

Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas

Mara Maricela Trujillo Flores*, María de la Luz Valderrabano Almegua** & René Hernández Mendoza

resumen

A partir de un enfoque organizacional, este trabajo presenta el estado del arte del fenómeno del *Mobbing*, enfocado a los factores que lo causan y las consecuencias sobre la víctima y la organización. Para ello se analizaron los diferentes modelos que se han desarrollado a nivel internacional para su diagnóstico y cuantificación. Entre los modelos estudiados se encontró que diferentes investigadores han desarrollado modelos para su cuantificación, pero ninguno considera que el *mobbing* puede estar relacionado con otras variables como la inteligencia emocional. Con base en lo anterior, y considerando el contexto social y cultural de México, así como los aspectos psicológicos de los individuos, se propone un modelo en el que se incluye la inteligencia emocional como la variable para las organizaciones mexicanas. El modelo es una herramienta de diagnóstico para instituciones mexicanas que les permitirá elaborar medidas preventivas y de control que contribuyan a mejorar la salud laboral y la productividad del personal que trabaja en ellas, ya que lo importante es anticiparnos al fenómeno para evitar los daños que puede ocasionar en los individuos, es decir, en el capital humano de la organización.

Palabras clave: Mobbing, estrés laboral, acoso psicológico, acoso moral, organización, cultura organizacional, clima laboral.

abstract

Mobbing: history, causes, effects and proposal for a model for Mexican organisations

This work used an organisational approach towards presenting the state of the art regarding the phenomenon of mobbing, focusing on factors causing it and the consequences for victims and organisations. Different international models were thus analysed for diagnosing and quantifying mobbing; it was found that different investigators have developed models for quantifying it, but none of them have considered that mobbing could be related to other variables such as emotional intelligence.

Based on the foregoing, and considering México's social and cultural context and individuals' psychological aspects, a model is proposed including emotional intelligence as a variable for Mexican organisations. The model represents a diagnostic tool for Mexican institutions leading to preventative and control measurements being drawn up, thereby contributing towards improving health in the workplace and the productivity of the personnel working in them, since what is important is anticipating phenomena for avoiding the damage which could be caused to individuals (i.e. regarding an organisation's human capital).

Key words: Mobbing, work stress, psychological harassment, moral harassment, organisation, organisational culture, working setting.

résumé

Le mobbing: histoire, causes, effets et proposition d'un modèle pour les organisations mexicaines

À partir d'une approche organisationnelle, cet article présente l'état de l'art du phénomène du *mobbing* afin d'identifier les causes et d'examiner les conséquences qu'il a sur la victime et sur l'organisation. Une révision des différents modèles internationaux développés pour le diagnostic et la quantification de ce phénomène nous a montré qu'aucun d'eux ne considère que le *mobbing* puisse être en rapport avec d'autres variables telles que l'intelligence émotionnelle. Sur cette base et considérant le contexte social et culturel du Mexique, de même que les aspects psychologiques des individus, nous proposons un modèle pour les organisations mexicaines qui comprend comme variable l'intelligence émotionnelle. Le modèle est un outil de diagnostic qui permettra aux institutions mexicaines d'élaborer des mesures préventives et de contrôle qui contribueront à améliorer la santé au travail et la productivité du personnel, puisque nous considérons que ce qui est important est de nous anticiper au phénomène pour éviter que les individus, c'est-à-dire, le capital humain de l'organisation, en subisse les dommages.

Mots clé: Mobbing, stress au travail; harcèlement psychologique; harcèlement moral, organisation, culture organisationnelle, climat de travail.

resumo

Mobbing: história, causas, efeitos e proposta de um modelo para as organizações mexicanas

A partir de um enfoque organizacional, este trabalho apresenta o estado atual do fenômeno do *Mobbing*, focado nos fatores que o causam e nas consequências sobre a vítima e a organização. Para isso foram analisados os diferentes modelos que desenvolvidos em nível internacional para seu diagnóstico e quantificação. Entre os modelos estudados descobriu-se que diferentes investigadores desenvolveram modelos para sua quantificação, mas nenhum considera que o *mobbing* pode estar relacionado com outras variáveis como a inteligência emocional. Com base nisso e considerando o contexto social e cultural do México, assim como os aspectos psicológicos dos indivíduos, propõe-se um modelo em que seja incluída a inteligência emocional como uma variável para as organizações mexicanas. O modelo é uma ferramenta de diagnóstico para instituições mexicanas que lhes permitirá elaborar medidas preventivas e de controle que contribuam para melhorar a saúde no trabalho e a produtividade das pessoas que ali trabalham, já que o importante é que nos antecipemos ao fenômeno para evitar os danos que pode ocasionar nos indivíduos, ou seja, sobre o capital humano da organização.

Palavras chave: Mobbing, estresse laboral; assédio psicológico; assédio moral, organização, cultura organizacional, clima organizacional.

Clasificación JEL: J71, K42, M14.

Recibido: Julio de 2006 Aprobado: Marzo de 2007

Correspondencia: Dra. Mara Maricela Trujillo Flores, calle 16A, No. 11, Colonia Santa Rosa, México D.F., código postal 07620

* Profesora investigadora de ESIQIE-IPN. Profesora titular de Física, Departamento de Ciencias Básicas de la ESIQIE. Becaria del Sistema becas por exclusividad CO-FAA-IPN. Doctora en Administración de ESCA-IPN.

Correo electrónico: martruj@aol.com

** M en C., con especialidad en Metodología. Subdirectora de Gestión Ambiental, Ciiemad-IPN, www.ciiemad.ipn.mx

Correo electrónico: mvalderrabano@prodigy.net.mx

*** M. en C., con especialidad en Química. Profesor investigador de ESIQIE-IPN. Becario en exclusividad de COFAA-IPN y del sistema EDD.

Correo electrónico: enerhernan@yahoo.com



Trujillo Flores, M.M., Valderrabano Almegua, M.L. & Hernández Mendoza, R. (2007). *Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas*. *Innovar* 17(29), 71-92.

Introducción

La administración moderna reconoce que el capital humano es un factor que puede determinar el éxito o el fracaso de las organizaciones públicas y privadas. Sin embargo, la administración de las organizaciones públicas y privadas del siglo XXI todavía no logra resolver problemas ancestrales relacionados con las conductas negativas de las personas que trabajan en ellas. Tal es el caso del *mobbing*, que también se conoce como acoso psicológico.

El *mobbing* es un término científico que describe un comportamiento individual o de grupo en el que se establecen relaciones de acoso y hostigamiento entre dos o más integrantes de un equipo de trabajo. Tal situación provoca un clima de hostilidad y violencia entre acosador y víctima que dificulta y puede llegar a deteriorar en forma irreversible el buen desempeño y la salud de los trabajadores. El *mobbing* es una forma de agresión que contribuye a generar un ambiente laboral que no favorece el buen desempeño de la organización.

Se trata de un fenómeno complejo que conjuga diferentes factores psicológicos, sociales, éticos y jurídicos con repercusiones culturales, económicas y políticas. Por tanto, para estudiarlo hay que considerar las características psicológicas de los individuos y las que son inherentes a la organización a la que pertenecen, así como el contexto social y cultural en el que funciona la organización.

Con objeto de identificar los avances existentes a nivel mundial en torno a este fenómeno se realizó un estudio documental para conformar un estado del arte de la temática ubicando el fenómeno únicamente en la organización. Se utilizó como criterio de búsqueda fina el concepto expresado como *mobbing*, *harassment*, *bullying in the workplace*, *bossing* e *ijime*. La búsqueda y recuperación de documentos se realizó en libros, revistas especializadas, *journals*, *reviews* y material en línea; posteriormente se procedió a clasificar y analizar la información. Finalmente, entre la lista de autores identificados se buscó si se encontraban citados en *Art and Humanit Science Citation*, ya que allí se encuentran los trabajos y autores expertos en temáticas específicas que conforman la frontera del conocimiento a nivel mundial.

Durante esta etapa de la investigación se halló que autores suecos, franceses, españoles, ingleses y alemanes han publicado estudios sobre el *mobbing*; sus trabajos se desarrollaron en escenarios diversos, tales como: seno familiar, organizaciones educativas, organizaciones de atención a la salud, aspectos jurídicos y empresas públicas y privadas.

Como parte de la investigación se analizó el desarrollo histórico y las causas y repercusiones que tiene el fenómeno sobre las personas que lo sufren, lo que permitió identificar las características de quienes lo provocan y el impacto en las organizaciones. Con base en lo anterior se diseñó un modelo para diagnosticar el *mobbing ad hoc* para las organizaciones mexicanas.



El modelo propuesto toma en cuenta los factores sociales y culturales de la organización, así como la inteligencia emocional (IE) de los individuos –tanto de las víctimas como del acosador–. El modelo constituye un instrumento de mejora continua aplicable a cualquier tipo de institución en México.

Desarrollo histórico del concepto

Brodsky (1976) es el primer autor que se refiere al trabajador hostigado, en un estudio motivado por la promulgación de una nueva ley de condiciones de trabajo en Suecia en ese mismo año. Su libro se centró en la dureza de la vida del trabajador de base en un contexto en el que hay accidentes laborales, agotamiento físico, horarios excesivos, tareas monótonas y problemas que hoy se abordan en la investigación sobre el estrés. Debido a su enfoque sociomédico y a una insuficiente distinción entre situaciones laborales estresantes, el libro, escrito bajo la influencia del clima sociopolítico de principios de los setenta, no tuvo mayor impacto en el estudio científico del *mobbing*.

El término inglés *mobbing* está tomado de la etología¹. Konrad Lorenz lo utilizó por primera vez para referirse al ataque de un grupo de animales pequeños gregarios que acosaban a un animal solitario de mayor tamaño (Lorenz, 1991). Un médico sueco interesado en el comportamiento social infantil fuera del aula tomó prestado de Lorenz el término para identificar un comportamiento altamente destructivo de pequeñas pandillas de niños, en la mayoría de los casos dirigido en contra de un único niño (Heinemann, 1992). La investigación de este tipo de comportamiento infantil se ha desarrollando progresivamente en los últimos veinte años, y uno de sus investigadores más prominentes es el noruego Olweus (1993).

Leymann, considerado como el iniciador moderno de esta temática, adoptó el término *mobbing* al principio de la década de los ochenta, al observar un tipo de conducta similar en el mundo laboral. Textualmente, el autor dice: “No utilicé el término inglés *bullying*, usado por los investigadores ingleses y australianos, pues éste está referido a violencia física”. De hecho, el *bullying* escolar está caracterizado principalmente por actos físicamente agresivos. En Estados Unidos también se usa el término *mobbing*, ya que la mayoría de las veces esta comunicación destructiva no tiene las características de la violencia física que acompaña al *bullying*.

En su obra, Leymann concluye: “Propongo mantener el término *bullying* para las agresiones sociales entre ni-

ños y adolescentes en la escuela, y reservar el término *mobbing* para la conducta adulta”.

Investigadores que han estudiado ampliamente el fenómeno son Einarsen y Skogstad (1996) y Einarsen (2000), que indican que el *mobbing* se produce cuando durante un período de tiempo alguien es objeto de persistentes acciones negativas por parte de otra u otras personas, y por diversas razones se enfrenta a dificultades también persistentes para defenderse de las mismas. El enfoque utilizado en sus trabajos es de difusión del problema y conceptualización del fenómeno.

Marie France Hirigoyen es pionera en el estudio del acoso moral en Francia. A partir de sus publicaciones empezó a difundirse el acoso psicológico a nivel general en su país. Sus líneas de investigación son el *mobbing* en el entorno familiar y la organización (Hirigoyen, 1999).

