de que como señalan Richards y Daley (2003), la importancia que estas políticas tienen a la hora de transmitir el mensaje de que el acoso es inaceptable. Es más, se ha señalado que una cultura organizacional permisiva, donde los acosadores pueden “escapar” sin recibir ningún castigo, debido a la falta de procedimientos, es un factor que contribuye significativamente a la aparición del acoso (Rayner et al., 2002). De esta forma, resulta decepcionante que la inmensa mayoría de los participantes nunca hayan sido informados sobre el acoso psicológico, a pesar de la importancia que tiene la información como medida preventiva.

Además, los resultados mostraron que existe una relación positiva entre haber presenciado situaciones de acoso y haber recibido información sobre el problema. Una posible interpretación de este hecho, es que en lugar de utilizar la información como herramienta preventiva, se suele distribuir sólo en aquellos casos en los que el acoso psicológico ha surgido. Sin embargo, otra explicación posible es que la información hace que los trabajadores

estén más alerta del acoso, y por tanto puedan identificar correctamente más casos de acoso. Parece que el mayor conocimiento del fenómeno y la correcta identificación de casos de acoso, constituyen pasos importantes que aumentan la probabilidad de una futura intervención y prevención eficaz.

Respecto a las capacidades de la organización para intervenir sobre el acoso, los resultados parecen ser más alentadores, aunque muchos empleados se mostraron escépticos al respecto. De hecho, parecen existir notables diferencias entre los distintos grupos de trabajadores. En primer lugar, había diferencias entre víctimas y no-víctimas, y entre testigos y no-testigos. Esto concuerda con los hallazgos de Fox y Stallworth (2005), quienes encontraron que las víctimas de acoso, tanto el general como el relacionado con el origen étnico, expresaron tener menos confianza en sus organizaciones para responder o actuar contra el acoso, comparados con aquellos que no habían padecido ninguna clase de hostigamiento. También se encontraron diferencias de género en la evaluación de las capacidades de las organizaciones para intervenir en el acoso. Esto se puede relacionar con el hecho de que investigaciones previas (Salin, 2003c) han hallado diferencias en la forma que hombres y mujeres perciben, reaccionan y explican el acoso.

Además, tanto la información del cuestionario como las historias recogidas revelan discrepancias entre las respuestas de las personas que se encuentran en cargos directivos y aquellos en situación jerárquica inferior. Mientras que los que se encontraban en puestos directivos o de gerencia mostraban bastante confianza en la capacidad de respuesta de sus organizaciones, los sujetos de puestos más bajos informaban

una mayor falta de confianza en sus empresas. Por su parte, las personas que habían tenido algún tipo de experiencia con el acoso sentían que habían recibido poco o ningún apoyo de la dirección. Es importante remarcar que la falta de apoyo por la dirección no era siempre debido al desinterés. De hecho, los directivos de esta muestra que habían sido testigos de alguna situación de acoso entre sus empleados, describían algunos de los problemas que habían tenido al tratar intervenir y la frustración que les produjo. De esta forma, parece haber una clara necesidad de educar a los mandos directivos en gestionar y manejar el acoso psicológico, y en proporcionar apoyo a sus empleados en estas situaciones.

En general, los resultados indican que los temas relacionados con el acoso y el trato inapropiado en el trabajo no parecen tener demasiada prioridad en la agenda de las organizaciones. Este hecho es sorprendente, si tenemos en cuenta los costes asociados al acoso psicológico. De hecho, el proteger a los empleados del trato inapropiado en el lugar de trabajo, puede ser analizado desde el debate existente sobre la responsabilidad social de las empresas (McCarthy, Henderson, Sheehan y Barker, 2005). Lo crucial es decidir si adoptamos el punto de vista de Friedman (1962), quien propone que la única responsabilidad en los negocios es la rentabilidad económica, o si por el contrario estamos de acuerdo con la visión que plantea que las organizaciones tienen responsabilidades más allá de los accionistas, hacia la comunidad en general (Carroll, 1979). Desde esta última perspectiva, se puede defender razonablemente que las organizaciones deberían establecer medidas contra el acoso.

