

PAPELES DEL
PSICÓLOGO

Papeles del Psicólogo

ISSN: 0214-7823

papeles@correo.cop.es

Consejo General de Colegios Oficiales de
Psicólogos
España

Barón Duque, Miguel; Munduate Jaca, Lourdes; Blanco Barea, Ma. José

La espiral del Mobbing

Papeles del Psicólogo, vol. 23, núm. 84, enero-abril, 2003, pp. 71-82

Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos

Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77808408>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



LA ESPIRAL DEL MOBBING

Miguel Barón Duque*, Lourdes Munduate Jaca* y M^a José Blanco Barea**

*Universidad de Sevilla. **Investigadora Jurídica

El acoso moral en el trabajo (Mobbing), lejos de constituirse como un problema puntual de las nuevas organizaciones se ha instaurado como una epidemia que afecta a miles de trabajadores. El conocimiento de su existencia, para los afectados y para los responsables de las organizaciones laborales contribuirá sin duda a su minimización como problema laboral, social y humano. La investigación sobre las bases de poder que se utilizan y los métodos que se aplican es uno de los aspectos cruciales en su afrontamiento. A nivel operativo, las organizaciones laborales y en su defecto los propios afectados pueden poner en marcha recursos que tiendan a erradicarlo.

The moral harassment in the work (Mobbing), far from constitute a punctual problem in the new organizations has been established as a plague that affects thousands of workers. The knowledge of its existence by the affected ones and by the persons in charge of the labour organizations will contribute undoubtedly to its minimization as a labour, social and human problem. The investigation on the basis of the power that is used and the methods that are applied on it is one of the crucial aspects in its confrontation. In the operative level, the labour organizations or, in their lack, the own affected ones, can put in function resources directed to eradicate it.

El mobbing o acoso psicológico en el trabajo ha sido descrito como “el tópico de investigación de los años 90” (Hoel, Rayner y Cooper, 1999), y tanto la relevancia del concepto como la investigación al respecto no ha disminuido con la entrada del siglo XXI. Por prácticas de mobbing se entienden las provocaciones constantes, presiones, amenazas, humillaciones y, en general, aquellas conductas persistentes que suscitan malestar sobre las personas afectadas (Mathiesen y Einarsen, 2001). Si bien los datos sobre las personas hostigadas en su lugar de trabajo resultan alarmantes, merece destacarse que esta situación afecta también considerablemente a las personas que sin ser las víctimas del mismo, observan episodios de acoso en su lugar de trabajo. De hecho, se ha hallado que ser testigo de acoso es un predictor muy significativo del estrés general y de las reacciones al mismo (Vartia, 2001).

Desde una perspectiva general sobre la dinámica de las organizaciones, ejercer poder, a través de diversos métodos de influencia, para conseguir que las conductas de las personas que trabajan se adscriban a los parámetros deseados por la propia organización ha sido y sigue siendo una práctica habitual, enmarcada en el proceso de socialización laboral (Hardy y Clegg, 1996; Munduate y Gravenhorst, 2002). Un cierto nivel de conflicto derivado de la adaptación a nuevos roles, del ejercicio del mando o de la divergencia de intereses, es inherente a las relaciones que se establecen entre las personas en la organización. No obstante, esta circunstancia se utiliza, en ocasiones, para encubrir aquellas prácticas de hipotética socialización o integración, que

van mas allá de lo admisible, lesionando gravemente la integridad, la moral y la salud del trabajador, bien por intereses del empleador, de los mandos en los que se delega la autoridad o del propio grupo de trabajo en el que se integra el empleado. En la actualidad se estima que un 8% de los trabajadores de la Unión Europea son permanentemente víctimas del acoso moral en el lugar de trabajo (Anderson, 2001a).

La investigación desarrollada sobre los efectos del mobbing indica que esta situación reduce la salud psicológica y física de sus víctimas y afecta negativamente su bienestar y la eficiencia de otros empleados; al mismo tiempo que asciende la negligencia, el absentismo y las bajas por enfermedad (para una revisión ver Zapf y Einarsen, 2001).

A la índole inmoral de los objetivos, la naturaleza perversa de los medios y las funestas consecuencias que acarrea para la salud y el bienestar de la víctima, habría que sumar los perjuicios colaterales hacia las familias de los afectados, la disminución de la eficacia de las organizaciones laborales y el coste económico que reporta para los recursos sociales de un país. Procurar evitar el ejercicio del poder en las relaciones asimétricas, mediante el acoso moral o psicológico, es tarea de todos aquellos que puedan aportar conocimientos y estrategias para afrontar situaciones de indefensión en el trabajo (investigadores, legisladores, empresarios, sindicatos, colegios profesionales, etc.).