Anderson analiza el *mobbing* desde la óptica de conceptos como derecho, ley, salud, democracia, administración pública o empresa, estableciendo un marco de referencia jurídico-laboral del problema (Anderson, 2001).

Piñuel y Zavala, experto en el tema en España, encuentra que el fenómeno ocurre en las organizaciones de su país, y se dedica a estudiar los factores que lo causan en diversas estructuras laborales. Su trabajo aporta información empírica que permite reflexionar sobre las posibles relaciones de causa-efecto en el *mobbing* (Piñuel y Zavala, 2001).

González de Rivera, otro investigador español, desarrolla un trabajo teórico y de campo; su obra, con fuerte influencia de Leymann, se centra en el maltrato psicológico en las instituciones (González de Rivera, 2000).

Siguiendo con los autores españoles tenemos a Barón Duque, que presenta la tesis de que el poder y la negociación son elementos presentes en el *mobbing*. Él explica que el *mobbing* se utiliza dentro de una organización como medio para adquirir poder. Así, al ser “el poder” una causal del *mobbing*, el fenómeno se puede asociar con la ética y la moral de los individuos (Barón Duque *et al.*, 2004).

Otros autores que han realizado diversas investigaciones sobre el *mobbing* en el marco de la organización se muestran en el cuadro 1.

¹ Etología. (Del fr. *éthos*, costumbre, y *logía*) f. Ciencia que estudia el comportamiento individual y colectivo de los animales, y en concreto las respuestas que cada especie da al ambiente que le rodea, *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*, 2006.

CUADRO 1. Autores, términos y definiciones del fenómeno *mobbing*

Autor	Término	Definición
Brodsky (1976)	• <i>Harassment</i>	• Intentos repetidos y persistentes por parte de una persona de atormentar, agotar, frustrar o lograr una reacción de otra persona; es un trato que se caracteriza por la provocación persistente, la presión, el enfrentamiento, la intimidación u otros modos de comportamiento que causan incomodidad a otra persona.
Thylefors (1987)	• <i>Scapegoating</i>	• Una o más personas, durante un período de tiempo, son expuestas de modo repetitivo a acciones negativas por parte de uno o más individuos.
Matthiesen, Raknes y Rökkum (1989)	• <i>Mobbing</i>	• Una o más conductas y reacciones duraderas y repetidas de una o más personas dirigidas a una o más personas de su grupo de trabajo.
Leymann (1990)	• <i>Mobbing / Psychological terror</i>	• Comunicación no ética y hostil dirigida de modo sistemático por una o más personas principalmente hacia una persona.
Kile (1990)	• <i>Health endangering leadership</i>	• Actos de humillación y acoso continuos de larga duración por parte de un superior y que son expresados abiertamente o de modo encubierto.
Wilson (1991)	• <i>Workplace trauma</i>	• La desintegración de la autoestima del empleado como resultado del tratamiento continuo, real o percibido, deliberadamente maligno o malévolo por parte de un empleado o superior.
Adams (1992)	• <i>Bullying</i>	• Crítica continua y abuso personal en público o en privado, con el fin de humillar y degradar a una persona.
Ashforth (1994)	• <i>Petty tyranny</i>	• Un líder utiliza su poder sobre los demás mediante la arbitrariedad y el "autobombo", despreciando a los subordinados, mostrando escasa consideración, utilizando un estilo basado en la fuerza para la resolución de conflictos, impidiendo la iniciativa y utilizando castigos no contingentes.
Björkqvist, Österman y Hjelt-Bäck (1994)	• <i>Harassment</i>	• Actividades repetidas con el fin de causar sufrimiento psicológico (aunque algunas veces también físico) dirigido hacia uno o más individuos, que no son capaces de defenderse por sí mismos.
Vartía (1996)	• <i>Harassment</i>	• Situaciones en las que una persona es expuesta repetidamente y durante cierto tiempo a acciones negativas por parte de una o más personas.
Moran Astorga (2002)	• <i>Mobbing</i>	• El maltrato persistente, deliberado y sistemático de varios miembros de una organización, hacia un individuo con el objetivo de aniquilarlo psicológica y socialmente y de que abandone la organización.
Barón Duque (2003)	• <i>Mobbing</i>	• Frustración del fin de las relaciones laborales, como consecuencia del uso sistemático de la violencia psicológica en una organización de trabajo, contra una o varias personas, que ven alterados los presupuestos subjetivos de la causa y el objetivo de su contrato, así como su autoidentificación biopsicosocial, poniendo en peligro su salud, la de su entorno familiar y, finalmente, la de la sociedad.

Fuente: M. C. Sáez & M. García-Izquierdo (2005). *Violencia psicológica en el trabajo: Mobbing*. Madrid: Psicología Pirámide, pp. 191-204.

Con base en la opinión de los expertos, y de acuerdo con Leymann (1996), se considera que una persona es objeto de *mobbing* si se encuentra expuesta al menos a una acción en su contra cada semana, durante un período mínimo de seis meses.

El acoso moral en el trabajo, en términos generales, tiene consecuencias sobre la víctima a nivel psicológico, social y económico, por lo que es importante analizar este fenómeno dentro de la organización.

El *mobbing* en la organización

Cultura organizacional

Una organización sólo existe cuando dos o más personas colaboran para alcanzar objetivos comunes que no pueden lograrse mediante la iniciativa individual (Chiavenato, 1994, p. 36). La cultura organizacional es un factor muy importante como herramienta estratégica para lograr el éxito de la organización. En efecto, ésta orienta la información que perciben los empleados y genera en ellos emociones, actitudes y conductas en el trabajo acordes con los lineamientos y objetivos de la organización.

Sin la cultura organizacional no es posible coordinar todos los procesos administrativos que conducen a lograr una elevada productividad, requisito indispensable para la subsistencia y mejora de la organización. La cultura organizacional fomenta algunas conductas e inhibe otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y la conducta madura de todos los miembros de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se los permite (Serna, 1997).

El éxito de la organización se basa en los objetivos estratégicos y en su cultura organizacional, que abarca valores, clima organizacional y estilo de gerencia. Estos factores constituyen "los cimientos para edificar los diversos métodos para alcanzar la excelencia" (Armstrong, 1991, p. 11). Si se desarrolla adecuadamente la cultura organizacional, ésta se constituye en la mayor fortaleza de la organización; de no ser así, se convierte en una de sus principales debilidades.

Clima organizacional

Hay climas organizacionales que originan comportamientos y actitudes de enfrentamiento y agresión entre

el personal que se pueden enmascarar como competitividad y entrega al trabajo y que pueden desembocar en el surgimiento del *mobbing*.

El clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo propio de una organización. Según Hall (1996), el término designa un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta de los mismos. Brow y Moberg (1990) consideran que el clima es una serie de características del medio ambiente interno de la organización, tal y como lo perciben los miembros de ésta.

La forma en que los empleados ven e interpretan el ambiente laboral reviste vital importancia para la organización. Las características psicológicas individuales de un trabajador (como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la inteligencia emocional (IE), los valores y el nivel educativo) actúan como filtro a través del cual éste interpreta los comportamientos del resto del personal y los procesos que suceden a su alrededor.

Se puede decir que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condicionan la percepción de los trabajadores, la que, a su vez, condiciona el clima de trabajo y está relacionada directamente con la inteligencia interpersonal, que es componente de la IE de los individuos.

Las causas del mobbing

Las observaciones de Piñuel y Zavala establecen que los celos y la envidia que sienten los acosadores son la causa más frecuente del *mobbing*. La víctima suele ser envidiada por poseer alguna cualidad o rasgo que los hace destacar del resto del grupo; por ejemplo, capacidad profesional superior, facilidad para despertar aceptación o aprecio en sus compañeros, subordinados, jefes, pacientes o clientes, su don de gentes, evaluaciones positivas o felicitaciones recibidas en su trabajo.

El *mobbing* también puede desencadenarse cuando el trabajador no permite ser manipulado por otro u otros miembros del grupo o bien porque no pertenece al grupo que maneja el *statu quo* de la organización.

El trabajador también puede ser objeto de hostigamiento por disfrutar de situaciones personales o familiares que son anheladas por otros que carecen de ellas. Esto sucede frecuentemente en escenarios dominados por la corrupción y el tráfico de influencias.

Las personas que tienen características que las hacen distinguirse de la mayoría de sus compañeros suelen ser el blanco de acoso. Así, la diferencia de edad, la

experiencia laboral, las costumbres, el poder adquisitivo, el nivel educativo, entre otros, pueden causar la persecución de aquella persona diferente a los demás integrantes del grupo mayoritario. Las diferencias suelen utilizarse para culpabilizar y demonizar al trabajador, que, en un momento dado, cargará con la culpa de todo lo que sale mal. Al designar un culpable, es posible distraer el interés de la organización para solucionar un problema, y de esta manera todo seguirá igual.

Otra causa del *mobbing* es demostrar el poder que ostenta el acosador como medio para amedrentar al resto del personal, con el fin de mantenerse y afianzarse. Si alguien es capaz de demostrar que tiene el poder de hostigar y dañar a un trabajador y quedar impune, el resto del personal lo reconocerá, respetará y obedecerá sin oponer resistencia. Se trata de hacer cundir el psicoterror laboral entre los miembros de la organización, que tendrán que advertir lo que les podría ocurrir si no se someten a los dictados del grupo que hostiga.

Los objetivos del mobbing

El *mobbing* pretende destruir la resistencia de la víctima y forzarla o coaccionarla a abandonar su trabajo. Quien ordena el hostigamiento ya ha decidido despedir de la organización a la víctima, y justifica su proceder con el argumento de que la organización ahorrará una indemnización onerosa. Para lograr este objetivo hay que deteriorar el rendimiento y el desempeño del trabajador mediante trampas, desestabilizándolo psicológicamente, creando argumentos inexistentes anteriormente para utilizarlos en su contra. De esta manera, se acusa al trabajador de bajo rendimiento, baja productividad, ausentismo o bien de comportamientos erráticos, todo ello como producto de la desestabilización a la que se le ha sometido.

Las técnicas para destruir psicológicamente al trabajador son variadas; pueden ser muy astutas, ingeniosas, en ocasiones muy sutiles, a tal punto que los demás empleados, no obstante que son testigos del acoso, pueden no identificarlo. Estas técnicas tienen en común que con ellas se intenta agobiar, calumniar y atacar el trabajo, las convicciones y la vida privada de la víctima, aislándola, estigmatizándola y amenazándola.

Los actores y el escenario del mobbing

El acosador

El que provoca el *mobbing* puede ser una persona o un grupo de personas. ¿Qué trata de obtener el acosador por medio de la práctica del *mobbing*? ¿Qué es lo que lo motiva? Puede ser que intente conseguir un objetivo

organizacional y pretenda ajustar la conducta laboral del acosado a la cultura y a las normas de la organización, o bien que intente satisfacer necesidades inherentes a su personalidad.

De cualquier manera, si arremete sistemática y deliberadamente contra su víctima en condiciones ventajosas, se trata de conductas que sólo pueden calificarse como patológicas, de carácter psicótico, que pueden enmarcarlo dentro de perfiles enfermizos, muy bien identificados y estudiados (Hirigoyen, 2001; Piñuel y Zavala, 2001, p. 340). Como ejemplos pueden citarse los síndromes del mediocre inoperante activo (González de Rivera, 1997), el *locus* de control interno (Porter, Allen y Angle, 1981), la tendencia al maquiavelismo (Barón Duque, 1993) y la mayor propensión al riesgo (Keeney y Raifa, 1976).