Aún hoy, cuando nos fijamos en los temas que las empresas señalan como

parte de su agenda de responsabilidad social, la dignidad de los trabajadores no parece ocupar un lugar muy relevante. Por ejemplo, cuando Nicholson y Robertson (1996) analizaron a qué aspectos de la responsabilidad social daban importancia las organizaciones, en sus políticas, informes anuales y su comunicación interna, hallaron que los aspectos relaciones con la responsabilidad de los trabajadores, como por ejemplo, la discriminación, la reestructuración y reducción de plantilla y las pautas sobre conducta ética, se encontraban en el nivel más bajo. Es más, cuando McCarthy, Sheehan, Barker y Henderson (2003) analizaron los criterios de 13 fondos de inversión en Australia, encontraron que más de la mitad no tenía ninguna pauta o criterio relacionado con las conductas de los empleados en general, ni con la promoción de la dignidad en el trabajo en particular. De forma similar, Baker (2006) encontró una falta de integración de las políticas sobre el trato a los empleados dentro de las agendas de responsabilidad social de las empresas.

Debido a las múltiples consecuencias negativas asociadas al acoso psicológico (Hoel et al., 2003; Sheehan et al., 2001), se podría esperar que las organizaciones incentivaran la prevención e intervención sobre el acoso. Se supone que las medidas contra el acoso tengan un efecto positivo sobre la satisfacción laboral y la productividad, y que reduzcan las tasas de rotación y absentismo. Además, dichos programas pueden ayudar a la organización a evitar posibles litigios legales y la pérdida de reputación pública que acompaña a estos procesos (Hoel et al., 2003). Por tanto, parece que hay una necesidad de ver la prevención del acoso psicológico como una parte importante del desarrollo de los recursos humanos.

Como muestran los resultados, de acuerdo con las percepciones de los empleados, las organizaciones mantienen una estrategia reactiva más que proactiva ante el acoso, a pesar de que se ha señalado, por parte de las víctimas y testigos de acoso, las enormes dificultades para resolver un caso de acoso una vez que se ha producido. Existe una clara necesidad de mayor información sobre cómo manejar el problema y sobre programas para prevenir el acoso, tanto para aquellos directamente implicados (víctimas, acosadores, testigos), como para los mandos directivos a todos los niveles. Aunque la literatura existente sobre los factores organizacionales relacionados con el acoso nos puede proporcionar valiosas pautas sobre cómo prevenir el problema (para más información véase Hoel y Salin, 2003), aún se conoce muy poco acerca del uso de los diferentes métodos de intervención y el éxito en su implementación. Los estudios sobre las medidas que se han llevado a cabo para prevenir e intervenir sobre el acoso, las tasas de éxito y el papel de los profesionales de Recursos Humanos en dichos proyectos constituyen importantes líneas de investigación para el futuro.

### AGRADECIMIENTOS

La autora desea mostrar su agradecimiento a todos los participantes en el estudio, y a la asociación "Finnish Association of Graduates in Economics and Business Administration (SEFE)" por su ayuda en el proceso de recogida de los datos.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2002). *Bullying at*

*Work*. Fact sheet 23. Disponible en <http://agency.osha.eu.int>

Andersson, L.M. y Pearson, C.M. (1999). Tit for tat? The spiralling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.

Aquino, K., Grover, S., Bradfield, M. y Allen, D. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *Academy of Management Journal*, 42(3), 260-272.

Ashforth, B. (1997). Petty tyranny in organisations: a preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126-140.

Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H. y Vanoirbeek, K. (2005). *Ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk: op welke manier speelt de organisatie een rol? Een kwantitatieve studie van risicofactoren op niveau van job, team en organisatie*. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn.

Baker, E. (2006). *Corporate Social Responsibility And Workplace Bullying In UK Organisations. Criteria Used To Endorse Organisational Status As Socially Responsible*. Tesis doctoral no publicada. University of Glamorgan.

Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Coyne, I., Seigne, S. y Randall, P. (2000). Predicting workplace victim status

- from personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 335-349.
- Di Martino, V., Hoel, H. y Cooper, C. (2003). *Preventing Violence and Harassment in the Workplace. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Luxembourg: Office Official Publications of the European Communities.
- Duffy, M.K., Ganster, D.C. y Pagon, M. (2002) Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 4(5), 379-401.
- Einarsen, S. y Raknes, B. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12(3), 247-263.
- Einarsen, S. y Skogstad, A. (1996). Bullying at work: epidemiological findings in public and private organisations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201.
- Einarsen, S., Raknes, B. I. y Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 381-401.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. y Cooper, C. (2003). The concept of bullying at work: the European tradition. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. Cooper, C (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (203-218). London: Taylor & Francis
- Fox, S. y Stallworth, L. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 438-456.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Hodgins, M. (2006). Anti-bullying policy in the public sector: challenges and opportunities. En M. O'Moore, J. Lynch y M. Smith (Eds.), "The Way Forward". *Proceedings from the 5th International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace* (99-101). Dublin: Trinity College.
- Hoel, H. y Cooper, C. (2000). *Destructive Conflict and Bullying at Work. Manchester School of Management*. Manchester: University of Manchester Institute of Science and Technology.
- Hoel, H. y Salin, D. (2003). Organisational antecedents of workplace bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. Cooper, C (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (203-218). London: Taylor & Francis.
- Hoel, H., Einarsen, S. y Cooper, C. (2003). Organisational effects of bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. Cooper, C. (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (145-162). London: Taylor & Francis.