El presente trabajo quiere invitar a la reflexión sobre la relevancia de este fenómeno en el ámbito laboral, y su evolución en la persona afectada. También pretende informar sobre las bases de poder en las que puede apoyarse el ejercicio del acoso y plantear, en último lugar, los posibles recursos de afrontamiento por parte de las personas afectadas.

DELIMITACIÓN DEL FENOMENO DEL MOBBING

El concepto de mobbing fue popularizado por el psicólogo sueco Heinz Leymann, en la década de los 80, que retomó las observaciones realizadas con anterioridad por el etnólogo Konrad Lorenz, aplicándolas al estudio de la conducta humana en las organizaciones laborales.

Como indica Anderson (2001a), no parece que se haya adoptado una definición internacional de acoso moral en el lugar de trabajo. No obstante, las definiciones que se han ido elaborando por parte de diversos investigadores y organismos internacionales, han ido circunscribiendo progresivamente este fenómeno. La definición aceptada por la legislación sueca, y elaborada por la Agencia Sueca para la Mejora del Entorno Laboral (AFS) (1993), lo describe como una serie de acciones recurrentes censurables o claramente negativas que van dirigidas contra empleados concretos de manera ofensiva y pueden tener como consecuencia la marginación de estos empleados de la comunidad laboral. De un modo similar, investigadores que han estudiado ampliamente el fenómeno, como Einarsen (2000) y Einarsen y Skogstad (1996), indican que el mobbing se produce cuando alguien, persistentemente durante un período de tiempo, es objeto de acciones negativas por parte de otra u otras personas, en una situación en la que el blanco de estas actuaciones, por diversas razones, se encuentra con dificultades para defenderse de las mismas. Mediante estas definiciones se especifica que el mobbing no se refiere a un incidente aislado. De hecho, la definición operacional adoptada por Leyman (1996), establece que una persona es objeto de mobbing si se encuentra expuesta al menos a una actuación negativa cada semana, durante un período mínimo de seis meses.

Se describe, por tanto, el fenómeno como una conducta hostil o intimidatoria que se practica hacia un trabajador desde una posición jerárquica superior o desde un grupo de iguales hacia los que éste mantiene una subordinación de hecho. Dicha conducta hostil es reiterativa y persistente en el tiempo, llegando a adoptar métodos de influencia muy diversos, que van desde la infravaloración de las capacidades del trabajador, hasta su desbordamiento por la asignación de tareas irrealizables, pasando por agresiones como la ocultación de información, la difamación o el trato vejatorio.

El objeto del Mobbing es la adscripción de la conducta de la víctima a los intereses de la figura o figuras que lo ejercen, coincidentes o no con los de la propia organización, llegando a provocar en su máximo nivel el vacío organizacional del acosado, con las lógicas consecuencias que ello comporta para su bienestar físico, psicológico y social, tanto dentro de la organización laboral, como fuera de ella.

LA EVOLUCIÓN DEL PROCESO

Desde el punto de vista organizacional, Leymann (1996) refleja cuatro etapas típicas en el desarrollo del acoso moral, al que se adscriben, en gran medida, las pautas de desarrollo de la mayoría de los procesos de acoso.

- La aparición de algún incidente crítico.
- La persecución sistemática.
- La intervención de los superiores.
- El abandono del trabajo.

Desde un enfoque centrado en la persona objeto del acoso, este continuo conflicto, en el que se ve inmersa, atraviesa también cuatro fases totalmente enlazadas y vivenciadas con una carga tan elevada de sentimientos de impotencia, que conduce en gran medida a poner en peligro la salud, llegando en casos extremos a un final autolesivo, con consecuencias irreparables para la víctima.

Si bien Leyman (1996) ha analizado al objeto de hostigamiento como una víctima aislada, diversos estudios han mostrado que sólo una minoría de afectados informa haber sido objeto de acoso individualmente, mientras que una mayoría informa que ha compartido su experiencia con algunos de sus compañeros e incluso, en algunos casos, con todo su grupo de trabajo (Hoel, Cooper y Faragher, 2001; Liefoghe y Mackenzie, 2001; Rayner, 1997).

Analizamos a continuación las fases desarrolladas por Leyman (1996), desde la perspectiva del blanco del acoso, identificando como víctima tanto a una persona aislada como a un grupo de trabajo en su conjunto.