Es un hecho que las emociones y los sentimientos del ser humano son factores que contribuyen en gran medida a determinar su conducta. Desde el punto de vista ético y moral, las emociones pueden calificarse como positivas y negativas.

Las posibles emociones que pueden conducir al ser humano a consumir actos agresivos son principalmente el miedo, el enojo, la envidia y los celos. La agresión puede considerarse como una posible respuesta ante el miedo, una forma de imponerse ante sus semejantes o bien una forma de demostrar poder e influencia sobre las demás personas. Estas actitudes denotan un mal manejo de la inteligencia intrapersonal² e interpersonal³ (como lo establece Bar-On (2002), dichas inteligencias son las componentes de la IE).

La víctima

No se puede afirmar que exista un perfil psicológico que predisponga a una persona a ser víctima de acoso u hostigamiento en su lugar de trabajo. Esto significa que cualquier persona, en cualquier momento, puede ser víctima.

Los especialistas señalan que en la mayoría de los casos el *mobbing* afecta a trabajadores brillantes, bien valorados, cumplidos y participativos, personas activas y con gran carisma a las que se intenta presentar como poco inteligentes, holgazanas y conflictivas. En el cuadro 2 se muestran algunas características que son atribuibles a las víctimas del *mobbing* de acuerdo con los siguientes autores: González de Rivera (2000), Piñuel y Zavala, (2001, p. 58) e Hirigoyen (1999, pp. 63-69).

Leymann (1996, pp. 165-184) opina que la personalidad del acosado no es un factor que lo haga propenso a sufrir el *mobbing*; en cambio Matthiensen y Einarssen (2001) opinan lo contrario. En la misma línea de opinión de estos últimos se encuentran Medina *et al.* (2002) y Mundéate *et al.* (1999).

Por otra parte, Zapf y Gross (2001) encontraron en sus investigaciones que hay una gran diversidad en cuanto a la forma en que la gente reacciona ante los conflictos interpersonales y el escalamiento del conflicto en el trabajo. Estos autores indican también que algunas personas son más sensibles que otras, y que algunas reaccionan de manera más dramática ante las situaciones de acoso. Los autores de la presente investigación coinciden con el punto de vista establecido por Ma-

CUADRO 2. Tipologías de las víctimas de *mobbing*

González de Rivera (2000)	Piñuel y Zavala (2001, p. 58)	Hirigoyen (1999, pp. 63-69)
• Los envidiables. Personas brillantes y atractivas	• Elevada ética, honradez y rectitud, así como un alto sentido de la justicia	• Persona con escrúpulos que tiene tendencia natural a culparse
• Los vulnerables. Individuos con alguna peculiaridad o defecto	• Autónomas, independientes y con iniciativa	• Persona transparente que...
• Los amenazantes. Individuos activos	• Altamente capacitadas por su inteligencia y aptitudes, que destacan por su brillantez profesional	• Persona vital
	• Populares, líderes informales entre sus compañeros o con carisma de líderes de grupo	• Persona con escrúpulos que tiene tendencia natural a culparse
	• Con un alto sentido cooperativo y de trabajo en equipo	• Persona transparente que...
	• Con elevada empatía, sensibilidad, comprensión del sufrimiento ajeno e interés por el desarrollo y el bienestar de los demás	• Persona vital
	• Con situaciones personales o familiares altamente satisfactorias y positivas	• Persona con escrúpulos que tiene tendencia natural a culparse

Fuente: Elaboración propia, con base en el material de los autores citados.

² Es aquella que permite al individuo reconocer las emociones, los sentimientos, las reacciones, las alteraciones y los pensamientos internos para lograr una mejor regulación de las emociones (Salovey, P., Mayer, J., 2006).

³ Es la que permite manejar las emociones, los pensamientos y las acciones para lograr una mejor sociabilización, con el fin de establecer un medio adecuado de convivencia y aceptabilidad (Goleman, D., 2007).

tthiensen y Einarsen, por lo que consideran que una de las variables involucradas en el fenómeno del *mobbing* es la inteligencia emocional (IE).

El entorno donde se presenta el *mobbing*

Las acciones e interacciones de las personas y los grupos de trabajo en una organización se describen mediante el término “comportamiento organizacional”. La administración se encarga de dirigir el uso de los recursos de la organización, de modo tal que se cumplan eficientemente los objetivos de la organización.

En toda organización hay algún sistema jerárquico; hay personas que deciden lo que hay que hacer, otras que se encargan de ejecutar esas decisiones y otras personas que se encargan de supervisarlas. El ejercicio del poder es inherente a la estructura organizacional. Independientemente del tamaño de la organización, es un hecho que siempre habrá alguien que busque obtener el poder y demostrar que lo tiene. En una organización saludable, el ejercicio del poder no debe traspasar la frontera del respeto a la dignidad, a la integridad física, psíquica y social a la que todo trabajador tiene derecho como persona.

De acuerdo con las observaciones reportadas por Hogg y Vaughan (1995), algunas características del comportamiento organizacional favorecen el surgimiento del *mobbing* y deben tomarse en cuenta en los modelos para la evaluación del fenómeno:

- Sobrecarga de tareas
- Ausencia de tareas relevantes
- Burocratización
- Rigidez organizativa
- Desorganizaciones internas
- Estilos de dirección autoritarios
- Fomento de la competitividad interpersonal como valor cultural
- Promoción inadecuada a posiciones de dirección de personas que han alcanzado un nivel de incompetencia o que presentan rasgos psicopatológicos
- Falta de formación en *management* y liderazgo
- Fomento del clima de inseguridad personal y laboral
- Persecución de la solidaridad, la confianza y el compañerismo como valores sospechosos o antiempresariales

Responsables y operadores del *mobbing*

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

En algunas ocasiones surgen instrucciones específicas por parte de personas de elevado nivel jerárquico para proceder al hostigamiento contra algún trabajador. En este caso, quien practica el *mobbing* como instigador y último responsable es la persona que decreta esta persecución, independientemente de su nivel o cargo, y no la organización en la que estos hechos se producen.

Las etapas del *mobbing*

Desde el punto de vista organizacional, Leymann (1997) establece cuatro etapas típicas en el desarrollo del acoso moral que describen el surgimiento y la evolución de la mayoría de los procesos de acoso:

- Fase 1. La aparición de algún incidente crítico
- Fase 2. La persecución sistemática
- Fase 3. La intervención de los superiores
- Fase 4. El abandono del trabajo

En cada fase del proceso ocurren una serie de eventos. Éstos se describen a continuación de la forma más general posible, desde la perspectiva de la víctima.

Fase 1. La aparición de algún incidente crítico

Ante las presiones iniciales del hostigamiento psicológico, el primer síntoma de la víctima es la desorientación. La persona que espera apoyo y aceptación por parte de su organización no se explica el porqué de la presión, pero no actúa contra ella, confiando en que más adelante la hostilidad pasará y contará con la buscada integración en el proyecto de la organización.

Si el hostigamiento persiste, la persona objeto del *mobbing* comienza a preguntarse: “¿En qué he fallado?” “¿Qué tengo que hacer para que el acoso cese?” Empieza a reflexionar sobre sus propios errores y a insistir reiterativamente en el análisis de los mismos. La excesiva preocupación tiende a producir trastornos de sueño e ideación recurrente. En este punto puede que se manifiesten los primeros síntomas de ansiedad en relación

con el mantenimiento del estatus laboral y algunas alteraciones de los hábitos alimenticios.

La víctima –tanto si es una persona aislada o un grupo de trabajo– ya ha identificado a su acosador, aunque no necesariamente a la verdadera fuente de su influencia. En un intento por lograr el cese de la presión, intenta aclarar la situación con el acosador buscando un entendimiento, una rectificación o una solución no demasiado llamativa. Trata de no verse involucrado en un enfrentamiento público contra el acosador, en donde corre el peligro de ser exhibido y enjuiciado ante el resto de la organización. En su encuentro con el acosador se verá sometido al dilema de ceder a las seguramente inadmisibles pretensiones de éste o tener que enfrentarse a un acoso de mayor intensidad y persistencia, con frecuentes amenazas condicionadas por parte del hostigador ante una denuncia pública del asunto.

Fase 2. La persecución sistemática

Esta fase también es propiciada por el acosador y se caracteriza por una graduación más incisiva del acoso psicológico hacia la víctima, con el objeto de intimidarla y hacerle notar que cualquier movimiento para defenderse sólo conseguirá acrecentar el problema. Generalmente, estas reacciones de incremento de la presión vienen acompañadas de amenazas de carácter punitivo, dirigidas explícitamente hacia el estatus o la seguridad del acosado.

Las herramientas con las que se consigue torcer la conducta de la víctima se describen y analizan en la sección de este trabajo que trata sobre los modelos de evaluación del *mobbing*. En su modelo, Leymann (1997) incluye 45 tácticas de acoso relacionadas con el ejercicio del poder. Otros autores que tratan el tema son Zapf, Knorz y Kulla (1996) y Martín y Pérez (2002).

Fase 3. La intervención de los superiores

Debido al aumento de la presión, la persona acosada puede recurrir a algunas personas de la organización que pudieran ayudarle a enfrentar y resolver el problema, generalmente personas con cierto nivel jerárquico o capacidad de influencia en la empresa, como otros superiores, representantes del personal, representantes sindicales, entre otros. Con el objeto de que no le represente daños laborales, la víctima todavía busca que el asunto no sea de conocimiento público. El acosado suele justificarse considerando que ha obtenido respuesta y acogida positiva por parte de los nuevos participantes en el conflicto. Sin embargo, se da cuenta de que no es suficiente, que no resuelve las

cosas. Este recurso le parece inoperante dentro de la organización.

Este es el momento en que la víctima empieza a sentir rechazo y marginación, experiencia que el acosado puede sufrir individualmente o junto con otras personas que también pueden ser víctimas del *mobbing*. La víctima comienza a sentirse aislada y presenta síntomas de ansiedad severos. A éstos le siguen los primeros sentimientos de culpa, y con ello algunos brotes depresivos. Ante la insistente presión del acoso, sumado a la falta de medios para enfrentarlo, poco a poco se va minando su fortaleza.

Cuando la persona se repliega en sí misma y se dispone a soportar lo que sea necesario, la víctima ha entrado directamente en lo que Barón Duque (2004) denomina la espiral del *mobbing*.

Fase 4. El abandono del trabajo

En esta fase se presenta el deterioro de salud del acosado en grado tal que puede obligar a que el trabajador se ausente de su trabajo. La simple idea de volver al contexto laboral después de una baja médica, de volver a experimentar las presiones que lo condujeron a su estado actual, tiende a convertirse en algo que causa terror.

La víctima de *mobbing* opta ya, cada vez con más seguridad, por buscar soluciones fuera del dominio de la organización laboral a la que todavía pertenece. Las personas mayores tienden a buscar una jubilación anticipada, mientras que las personas jóvenes probablemente opten por permanecer todavía un tiempo en la organización soportando la presión hasta que su trabajo se convierte en algo puramente instrumental.

Consecuencias del *mobbing*

Consecuencias sobre la víctima

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

Leymann establece que las condiciones de trabajo que resultan agobiantes, tales como la monotonía, el exceso de actividades, el exceso de tiempo dedicado a las labores o el cansancio físico, causan estrés, cuya consecuencia es que la persona afectada experimenta inestabilidad emocional y una serie de altas y bajas laborales. El *mobbing* o psicoterror se entiende como un síndrome social desencadenado por estresores socia-

les, extremo y deliberado, que produce una cascada de efectos negativos.