- Hubert, A. (2003). To prevent and overcome undesirable interaction: a systematic approach model. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. Cooper, C (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (299-311). London: Taylor & Francis.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 85-117.
- Leymann, H. (1987). Självmord till följd av förhållanden i arbetsmiljön. [Suicide and conditions at the workplace] *Arbete, människa, miljö*, 3, 155-160.
- 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.
- Mathieson, S., Hanson, M. y Burns, J. (2006). Reducing the risk of harassment in your organisation. En M. O'Moore, J. Lynch y M. Smith (Eds.), "The Way Forward". *Proceedings from the 5th International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace* (99-101). Dublin: Trinity College.
- McCarthy, P., Sheehan, M., Barker, M. y Henderson, M. (2003). Ethical investment and workplace bullying: consonances and dissonances. *International Journal of Management and Decision-Making*, 4(1), 11-23.
- McCarthy, P., Henderson, M., Sheehan, M. y Barker, M. (2005). CSR and employment practices: Socially responsible investment as a mechanism to address workplace bullying. *New Academy Review*, 3, 73-95.
- Merchant, V. y Hoel, H. (2003). Investigating complaints of bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. Cooper, C (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (259-269). London: Taylor & Francis.
- Mikkelsen, E. y Einarsen, S. (2002a). Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: The role of state negative affectivity and generalized self-efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43(5), 397-405.
- Mikkelsen, E. y Einarsen, S. (2002b). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 87-111.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Garrosa, E. y Morante, M.E. (2005). Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio. *Psicothema*, 17, 627-632.
- Neyens, I., Baillien, E., Vanoirbeek, K. y De Witte, H. (2005). *Risicofactoren voor het slachtofferschap van geweld, pesten en ongewenst seksueel gedrag in kleine en middelgrote organisaties. Een kwantitatieve studie*. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn, KULeuven.
- Nicholson, N. y Robertson, D. (1996): The ethical issue emphasis of companies:

¿Se preocupan las organizaciones por el acoso psicológico en el trabajo? Percepciones de los trabajadores...

content, patterning, and influences. *Human Relations*, 49(11), 1367-1393.

Rayner, C. (2000). Building a business case for tackling bullying in the workplace: beyond a basic cost-benefit approach. En Sheehan, M., Ramsay, S. y Patrick, J (Eds.), *Transcending Boundaries: Integrating People, Processes and Systems* (26-31). Proceedings of the 2000 Conference, Brisbane, Queensland, Australia. Brisbane: Griffith University.

Rayner, C., Hoel, H. y Cooper, C. (2002). *Workplace Bullying: What We Know, Who is to Blame and What Can We Do?* London: Taylor & Francis.

Resch, M. y Schubinski, M. (1996). Mobbing: Prevention and Management in Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 295-307.

Richards, J. y Daley, H. (2003). Bullying policy: development, implementation and monitoring. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. Cooper, C (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (247-258). London: Taylor & Francis.

Salin, D. (2003a). Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.

Salin, D. (2003b). *Workplace Bullying among Business Professionals: Prevalence, Organizational Antecedents and Gender Differences*. Swedish School of Economics and Business Administration, Series A, No 117. Helsinki: Universitetsstryckeriet.

Salin, D. (2003c). The significance of gender in the prevalence, forms and perceptions of workplace bullying. *Nordiska Organisationsstudier*, 5(3), 30-50.

Schein, E. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Sheehan, M. (1999). Workplace bullying: Responding with some emotional intelligence. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 57-69.

Sheehan, M., McCarthy, P., Barker, M. y Henderson, M. (2001). *A model for assessing the impacts and costs of workplace bullying*. Trabajo presentado en el 19th Standing Conference on Organizational Symbolism, Trinity College, Dublin.

Tepper, B. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.

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 Health*, 27(1), 63-69.

Vartia, M., Korppoo, L., Fallenius, S. y Mattila, M-J. (2003). Workplace bullying: the role of occupational health services. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. Cooper, C. (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International*

*perspectives in research and practice* (285-298). London: Taylor & Francis.

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. Cooper, C (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (285-298). London: Taylor & Francis.

Zapf, D. y Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bul-

lying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-214.

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

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