Primera fase. Se inicia el acoso psicológico

Ante las presiones iniciales de hostigamiento psicológico en el trabajo, el primer síntoma de las víctimas es *la desorientación*. Las personas que esperan el apoyo y el acogimiento de la organización, de "su empresa", no se explican el *por qué* de la presión, pero no actúan contra ella, confiando en que más tarde o más temprano la presión pasará y contarán con la buscada integración en el proyecto de la organización.

Si el hostigamiento, el acoso, continúa, la persona o el grupo objeto del mobbing, comienza a preguntarse en qué ha fallado, qué tiene que hacer para que el hostigamiento 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 del sueño e ideación recurrente*, en muchas de estas personas. En este punto puede que se manifiesten los primeros signos de *ansiedad* en relación con el mantenimiento del estatus laboral y algunas *alteraciones de los hábitos alimenticios*.

A estas alturas, la víctima –tanto si es una persona ais-



lada o un grupo de trabajo- ya ha identificado a su acosador, aunque no necesariamente a la verdadera fuente de influencia. En un intento de cese de la presión, casi con toda probabilidad se ha dirigido a dicha figura, esperando un entendimiento, una rectificación o una solución no demasiado llamativa, con idea de no verse perjudicada por una especie de pulso o juicio público contra el acosador.

En su encuentro con el acosador se verá sometida al dilema de ceder a las seguramente inadmisibles pretensiones del acosador 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.

La víctima se encuentra en un 'impasse', buscando la manera de resolver el problema, sin que se perjudiquen sus intereses en la organización, esto es, su puesto de trabajo o estatus laboral. Para ello tiende a recurrir a sus relaciones más cercanas, esperando la ayuda necesaria y encontrando una incompreensión del problema o una falta de contribución en la dirección resolutive del mismo. En este momento se siente totalmente aislada, ante el acosador y ante su responsabilidad para con la organización laboral, temiendo además que dicha relación con su organización se deteriore, con el consiguiente perjuicio que ello puede ocasionarle.

La persona acosada se debate entre dos alternativas. Por un lado, la negación del problema, por su incredulidad ante la situación ("¿Cómo me esta pasando esto a mí?", "¿Será cuestión de dejar pasar un tiempo?"...). Esta alternativa muestra una tendencia a no ampliar la puesta en conocimiento del problema, fuera del círculo de personas que se considera exclusivamente necesario, y que normalmente se cifra en los mínimos posibles. Por la esperanza que aún mantiene la persona o grupo acosado de resolver la situación en un breve plazo y del modo más discreto posible, la segunda alternativa considera la necesidad de un enfrentamiento abierto hacia el acosador, con el riesgo implícito de que el conflicto se generalice a la opinión pública del resto de la organización. Será ésta la primera *tela de araña* en la que se verá atrapada la persona o el grupo acosado, y éste uno de los momentos cruciales para acabar con el acoso sin que todavía se produzcan daños difíciles de reparar.

Segunda fase. Se abre el conflicto

Como sucede en la primera fase del hostigamiento, la siguiente fase también es propiciada por el acosador, y se caracteriza por una graduación más incisiva del acoso psicológico hacia la víctima, con el objetivo de intimidar a la misma y hacerle notar que cualquier movimiento para defenderse de su acosador sólo conseguirá acrecentar el

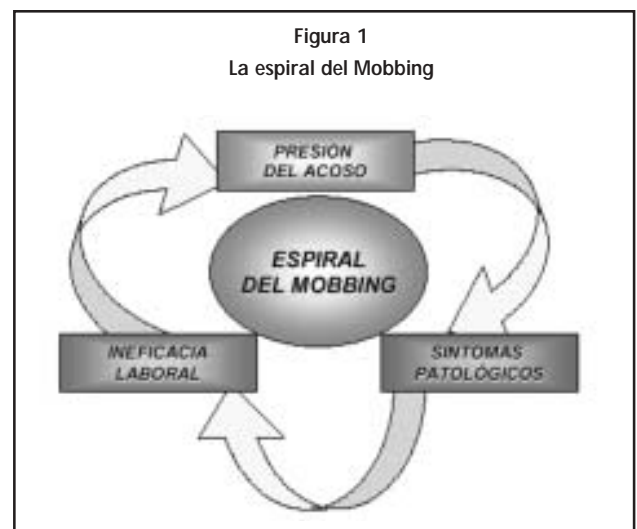
hostigamiento. A veces estas reacciones de incremento de la presión, se acompañan incluso de amenazas condicionadas, de carácter punitivo, dirigidas explícitamente hacia el estatus o la seguridad laboral del acosado.