Los estresores sociales extremos son el sustrato que permite que se genere el *mobbing*, que destruye gradualmente la confianza y la autoestima de la víctima. Algún tiempo después de iniciado el acoso en su contra, la víctima manifestará algunos síntomas físicos como ahogo, palpitaciones, cansancio, pánico, inseguridad, desconfianza, dejadez, pérdida de memoria o hipervigilancia.

Los daños físicos

El cuadro 3 contiene los resultados del estudio realizado por Piñuel y Zavala en una muestra de trescientas cincuenta víctimas. Es interesante observar que las víctimas presentan alteraciones físicas directas que no pueden explicarse de otra manera: son consecuencias del acoso a que estaban sujetos.

Los daños psíquicos

Según Crog (1996), especialista en victimología, las personas amenazadas, acosadas o difamadas son vícti-

mas psicológicas. Al igual que las víctimas de guerra, a estas personas se les ha colocado en un “estado de sitio virtual” que las ha obligado a permanecer constantemente a la defensiva. La investigación de Piñuel y Zavala (2001, p. 78) indica que alrededor del siete por ciento de la población en España afirma tener algún tipo de problema psicológico derivado del *mobbing*.

De acuerdo con González de Rivera (2002, pp. 187-189), los cuadros clínicos que puede presentar la víctima del *mobbing* se pueden clasificar como depresivo y de estrés-ansiedad.

Una consecuencia particularmente grave del acoso moral es la destrucción de la identidad de la persona, que provoca cambios de personalidad en la víctima. Se distinguen tres patrones básicos de cambio permanente en la personalidad (ver cuadro 4) provocados por la situación de acoso.

Consecuencias del *mobbing* sobre la organización y la sociedad

A partir de la década de los ochenta, las organizaciones consideradas competitivas han tenido que promo-

CUADRO 3. Efectos del acoso sobre la salud del trabajador afectado

Efectos cognitivos e hiperreacción psíquica	<ul style="list-style-type: none"> • Olvidos • Dificultad para concentrarse • Decaimiento/depresión • Apatía, falta de iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Inquietud/nerviosismo/agitación • Agresividad/ataques de ira • Sentimientos de inseguridad • Hipersensibilidad a los retrasos • Irritabilidad
Síntomas de desajuste del sistema nervioso autónomo	<ul style="list-style-type: none"> • Dolores de pecho • Sudoración • Sequedad en la boca • Palpitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Sofocos • Sensación de falta de aire • Hipertensión/hipotensión arterial neuralmente inducida
Síntomas de desgaste físico producido por un estrés mantenido mucho tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Dolores de espalda y lumbares 	<ul style="list-style-type: none"> • Dolores musculares • Dolores cervicales
Trastornos del sueño	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para conciliar el sueño • Sueño interrumpido 	<ul style="list-style-type: none"> • Despertar temprano
Cansancio y debilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Fatiga crónica 	<ul style="list-style-type: none"> • Desmayos • Temblores

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

CUADRO 4. Cambios de personalidad tras una situación de acoso

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

Fuente: Piñuel y Zavala, I. (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Madrid, Sal Térrea, p. 173.

ver procesos de cambio para adaptarse a una realidad social compleja y dinámica, incluyendo cambios en las características de sus empleados a todo nivel. El modelo tradicional que proporcionaba seguridad y estabilidad de trabajo al empleado ha sido rebasado. El nuevo clima organizativo alimenta las batallas internas por el poder generando choques y enfrentamientos de todo tipo entre personas y grupos.

Efectos sobre la sociedad

En Australia, el investigador Toohey (1991) ha calculado algunos de los costos de estos factores, como el ausentismo, la rotación acelerada de puestos, las enfermedades ocasionadas por las excesivas cargas de trabajo y las enfermedades profesionales relacionadas con el estrés.

Los costos australianos en términos de bajas laborales debidas al maltrato psicológico son dramáticos. Se estima que éstas ascienden al 33% en la última década. El mencionado autor afirma que como consecuencia de largos períodos sometidos a condiciones de trabajo muy degradantes en el aspecto psicológico, los empleados finalmente llegan a la consulta del médico, que usualmente emite el diagnóstico de “estrés”, cosa que no revela el verdadero mal, ya que lo que sufre el trabajador es un *mobbing* (Barnett, 1996).

En Suecia las estadísticas públicas indican que los empleados muy afectados por el *mobbing* muestran una tendencia a jubilarse anticipadamente. Las cifras de 1995 establecen que por lo menos el 25% de los trabajadores de más de 55 años se retira anticipadamente.

Las estimaciones hechas por la seguridad social sueca reportan que entre el 20% y el 40% del total de trabajadores que se jubilan anticipadamente en un año lo hacen por estar sufriendo *mobbing*. Se reporta que entre un tercio y un quinto de los jubilados anticipados antes de los 55 años han sufrido acosos prolongados (Comité Nacional de la Seguridad Social Sueca, 1993).

Efectos sobre la organización

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

La propagación del *mobbing* en la organización distorsiona la comunicación y la colaboración entre trabajadores y daña la relación de los individuos que deben

realizar tareas en equipo, lo que altera las condiciones de trabajo y afecta a toda la organización. La consecuencia de esto es que paulatinamente disminuye la eficiencia de la organización y el clima laboral deja de ser motivador y retribuyente para el trabajador.

La investigación del concepto de *mobbing* es reciente, de manera que hay pocos trabajos de campo que puedan aportar extensos datos empíricos sobre sus efectos en la organización. Sin embargo, es lógico pensar que el *mobbing* origina mayor rotación de personal, mayores costos de producción y administración y, en general, menor productividad de la organización. El cuadro 5 resume los resultados de los estudios realizados por Piñuel y Zavala en España.

CUADRO 5. Consecuencias para la organización

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

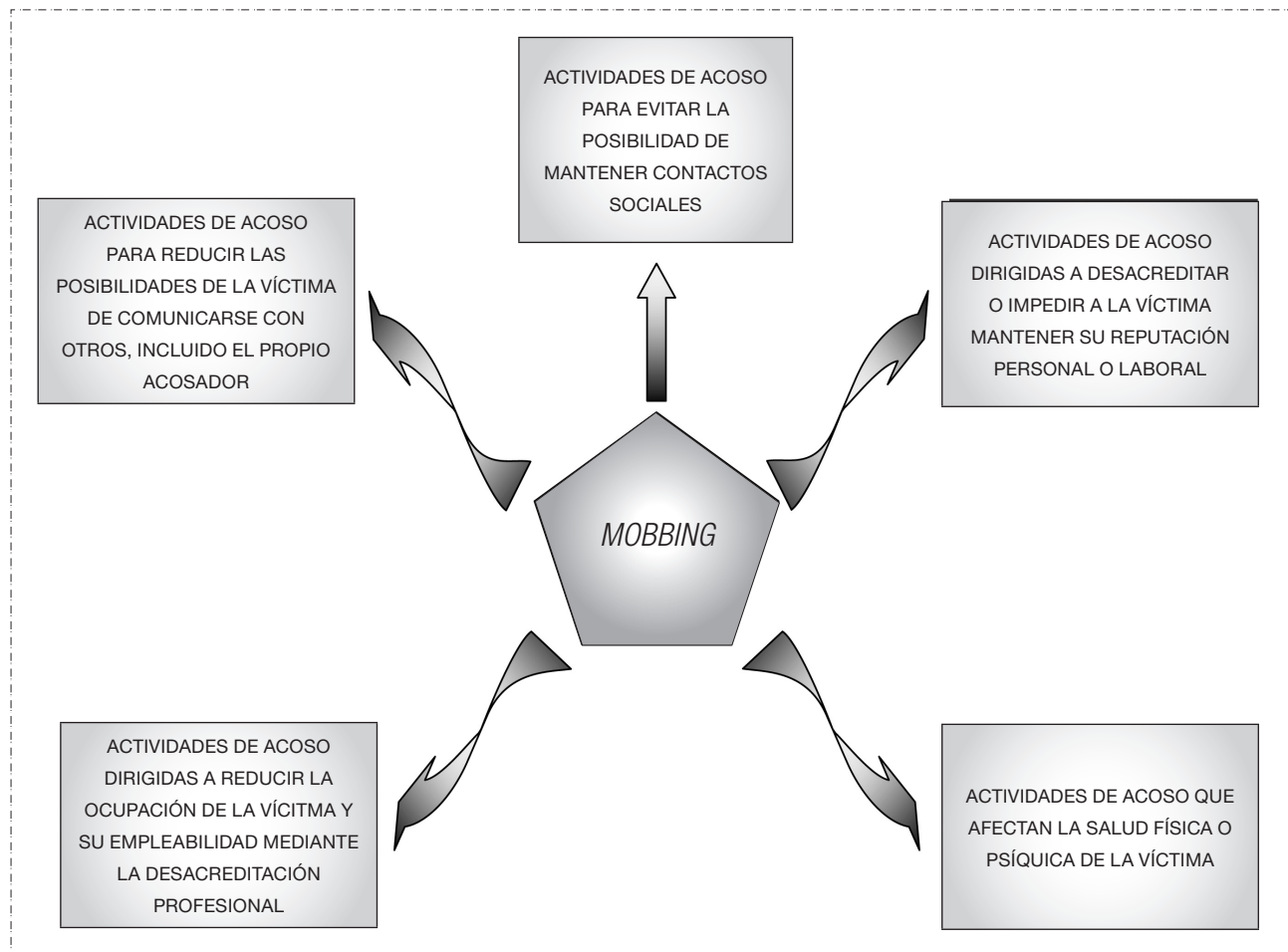
Fuente: Piñuel y Zavala, I. (2001). *Mobbing. Cómo prevenir, identificar y solucionar el acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Pirámide, p. 182.

Modelos usados para identificar y cuantificar el *mobbing*

Uno de los objetivos de este trabajo es presentar una propuesta de un modelo para identificar y cuantificar el *mobbing* en las organizaciones mexicanas, de manera que conviene revisar algunos estudios empíricos publicados hasta la fecha en los que se explican los instrumentos utilizados para la evaluación, la forma en que éstos han sido aplicados y las aportaciones que hacen al conocimiento científico del campo.

El estudio bibliográfico de esta investigación encontró varios modelos para cuantificar el *mobbing* en las organizaciones; dos de ellos, el de Leymann y el de Piñuel y Zavala, son modelos originales, ya que presentan evidencia empírica y desarrollo conceptual riguroso. También se identificaron los trabajos de Knorz y Zapf (2000), Van Dick y Wagner (2004) y González de Rivera (2003), que son modificaciones del modelo de Leymann.

FIGURA. 1. Modelo de Leymann



Fuente: Leymann, (1997). *The Mobbing Encyclopedia. Bullying. The Definition of Mobbing at Workplaces*. Madrid: Pirámide.

Modelo de Leymann

El modelo de Leymann (ver figura 1) se desarrolló en 1996 y se conoce con el título de *Leymann Inventory of Psychological Terrorization* (LIPT). Este modelo se centra en las conductas que el agresor utiliza para anular y oprimir a su víctima, y plantea 45 actividades de acoso psicológico en el trabajo. Si una o más de estas conductas se repite al menos una vez por semana durante seis meses, puede ser indicio de un proceso de *mobbing*.

Modelo de Piñuel y Zavala

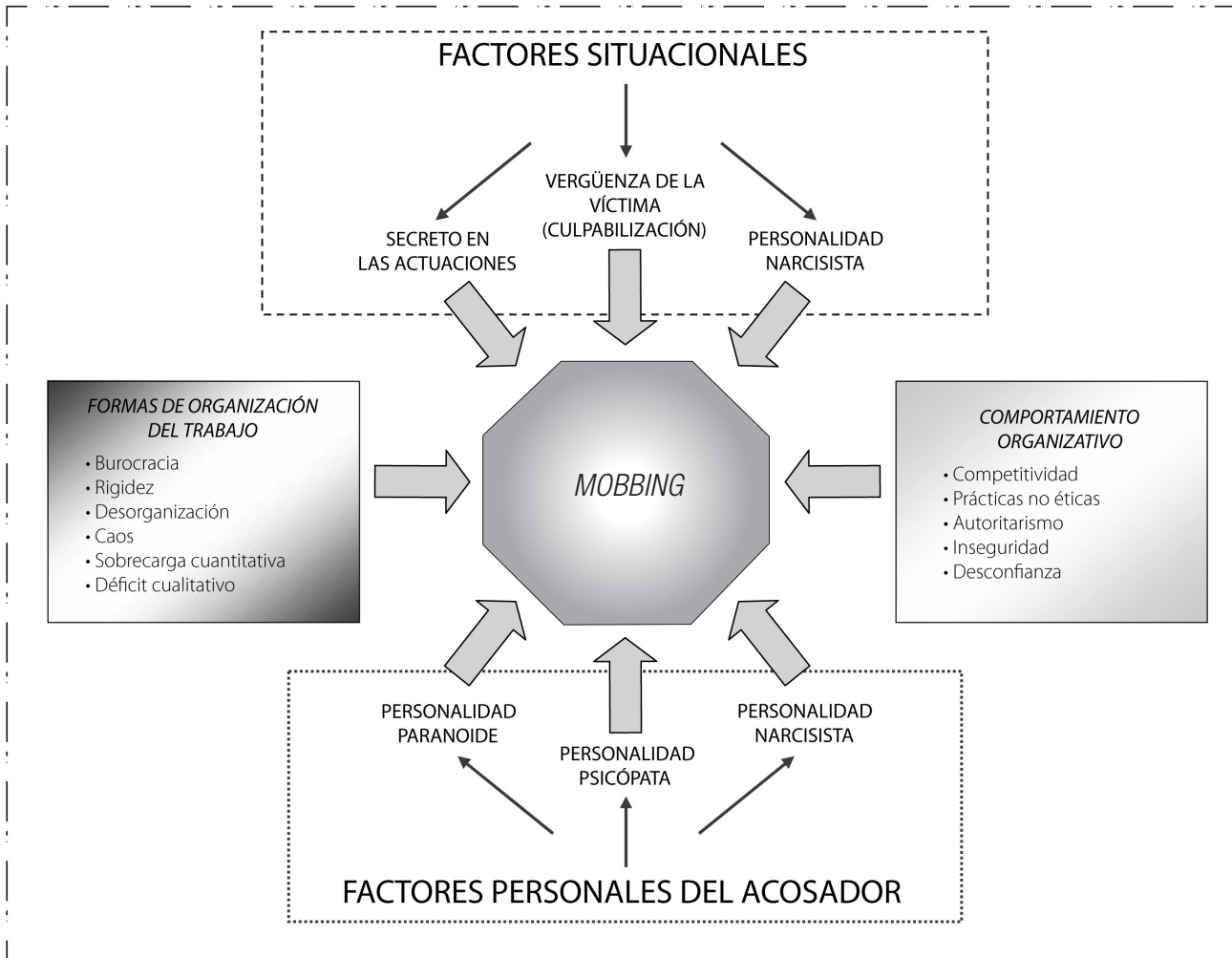
El profesor Piñuel y Zavala, pionero en España del estudio de acoso moral, desarrolló su modelo en 2001. El nombrado investigador pertenece al Departamento

de Ciencias Empresariales de la Universidad de Alcalá de Henares, y junto con su grupo de investigación, elaboró el Barómetro CISNEROS⁴ (Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales). El instrumento está constituido para sondear de manera periódica el estado y los índices de la violencia en el entorno laboral de las organizaciones (Piñuel y Zavala, 2001, p. 89).

A continuación se muestra el modelo octagonal explicativo del profesor Piñuel y Zavala (ver figura 2). En ese modelo, el autor selecciona variables e indicadores propios de la organización, lo que enriquece la conceptualización del *mobbing*.

⁴ CISNEROS I (cuestionario individual sobre psicoterror, negación, estigmatización y rechazo en organizaciones sociales) es un cuestionario realizado por el profesor Iñaki Piñuel y Zavala, del Departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad de Alcalá, y está construido para sondear de manera periódica el estado y los índices de violencia en el entorno laboral de las organizaciones. Algunas partes del cuestionario han sido diseñadas de manera idéntica a herramientas de medida ya existentes en la investigación científica, de forma que permitan la comparación con los datos de otras encuestas similares que se han realizado en países europeos.

FIGURA 2. Modelo octagonal de Piñuel y Zavala



Fuente: Piñuel y Zavala (2003). *Mobbing*. Santander: Sal Térrea, p. 82.

Análisis de los modelos del mobbing

El análisis de datos se realizó sólo con los modelos generados por Leymann y Piñuel y Zavala, ya que son los únicos con evidencia empírica demostrada.

A continuación se describen los estudios desarrollados por Leymann en Suecia y Piñuel y Zavala en España (ver cuadro 6). El referido cuadro es de índole descriptiva, ya que los estudios realizados por cada uno de los investigadores fueron hechos con instrumentos diferentes. De dichas investigaciones se tomaron solamente las variables comunes, que son las que se muestran en dicho cuadro.

Aspectos legales y de salud social

El limbo legal del mobbing

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

la Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Oportunidades (CDMIO) de la Unión Europea se declara la inexistencia de una regulación específica de acoso laboral, ya que se dice textualmente: “No parece haberse adoptado ninguna definición internacional de acoso moral en el trabajo”. Con el fin de buscar soluciones para los problemas de acoso moral en el lugar de trabajo, Mogran (2002) afirma que es importante la cuestión de la definición.

Hay, sin embargo, una serie de propuestas que difieren entre sí en su enfoque según hayan sido elaboradas por investigadores del comportamiento humano, especialistas en organizaciones o autoridades laborales. Las distintas definiciones o descripciones de acoso moral reflejan aspectos de una realidad que viven muchas personas acosadas; la vida laboral puede volvéseles inhumana al marginarlas de su entorno social e imposibilitarles el que se puedan defender de las agresiones de que son objeto.

CUADRO 6. Resultados obtenidos con los instrumentos LIPTS y CISNEROS de Leymann y Piñuel y Zavala

PRUEBA	Investigación de Leymann*	Investigación de Piñuel Y Zavala**
Datos epidemiológicos	Se utilizó una muestra de 3.400 casos, representativos de toda la población laboral sueca (Leymann, 1992a, 1992c, 1992d). En esta investigación se utilizó el LIPT (<i>Inventory of Psychological Terrorization</i>) como instrumento, llegándose a los siguientes resultados.	La muestra estuvo constituida por trabajadores en activo mayores de 18 años, pertenecientes a empresas y organismos públicos, de diferentes niveles y formación, provenientes de todos los sectores de la zona del corredor de Henares. El número de encuestas validadas fueron 988 (alfa de Cronbach = 0,8750).
Frecuencias	Un 3,5% (+/- 0,7%, $p < 0,5$) de la población laboral entró dentro de la definición dada de acoso establecida por el autor. Esta incidencia significó que 154.000 trabajadores, de una población de 4,4 millones de trabajadores de ambos sexos, estaban sufriendo acoso psicológico. Un cálculo epidemiológico basado en este estudio reveló una cifra de incidencia de 120.000 nuevos casos cada año.	Un 6,5% (+/- 0,6%, $p < 0,5$) de la población laboral entró dentro de la definición dada de acoso establecida por el autor. Esta incidencia significó que 3.000 personas, de una población de 20.000 trabajadores de ambos sexos, estaban sufriendo acoso psicológico. Un cálculo epidemiológico basado en este estudio reveló una cifra de incidencia de 1.200 nuevos casos cada año.
Género	Hombres (45%) y mujeres (55%) lo sufren prácticamente en la misma proporción; la diferencia no es significativa. En relación con el ítem <i>¿Quién acosa a quién?</i> , el estudio arroja que 76% de los hombres acosados lo son por otros hombres, mientras que solamente el 3% lo son por mujeres; el 21% de los hombres son acosados por ambos sexos. En el otro grupo, el 40% de las mujeres acosadas lo son por otras mujeres, el 30% por hombres, y el restante 30% por ambos grupos. Esto no debe ser interpretado como relacionado con el género.	Hombres (46,12%) y mujeres (53,88%). El <i>mobbing</i> afecta tanto a hombres como a mujeres. Mientras Leymann con cifras casi iguales establece para la misma parte del estudio que la diferencia de género entre quienes la sufren no es significativa, Piñuel y Zavala afirma que existe mayor riesgo en el grupo femenino.
Edad	Las diferencias observadas no son significativas. Los grupos de edad de 21 a 30 y de 31 a 40 años están sobrerrepresentados con respecto a los otros tres grupos: 41-50, 51-60 y más de 60. Es interesante observar otras opiniones, como la de Niedl (1995), que en su estudio encontró otras proporciones en un colectivo australiano. Es significativo señalar que el entorno social en el aspecto socioeconómico utilizado por cada autor presenta grandes diferencias.	Este estudio arrojó los siguientes datos. Casi dos de cada tres víctimas de <i>mobbing</i> tienen menos de 30 años (64%). A continuación se muestran los datos para cada estrato utilizado en el estudio. Datos obtenidos en función de la edad de las víctimas de <i>mobbing</i> : el grupo de menores de 23 años obtuvo 24,18%; entre 24 y 30 años obtuvieron 32,61%; entre 31 y 40 obtuvieron 19,59%; entre 51 y 60 obtuvieron 6,94% y más de 61, 0,19%.
Número de agresores	Cerca de la mitad de las víctimas fueron hostigadas por una única persona. Algo más del 40% lo fueron por entre dos y cuatro personas. El que un equipo de trabajo completo ataque a una sola persona es muy raro.	Dos de cada tres comportamientos de <i>mobbing</i> presenciados son realizados por jefes a subordinados. Lo anterior se obtuvo con la variable "en caso de haber presenciado el acoso psicológico, ¿quiénes han sido los autores?" Resultados: jefes o supervisores obtuvieron el 59,00%, compañeros de trabajo obtuvieron 33,00%, subordinados, 5,77% y otros, 2,23%.
Ocupaciones	Los resultados no son significativos en este punto, debido a que el tamaño de la muestra (3.400 casos) no es suficiente para sacar conclusiones por subgrupos. Sin embargo, las tendencias muestran que ciertos tipos de ocupación podrían ser más propensos al <i>mobbing</i> que otros, y que una porción significativa de agredidos pertenece a universidades y otros contextos educativos (la proporción de la población es del 6,5%).	Este estudio concluye que el <i>mobbing</i> más frecuente es el ejercido por el jefe y en segundo caso por compañeros de trabajo. Otro dato interesante es que 45% de los trabajadores manifestaron haber presenciado en su entorno laboral comportamientos de <i>mobbing</i> . De entre ellos, 60% manifestó haberlos presenciado en los últimos dos años.
Efectos a largo plazo	Una gran proporción, entre 10% y 20%, de los así agredidos llega a contraer enfermedades graves o a suicidarse. Leymann (1990) estima que entre 5% y 16% (entre 1 de cada 6 y 1 de cada 15) del total de suicidios anuales registrados en Suecia se presentan por esta causa (en total unos 1.800 anuales).	Piñuel no da reporte sobre este tema.

* Hasta el momento es el proyecto de investigación más exhaustivo que se ha realizado sobre el *mobbing*; fue llevado a cabo en Suecia y es el resultado de la investigación de Leymann. A continuación se resumen brevemente el estudio y algunos de sus resultados más importantes.