Tercera fase. La intervención de los superiores

Ante este incremento de la presión, la persona o el grupo acosado puede recurrir a algunas personas de la organización que pudieran ayudarle a afrontar el problema - generalmente personas con cierto ascendiente o capacidad de influencia en la organización como otros superiores, representantes de personal, representantes sindicales, etc. Todavía, y con el objeto de que no le reporte perjuicios laborales, la víctima busca que el asunto no sea de conocimiento público, lo que suele ser argumento justificativo suficiente como para que las respuestas de estos nuevos participantes del problema sean de acogida positiva, pero inoperantes.

Comienzan los primeros *sentimientos de rechazo* y de *marginación*; el acosado individualmente o con las personas con las que comparte la experiencia de mobbing-comienza a *sentirse aislado* y a los iniciales síntomas de ansiedad, se suceden los primeros *sentimientos de culpa* y con ello algunos *brotes depresivos*. Poco a poco se va minando su fortaleza, ante la persistente presión del acoso y la falta de medios para afrontarlo.

Si la persona o el grupo afectado se repliega en sí misma y se dispone a *aguantar todo lo que sea necesario*, se puede identificar en esta fase que la víctima se ha dejado atrapar por una segunda tela de araña y que con ello ha entrado directamente en lo que denominamos *la espiral del Mobbing* (Fig. 1). Esta espiral se caracteriza por un bucle de retroalimentación negativa en el que, la *presión del acoso* incidiendo en los *síntomas patológicos*, y éstos en la *ineficacia de la respuesta laboral*, justi-





fican y refuerzan el hostigamiento de manera progresiva, llegando a agravar el problema hasta hacerlo insostenible.

En esta etapa, la víctima comienza a *perder interés por su tarea*, precisamente aquello que le ha hecho aguantar el acoso, permutando este interés por la preocupación por su salud. Ante esta situación se inicia, habitualmente, un “vía crucis” por las consultas de los diversos profesionales sanitarios, comenzando normalmente por el médico de familia, el médico de empresa o algún conocido que pueda proporcionar *algún remedio para una crisis puntual*. Esta etapa puede concluir en la consulta del psiquiatra o del psicólogo, dada la imprecisión del cuadro fisiológico presentado.

En esta fase del proceso, la víctima resulta ser un candidato idóneo para la elaboración de síndromes psicopatológicos (trastornos obsesivos, bipolar, depresión, ansiedad,...), provocados por el mobbing o reactivados por el mismo.

La persona acosada u hostigada, sin fuerzas ya para afrontar el problema, comienza a preocuparse por un problema mayor, *su deteriorado estado de salud*, cuya evolución se hace contingente con el comienzo del *deterioro de su plano social* (conflictos familiares, pérdida de amistades,...), además de manifestar un rendimiento laboral o profesional totalmente inadecuado a lo que se espera de su puesto de trabajo, y cierta *propensión a conductas de tipo distractorio y adictivo* (abuso del consumo de alcohol, del tabaco, consumo de drogas y psicofármacos, etc.). El recurrir a una incapacidad laboral transitoria resulta casi inevitable.

Cuando se llega a esta situación, se puede decir que el acosador dispone de una oportunidad perfecta para conseguir su objetivo de perjudicar a la víctima, ya que el acosado se está *autolesionando*, sin que éste primero tenga que desgastarse personal o públicamente. En éste momento del hostigamiento, la víctima, que ya lo es, necesita verdadera ayuda, una ayuda de impacto y una ayuda urgente. De no producirse, las consecuencias llegan, en el mejor de los casos, al abandono del puesto de trabajo, con el agravante de una enfermedad añadida, o a consecuencias todavía más graves, debido a ese progresivo deterioro físico, psíquico y social que produce la *espiral del Mobbing*, en la que la persona acosada se encuentra atrapada.

Cuarta fase. La huida

Tanto la presión, como el deteriorado estado de salud del acosado, pueden llegar a hacer insostenible su presencia en el entorno laboral. La simple idea de volver al contexto laboral después de una baja médica, de volver a experimentar las presiones que le llevaron a su estado

actual, tiende a convertirse en algo terrorífico. La víctima del mobbing opta ya, cada vez con más seguridad, por buscar soluciones fuera del dominio de la organización laboral a la que todavía pertenece. En el caso de que su historia laboral refleje una dedicación de varios años a su organización, su oficio o su profesión, o bien considere que ya es tarde para volver a empezar un nuevo camino profesional, su carrera tiende a concluir en una amarga prejubilación del mundo del trabajo. En otros casos, de personas más jóvenes, éstas siguen soportando la presión algún tiempo, hasta que su trabajo se vuelve puramente instrumental y se mantienen en la organización de una manera burocrática, en tanto les llega una oportunidad para poder marcharse, lo que suele ser infrecuente dadas las condiciones de precaria salud en la que tienden a encontrarse.