** El proyecto más exhaustivo de investigación sobre el *mobbing* en España ha sido llevado a cabo por el investigador Piñuel y Zavala. A continuación se resumen brevemente el estudio y algunos de sus resultados más importantes. Se llevó a cabo con el cuestionario elaborado por el autor, conocido como CISNEROS (Cuestionario Individual sobre pSicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales).

Fuente: Elaboración propia, con base en el material de los autores de los modelos presentados.

El problema de la definición jurídica del *mobbing* en el trabajo es un tema ampliamente discutido por investigadores y juristas de la Unión Europea, Estados Unidos de América y Canadá, que han llegado al siguiente consenso (Velásquez, 2001; p. 42):

- Se trata de un problema de tipificación normativa del comportamiento o delimitación de la conducta jurídicamente relevante (aplicación de normas).
- Se genera un problema de fundamentación jurídica, delimitación del derecho fundamental vulnerado de forma específica por el comportamiento del acosador u hostigador, ya sea empresario o cualquiera otra persona en la línea jerárquica.
- Existe un problema de selección de la técnica reguladora más adecuada para una tutela efectiva y eficaz del derecho lesionado y para la fijación de las

consecuencias jurídicas o sanciones derivadas del comportamiento ilícito.

La dignidad del trabajador está contemplada en la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre y la Convención Americana de Derechos Humanos. En esta última se menciona: “Las condiciones dignas y equitativas” en que debe ser prestado el trabajo involuntario, entre otras, “*el trato respetuoso, porque quien trabaja es una persona*”.

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

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

En países un poco más avanzados en lo que a legislación de *mobbing* se refiere ya se están adoptando posicionamientos frente al acoso moral en reglamentaciones de distintos tipos. Así, la legislación sueca lo define como “recurrentes acciones reprobables o claramente hostiles ejercidas sobre un trabajador o trabajadores, adoptadas en el ámbito de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de forma ofensiva y con el propósito de establecer el alejamiento de estos trabajadores respecto de los demás que operan en un mismo lugar de trabajo”.

Suecia es el único país de la Unión Europea que tiene legislación sobre medidas por adoptar contra el acoso moral en el trabajo. Su Ley Básica de Prevención de Riesgos Laborales, que data de 1993, regula de forma

específica el *mobbing* en los siguientes términos (Velásquez, 2001, p. 68):

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

Desde el año 2003, el Parlamento Europeo reconoció la necesidad de investigar con más detalle el acoso moral en el trabajo, elaborando informes más pormenorizados sobre el tema. En este sentido el Parlamento Europeo pidió a los estados miembros que elaboren entre ellos, y a nivel comunitario, planes propios para luchar contra el acoso y la violencia moral en el trabajo, con el fin de unificar criterios y definiciones y dar una cobertura global al tema del acoso moral en el trabajo (Parlamento Europeo PU, 2004).

En Italia, el artículo 1.1 del Proyecto de Ley 6410 de la Cámara de Diputados define como competencia de la misma “los actos y comportamientos hostiles que asuman las características de violencia y persecución psicológica en el ámbito de las relaciones de trabajo”. El artículo 1.2 del mismo Proyecto considera como conductas de violencia y persecución psicológicas “los actos realizados y los comportamientos mantenidos por empleados y, además, por sujetos que asumen funciones o tareas en posición supraordenada o de igual grado en relación con el trabajador, orientados a dañar a este último y que son desarrollados con carácter sistemático, duradero y con evidente predeterminación” (Molina Navarrete, 2001, p. 34).

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

Los gobiernos de varios países avanzados enfocan el acoso laboral como un problema que amerita la intervención legislativa. Sin embargo, éste no es el caso de México. Posiblemente ello se deba a que el *mobbing* no se ha estudiado a fondo y no se tiene suficiente evidencia para considerarlo como problema social en México. Es evidente que en un país democrático resulta insos-

tenible que las empresas e instituciones promuevan o toleren prácticas autoritarias que lesionan la salud de sus trabajadores.

En algunos preceptos establecidos en instrumentos mexicanos, por ejemplo, la Declaración de Principios y Derechos Fundamentales (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, México, 2002), se menciona *el respeto a la dignidad del trabajador, el honor, la imagen y la integridad física y mental*⁵.

El mobbing es un problema de salud laboral

La sociedad en su conjunto resiente las consecuencias económicas de los problemas de salud laboral, ya que tienen repercusiones sobre los gastos de seguridad social asumidos por el Estado en forma de incapacidades médicas, licencias por enfermedades y jubilaciones anticipadas, entre otros. La Organización Mundial de la Salud⁶ y la Organización Panamericana de la Salud reconocen la violencia como un obstáculo para el desarrollo de las naciones y una amenaza para la salud pública a nivel mundial.

Para que el *mobbing* y otros problemas relacionados con la violencia psicológica en el trabajo se reconozcan y valoren adecuadamente son necesarias campañas intensivas de difusión, que deben sustentarse en investigaciones rigurosas que recopilen, analicen y procesen información de campo característica de un entorno laboral específico.

Una vez que se comprenda el fenómeno y se hayan evaluado responsablemente las consecuencias que tiene sobre la salud de los trabajadores y los correspondientes efectos negativos sobre la economía de las organizaciones y de los servicios de seguridad social a cargo del Estado, se podrá entrar en la fase de educar para la salud, de legislar desde el punto de vista preventivo y de impartición de justicia para atemperar y erradicar este mal social.

Es importante adoptar medidas preventivas para evitar que se generen entornos de trabajo destructivos. Los directivos responsables de los climas de trabajo en las organizaciones en nuestro México pueden ser importantes promotores de ambientes de trabajo sano y retribuyente. La salud de los trabajadores es el mejor indicativo de la salud de la organización. Para lograr esto en México es necesario generar trabajos de investigación y divulgarlos para avanzar hacia una cultura nacional de prevención de la violencia psicológica en el

trabajo. Dadas las condiciones particulares del entorno laboral mexicano, se podrían realizar aportes originales a lo ya realizado en el ámbito europeo.

Mobbing, violencia social

Las múltiples manifestaciones con las que se expresa la violencia social en el mundo actual son objeto de investigación científica a nivel global en los últimos años. Desde 1996 la Organización Mundial de la Salud (OMS) consideró la violencia como prioridad de salud pública, entendiendo que pronto superaría a las enfermedades infecciosas como causa principal de morbilidad y mortalidad prematura. Muchos estudios coinciden en llamar a la violencia laboral “la plaga del siglo XXI”.

La OMS ha reconocido que en la actualidad la violencia resulta ser una amenaza para la salud pública y un obstáculo para el desarrollo de las naciones (Primer informe mundial sobre la violencia y la salud, 2003).

Según las investigaciones y estadísticas sobre el fenómeno, las mujeres son víctimas del acoso con mayor frecuencia que los hombres. En tal sentido, el *mobbing* podría ser considerado como una forma más de violencia de género.

Los expertos en el tema son explícitos: en los casos de *mobbing* en los que la víctima recurre al suicidio se trata de un crimen “limpio y silencioso”. Usando las palabras de Leymann, “en las sociedades de nuestro mundo occidental altamente industrializado, el lugar de trabajo constituye el último campo de batalla en el que la persona puede matar a otra sin ningún riesgo de llegar a ser procesada ante un tribunal”.

Propuesta de un modelo adecuado para México

Características de las organizaciones mexicanas

México es un país donde existen grandes contrastes económicos, sociales y culturales. En el sector productivo y de servicios hay grandes empresas modernas, con alta tecnología y gran potencial económico, y también están las que funcionan prácticamente a nivel de subsistencia, tecnológicamente atrasadas y con escasos recursos económicos y financieros. Por otro lado, existen importantes empresas mexicanas, principalmente en el sector de energía, que son de propiedad pública,

⁵ Principios constitucionales de derecho del trabajo (individual y colectivo) y de la seguridad social en el Art. 14 bis, Rev. *Trabajo y seguridad social*, bis. As. 1981, t. VIII, 1981, p. 481.

⁶ Informe mundial sobre la violencia de la Organización Panamericana de la Salud para la Organización Mundial de la Salud, Washington D. C., 2002, www.who.int

administradas por el Estado. Por su capacidad económica y financiera, las empresas se clasifican como grandes, medianas y pequeñas.

Estudios realizados por autores como Trujillo (2006, p. 167) indican que por lo general las características de las instituciones y organizaciones mexicanas corresponden a las que reportan Hogg y Vaughan (1995, pp. 120-128) en la Unión Europea y que ya se han mencionado antes en la descripción del escenario donde se presenta el *mobbing*.

Contribuir a resolver los problemas estructurales de las empresas mexicanas y propiciar el desarrollo de una adecuada cultura organizacional constituyen dos de las tareas académicas en el campo de la administración. En ese sentido, Trujillo (2006, p. 243) desarrolló un modelo pionero en México para diagnosticar y cuantificar la inteligencia emocional (IE) de los líderes directivos de organizaciones nacionales que fue validado y probado en instituciones dedicadas a la investigación científica y a la educación superior.

Los resultados de la investigación anterior indican que la IE del líder tiene gran influencia sobre el desempeño de la organización y contribuye fuertemente a conformar el clima organizacional de la institución tomando en cuenta que el líder utiliza la inteligencia interpersonal para entender y relacionarse de manera óptima con los individuos que lo rodean y utiliza la inteligencia intrapersonal en el reconocimiento de emociones que lo rodean. Estas dos variables son las que forman la IE. Esto significa que la IE del acosador y la víctima son factores importantes en el desencadenamiento del *mobbing* dentro de las organizaciones. Fomentar y orientar adecuadamente la IE de los empleados en la organización puede convertirse en una herramienta para prevenir o atemperar su propagación.

Diseño del modelo

Es importante establecer que un modelo es la representación esquemática de las variables que nos permiten representar las interrelaciones que el investigador propone para el estudio de un fenómeno. Para la propuesta del modelo de *mobbing* se parte de tres premisas:

Primera: Hay algunas condiciones que favorecen el surgimiento del *mobbing*; las principales son un escenario hostil y tendencias de comportamiento del acosador de carácter psicopatológico. La víctima tiene al menos una característica que la distingue de los demás miembros del grupo.

Segunda: La ambición de poder, la envidia y los celos se encuentran presentes en el acosador y constituyen, al menos en parte, la motivación del comportamien-

to agresivo del acosador en contra de la víctima. Hay un fuerte involucramiento emocional entre acosador y víctima.

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

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

- acosador ↔ víctima ↔ variables de interacción
- acosador ↔ organización ↔ víctima ↔ organización
- acosador ↔ IE ↔ víctima ↔ organización

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

El escenario puede representarse mediante variables que describan la organización del trabajo, lo que a su vez determina el comportamiento organizacional. En este comportamiento subyace la influencia cultural de la sociedad donde funciona la organización.

En los modelos estudiados se ha representado al acosador mediante variables que describen solamente su comportamiento patológico, y la víctima ha sido descrita de manera pasiva. Los modelos no están diseñados para indicar si los actores del *mobbing* tienen características personales que les impiden insertarse exitosamente dentro de la organización.

La IE de los protagonistas es una medida de la habilidad y capacidad que tiene el individuo para insertarse y funcionar dentro de un grupo. El comportamiento del grupo está influido por la sociedad a la que pertenece, que incluye, entre otros aspectos, la cultura, la idiosincrasia y los derivados de la organización de la que forma parte.

La IE está formada por la inteligencia intrapersonal, que permite reconocer y regular las emociones internas, y la inteligencia interpersonal, que favorece la mejor relación con las otras personas que lo rodean (Goleman, 2007). De nuevo, en estas inteligencias subyace el entorno social y cultural en el que se ha desarrollado y vive la persona.

Contando con modelos y escalas de medida adecuados para el diagnóstico y medición de esta inteligencia es posible determinar si un elemento de un grupo tiene o no el potencial de funcionar eficiente y eficazmente.

Las consideraciones anteriores permiten afirmar que dentro de un entorno organizacional definido existe una relación entre la IE de cada elemento del binomio acosador-víctima y la aparición del *mobbing*. Por tanto, para lograr un modelo de medición avanzado del fenómeno, es necesario incorporar la IE de los actores.

El modelo

En la figura 3 se presenta el nuevo modelo desarrollado en esta investigación a través de una innovación del modelo de Piñuel y Zavala, toda vez que este modelo incorporará la IE de los actores del *mobbing* como una de sus variables. Cabe aclarar que la operacionalización de las variables se realizará con indicadores de las organizaciones mexicanas para generar un instrumento adecuado. Dicha acción permitirá seleccionar los indicadores de acuerdo con la víctima o el acosador.

Al incorporar la IE de los actores del *mobbing* se incluyen los elementos necesarios para comprender la interacción del binomio acosador-víctima en su contexto organizacional y cultural. El modelo tiene como ob-

jetivo evaluar el fenómeno y aportar indicativos para atemperar y prevenir el surgimiento del *mobbing* en las organizaciones mexicanas.

Cada bloque describe un conjunto de características del escenario donde se desarrolla el *mobbing* o bien un conjunto de comportamientos de los actores.

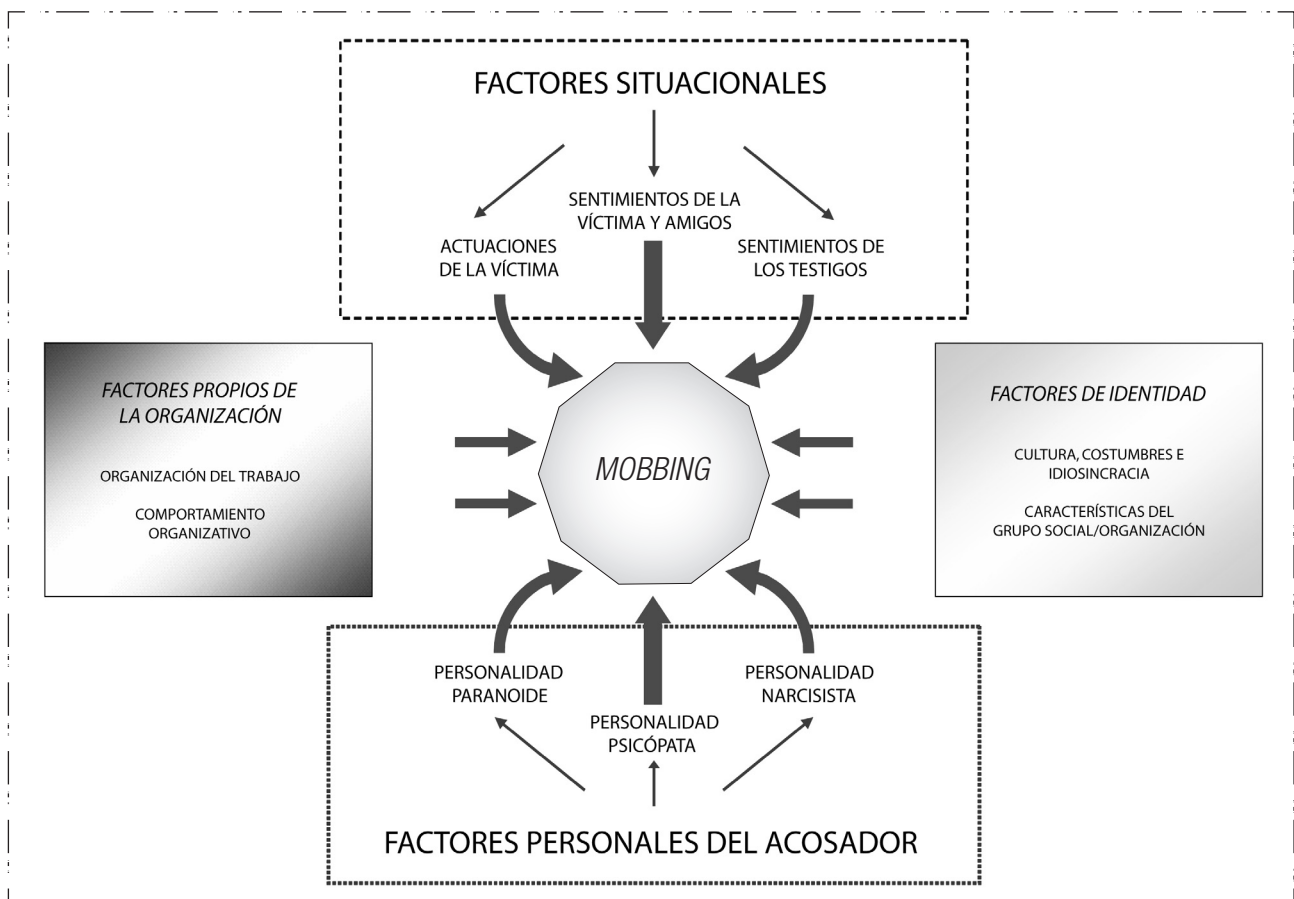
Factores propios de la organización

En la organización del trabajo y el comportamiento organizativo se incluyen variables indicativas de las condiciones de trabajo que no resultan motivadoras o retribuyentes para los trabajadores y que propician un clima laboral insano que facilita el surgimiento del *mobbing*.

Factores situacionales

Hasta ahora, los modelos existentes toman en cuenta el papel de la víctima en el desarrollo del *mobbing* a partir de sus sentimientos y actuaciones, así como las de los testigos del fenómeno.

FIGURA 3 Modelo Ten-Mobbing



Fuente: Elaboración de los autores.

Factores personales del acosador

El análisis de los modelos muestran que este renglón está formado por factores personales del acosador enfocados hacia personalidades ya características, como la paranoide, la psicópata y la narcisista, que son propuestas por Hirigoyen y tomadas en cuenta por Piñuel y Zavala en su modelo.

Factores de identidad

En los factores de identidad estarán presentes las componentes de la IE de la víctima y del acosador, la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal, que permitirán relacionar el fenómeno con aspectos de personalidad bajo los modelos mixtos de IE que se han desarrollado para la parte administrativa y donde la variable es un factor fundamental del éxito o del fracaso de los individuos.

Como se observa, se pretende tomar en cuenta los factores propios de la organización que describan las estructuras mexicanas y los factores situacionales de la víctima y personales del acosador, que incidirán en forma directa sobre los factores de identidad y que estarán enfocados hacia la IE de la víctima y el acosador y sus respectivas componentes, siendo ésta la innovación del modelo. La IE de un individuo es indicativa

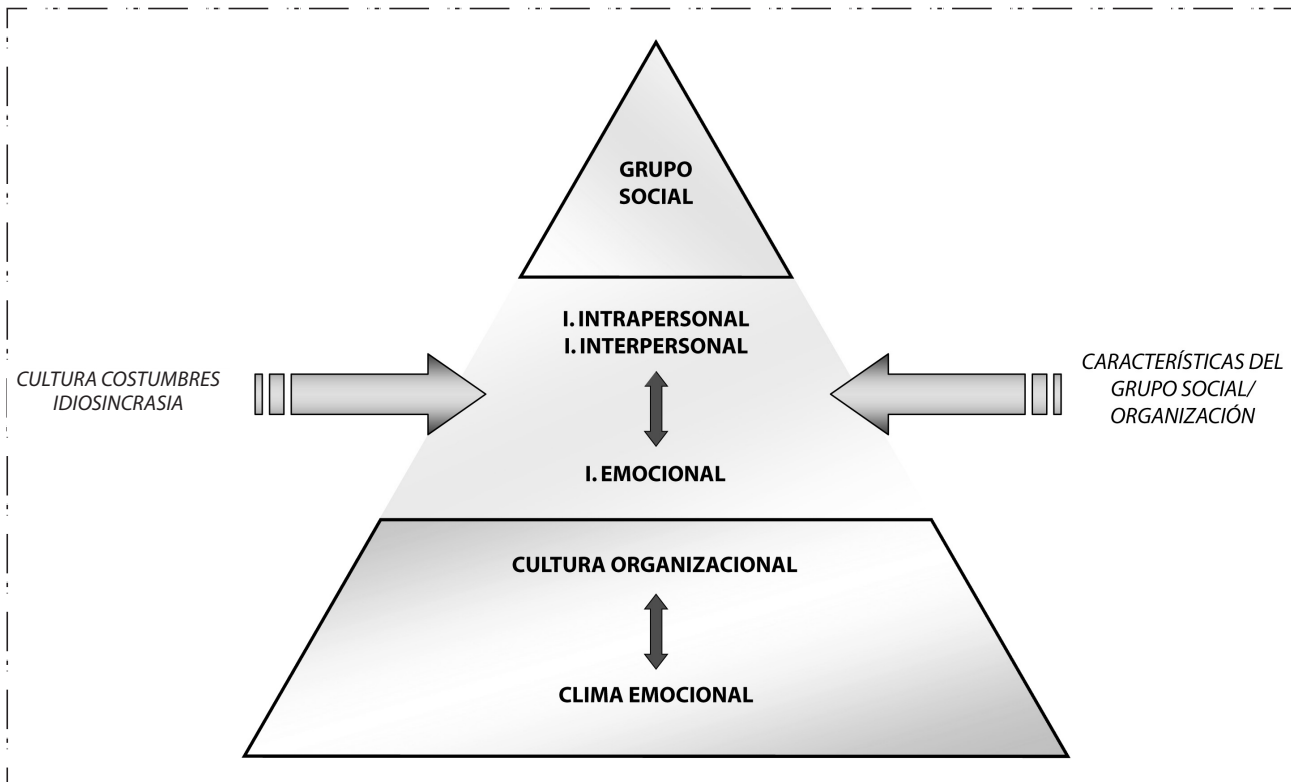
de su habilidad emocional interna y social. A su vez, ésta puede ser una variable muy importante en el desencadenamiento del *mobbing*.

El modelo utilizará las variables del modelo de Piñuel y Zavala, que, a su vez, utilizó los factores personales propuestos por Hirigoyen (ver figura 4). Es de mencionar que la operacionalización y selección de indicadores será propia de las organizaciones mexicanas.

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

La habilidad social de un individuo se mide en términos generales por su éxito o fracaso al trabajar en equipo. Esta habilidad integra su autoconocimiento, automotivación, autogestión emocional y la comprensión social de su entorno. Si el individuo no comprende o no acepta y, por tanto, no respeta los comportamientos y valores que son comunes y aceptados por el resto de los individuos de su organización y sociedad, se tratará de alguien con problemas de adaptación y pertenencia al grupo, y puede ser un factor que lo predisponga a participar como actor en el *mobbing*.

FIGURA 4. Factores de identidad en el modelo Ten–Mobbing



Fuente: Elaboración de los autores.

Aportaciones del modelo

Con las variables contenidas en los dos primeros factores se identifica la presencia del *mobbing* y se tiene el panorama general de las consecuencias que tiene sobre la salud de la víctima y la organización.

Al incluir los factores de identidad se logra que este modelo tenga un alcance que va más allá de la descripción del fenómeno y de las actitudes que siguen los actores. El modelo se adentra en las causas que motivan dichas conductas y aporta las bases necesarias para realizar un diagnóstico que posteriormente permita implementar acciones para minimizar el fenómeno dentro de la institución.

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

El modelo que aquí presentamos es original y contará con un instrumento diseñado *ex profeso*. El instrumento se someterá a validación y confiabilidad mediante técnicas matemáticas de regresión y ortogonalidad. El modelo será operacionalizado para contar con los indicadores adecuados para cada institución o grupo social.

El instrumento por desarrollar dependerá de la institución para la cual se diseñe y del grupo genérico que labore en el mismo, y a partir de éste se generará el modelo matemático específico.

Reflexiones

Al iniciar esta investigación se encontró que el estudio científico del *mobbing* se justifica de inmediato. En Suecia es un problema que origina la jubilación anticipada de muchos trabajadores. En España se considera un problema laboral que causa ausentismo y baja productividad. Se calcula que entre el 5 y el 16% de los suicidios que ocurren anualmente en Suecia corresponde a víctimas de *mobbing*.

En países de América Latina se encontraron muy pocos estudios publicados. En el caso de México sólo se hallaron algunos trabajos de divulgación muy recientes, lo que indica que en nuestro país no se ha prestado la atención debida a este fenómeno.

La línea dura de la administración en México considera que ser un jefe difícil es un atributo positivo,

identificando a este tipo de directivos como personas con audaz inteligencia política que pueden mantener el orden dentro de la organización y que son capaces de impulsar creativamente a sus seguidores hacia un desempeño superior. Con ese tipo de argumentos, y mediante ejemplos tomados del medio político y empresarial, se fomenta una cultura en donde la agresión y la violencia se aceptan como estilo de liderazgo, se identifican como cualidades e incluso se premian con promociones a puestos directivos superiores. No hay que olvidar que México es un país clasista.

Podría pensarse que el acoso laboral se ha practicado desde hace mucho, que es tan antiguo como las organizaciones mismas. También se podría pensar que es algo inevitable, que forma parte de la interacción entre las personas que trabajan juntas, o que es un mal necesario, un recurso para remover a los elementos que se deben eliminar de la organización. Sin embargo, pensar así significa justificar, sin evidencia científica que la valide, una forma de violencia social y aceptar y promover que se siga presentando.

Hay una diferencia entre ser agresivo y ser competitivo. No hay que confundir la agresividad con la firmeza y la tenacidad. Hay que saber diferenciar entre la persona agresiva y la persona motivadora. Hay que saber que la agresión es una forma de comportamiento humano y que el verdadero líder debe dominar, controlar y, en su caso, encauzar positivamente a nivel personal la organización que dirige.

El *mobbing* es un fenómeno complejo que afecta negativamente el clima laboral de las organizaciones y empresas, y con ello disminuye su productividad y competitividad. La cultura de nuestro país parece tolerar y favorecer su aparición y desarrollo. En México no hay legislación laboral específica sobre el acoso psicológico a los trabajadores. Tampoco existen estudios sobre las repercusiones económicas que tiene. No se encontró ningún indicio de que haya esfuerzos por erradicar esta forma de violencia en el trabajo para evitar que trascienda la frontera de las organizaciones y se vuelva un problema de salud pública.

El modelo que aquí presentamos es una aportación al estudio científico del comportamiento humano en el contexto de la administración. La convicción de los autores de este trabajo es que se debe contribuir al conocimiento del *mobbing*, a identificar y cuantificar su incidencia, causas y efectos, a realizar estudios empíricos, a difundir los resultados y a crear conciencia en nuestra población. El *mobbing* es un importante problema de salud que es capaz de instalar y perpetuar comportamientos agresivos en nuestras organizaciones y empresas, y que de seguro repercute en el medio familiar y social de los agresores y de las víctimas.



Referencias bibliográficas

- Adams, J. (1992). *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión*. Madrid: Pirámide.
- Anderson, J. (2001). *Informe sobre acoso moral en el lugar de trabajo*. Parlamento Europeo, 16 de julio. A5-0283/2001(INI).
- Armstrong, M. (1991). *Gerencia de recursos humanos*. Barcelona: Fondo Editorial Legis.
- Ashforth, H. (1994). Petty tyranny. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 9, pp. 456-478.
- Barnett, B. C. (1996). En: *Handbook of stress*. Goldberger, L. y Breznitz, S. (Dir.). Nueva York: Free Press.
- Barón Duque, M. et al. (2004). *La espiral del Mobbing*. España: Universidad de Sevilla.
- Barón Duque, M. (2003). *Percepción y atribución del poder*. Tesis doctoral. Universidad de Sevilla.
- Barón, Duque, M. (1993). *Percepción y atribución de poder en la negociación colectiva*. Tesis doctoral. Universidad de Sevilla.
- Bar-On, R. (2002). *The emotional quotient inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence* (pp. 18-20). Toronto: Multi-Health Systems.
- Björkqvist, J., Österman, G. & Hjelt-Bäck, B. (1994). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and violent behavior: a Review Journal*, 5(4), 371-401.
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books Heath and Company.
- Brow, W. & Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la administración*. México: Colegio de México.
- Chiavenato, I. (1994). *Introducción a la teoría general de la administración* (p. 36). México: McGraw-Hill.
- Comité Nacional de la Seguridad Social Sueca. (1993). *Informe anual de seguridad hacia los trabajadores suecos*.
- Crog, L. (1996). Les victimes psychiques. *Victimologie*, 1, 25-33.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. (2006).
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and violent behavior: a Review Journal*, 5(4), 371-401.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.
- Goleman, D. (2007). *La inteligencia social*. Madrid: Cairo.
- González de Rivera. (2003). Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: El LIPT-60. *Psiquiatría*, 32, 18-28.
- González de Rivera. (2002). *El maltrato psicológico. Cómo defenderse del Mobbing y otras formas de acoso* (187-189). Barcelona: Esparza Práctico.
- González de Rivera, L. L. (2000). El síndrome de acoso institucional. *Psiquiatría*, 5 (1).
- González de Rivera. (1997). El trastorno por mediocridad inoperante activa (síndrome MIA). *Psiquis*, 18 (6), 229-231.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructura, procesos y resultados*. México: Cumbres.
- Heinemann, K. (1992). Psychological violence at work. Two explorative studies. *Undersokningsrapport*, 42.
- Hirigoyen, M. F. (1999). *El acoso moral* (pp. 63-69). Barcelona: Cairós.
- Hirigoyen, M. F., (2001). *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso* (p. 769). Madrid: Paidós.
- Hogg, M. A. & Vaughan, G. M. (1995). *Social Psychology. An introduction* (pp. 120-128). Englewood: Prentice Hall.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. (2002). *Nota técnica de prevención 234, la salud en el trabajo*. México: Instituto Nacional e Higiene.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Harper Collins Publishers.

- Keeney, H. & Raifa, J. (1976). Harassment. A review of the Scandinavian approach. Aggression and violent behavior. *Review Journal*, 5(4), 301-371.
- Kile, (1990). *Evaluation model of health endangering leadership*. Oxford: Blackwell: 45-67.
- Knorz, C. & Zapf, D., (2000). *Mobbing model* (pp. 67-81). New York: Basic Books.
- Leymann, H. (1996). Contenido y desarrollo del acoso grupal/moral "Mobbing" en el trabajo. Universidad de Umea (Suecia). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H. (1997). *The Mobbing Encyclopedia. Bullying. The Definition of Mobbing at Workplaces*. Madrid: Pirámide.
- Leymann, H. (1999, 1996). *Mobbing. La persécution au travail* (p. 26). Paris: Éd. Du Seuil.
- Lorenz, K. (1991). *I am-where are you? The behavior of geese*. München: Piper.
- Martín & Pérez. (2002). *Violencia moral en el trabajo: conducta prohibida y formas de tutela en los derechos Europeos*. VIII Simposium internacional de avances en psiquiatría de Madrid.
- Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 467-484.
- Matthiesen, R., Raknes, S. & Røkkum, K. (1989). Violence in the workplace. *Public Personnel Management*, 20, (4).
- Medina, F. J., Dorado, M. A., Mundéate, L., Arévalo, A. & Cisneros, I. (2002). Secuencias conductuales en la efectividad de la gestión del conflicto. *Psicothema*, 14.
- Molina Navarrete. (2001). Una nueva patología de gestión en el empleo público: el acoso institucional. *La Ley*, XXII(5436), 34-37.
- Moran Astorga, C. (2002, enero). La tutela frente a la violencia moral en los lugares de trabajo: Entre prevención e indemnización. *A. Social*, (18).
- Morgan, G. (2002). *Images of organization*. York: Sage publications.
- Mundéate, L., Ganaza, J. & Euwema, M. (1999). Profiles of conflict handling styles and effectiveness. *International Journal of Conflict Management* 10 (1), 1-98.
- Niedl, K. (1995). *Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4 (2), 239.
- Olweus, D. (1993). *Bullying at school: What we know and what we can do* (pp. 45-67). Oxford: Blackwell.
- Organización Internacional del Trabajo, (OIT). (2003). *Informes y estudios sobre condiciones de trabajo*, 540-560.
- Parlamento Europeo PU. (2004). *Informe anual de las actividades y conflictos laborales de los países europeos*, 2003.
- Piñuel y Zavala, I. (2002). *Mobbing. Juguemos al rival más débil*. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá.
- Piñuel y Zavala, I. (2003). *Mobbing* (p. 82). Santander: Sal Térrea.
- Piñuel y Zavala, I. (2003). *Resultados del barómetro Cisneros II sobre violencia en el entorno laboral* (pp. 89-95). Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá.
- Piñuel y Zavala, I., (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo* (pp. 58, 78, 89, 104-112, 154-166, 173, 182). Madrid: Sal Térrea.
- Porter, L. W., Allen, R. & Angle, H. (1981). The politics of upward influence in organizational. En Cummings, L. & Sawm, B. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 3.
- Primer informe mundial sobre la violencia y la salud. (2003). *Anuario sobre la violencia laboral*. A. C. Asociación de *Mobbing* laboral Madrid A.C.
- Sáez, M. C. & García-Izquierdo, M. (2005). *Violencia psicológica en el trabajo: Mobbing* (pp. 191-204). Madrid: Psicología Pirámide.
- Salovey P. & Mayer, J. (2006). The cognitive emotional intelligence. *Journal Psychology*, 230-245.
- Serna, H. (1997). *Gerencia estratégica* (p. 106). Colombia: 3R Editores.
- Thylefors, I. (1987) *Syndbocker. Om utstötning och mobbing i arbetslivet*. Estocolmo: Natur och Kultur.
- Toohy, J. (1991). *Occupational stress: Managing a metaphor*. Sydney: Macquarie University.
- Trujillo, M. M. (2006). *La inteligencia emocional de directivos de centros de investigación y la productividad. Casos de estudio* (pp. 167, 243). Tesis Doctoral. Escuela superior de Comercio y Administración ESCA-IPN, México.
- Van Dick & Wagner. (2004). On traits and temperament: General and specific factors of emotional experience and their relation to the five-factor model. *Journal of Personality*, 60, 441-476.
- Vartia, M. (1996). Workplace bullying: the role of occupational health services. En Einarsen, et al., (eds.) *Bullying and emotional abuse in the work place: International perspectives in research and practice*. London/New York: Taylor and Francis.
- Velásquez, M. (2001). La respuesta jurídica legal ante el acoso moral en el trabajo. *Mobbing. Formación de seguridad laboral*, 42-68.
- Wilson, W. (1991). Individualism and collectivism. *Journal of personality and social psychology*, 6 (12), 234.
- Zapf, D. & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying. A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 497-522.
- Zapf, D., Knorz, M. & Kulla, K. (1996). Bullying. Recent trends in research and practice. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8.