En definitiva, los múltiples sistemas de aplicación del acoso psicológico en el trabajo, si se mantienen de forma sostenida sobre una persona o un grupo de personas que no tiene los recursos suficientes como para amortiguar sus influencias, pueden llegar a deteriorar su salud, con manifestaciones de diversos síntomas como conductas de evitación, ideación recurrente, desarrollo de fobias, alteraciones del sueño, etc. Efectivamente, la investigación llevada a cabo en este ámbito ha mostrado la aparición de diferentes afecciones patológicas asociadas a situaciones de mobbing como las siguientes: alteraciones del estado de ánimo, como el trastorno obsesivo, el trastorno bipolar, la depresión y la ansiedad (Agust y Beas, 2001; González de Rivera, 2001; Leymann, 1.997; Piles de la Fuente, 2001), conductas asociadas tendentes a adicciones relacionadas con el uso de las drogas, el consumo de tabaco y el abuso del alcohol (Cervera, et al. 2001; Pérez de Heredia, González y Ramirez, 2001) y conductas auto-lesivas, como conflictos familiares, divorcios e incluso suicidios (Bobes, González y Sainz, 1998; Leymann, 1997) y hasta afecciones fisiológicas como la hipertensión, trastornos dermatológicos, alteraciones digestivas y cierta propensión a incluir al sujeto en grupos de riesgo de accidentes vasculares y coronarios (Bruziches y Rinaldi 2000; D’Elia 1997; Leymann, 1997; Mahler, Schmidt, Fartaschi, Loew y Diepgen 1998).

Nos encontramos, por tanto, ante situaciones laborales que se caracterizan por los elevados costos humanos, económicos y sociales, y cuyos indicadores más relevantes se pueden concretar en los siguientes aspectos: a) una pérdida de potencial profesional para las organizaciones; b) un daño difícil de reparar en el estado de salud de la víctima; c) un probable deterioro de sus relaciones personales y familiares; y d) un inmenso costo de asistencia sanitaria y de pensiones asociadas.



EL EJERCICIO DEL PODER EN EL MOBBING

Un correcto acercamiento al marco del afrontamiento del mobbing requiere analizar el ejercicio del poder, sus tipos y los métodos de influencia con los que se desarrolla, y las relaciones que se establecen entre la víctima y el acosador. El acosador utilizará poder para constreñir la conducta, la posición y hasta la propia persona del acosado. Resulta necesario, por tanto, conocer las peculiaridades del tipo de poder que se pone en juego en los casos de mobbing, con el objetivo de afrontarlas con más probabilidades de éxito.

Son diversas las acepciones y definiciones que podemos encontrar del poder. Nos decidimos por la clásica definición de Dalh (1957, pág. 202-3) que establece que: *“El poder designa una capacidad que A tiene para influir en la conducta de B, de modo que B haga algo que de lo contrario no realizaría”*.

Se desprenden de esta conceptualización, tres aspectos importantes que se matizan en relación con el acoso psicológico en el trabajo, en los siguientes términos:

1. Existe un **potencial** en la parte que ejerce poder, que no necesariamente ha de desarrollarse. Es decir, el poder puede existir sin que se utilice. El poder es la *capacidad* de ejercer influencia. Se distingue aquí, por tanto, entre *tener poder* y *ejercer poder*. *Tener poder* significa que se tiene capacidad de recortar los recursos que la otra parte necesita, mientras que *ejercer poder* significa que se recortan efectivamente dichos recursos. El poder como un potencial tiende a mantener equilibradas las relaciones entre las partes, debido al temor que las funestas consecuencias de su empleo puede acarrear para las partes implicadas. Es decir, el temor que suscita que su empleo pueda ser respondido, a su vez, por el empleo del poder de la otra parte. Esta característica del poder resulta de gran relevancia en las situaciones de mobbing, ya que el deterioro ocasionado por el acosador sobre la víctima, inhabilita las respuestas de enfrentamiento de éste mediante el ejercicio de su propio poder. En las situaciones de mobbing, por tanto, el potencial se transforma frecuentemente en ejercicio de poder debido a la propia reacción de huida de la víctima.
2. Se establece una relación de **dependencia** de una de las partes hacia la que ejerce el poder. La relación de dependencia se produce debido al control que el agente acosador ejerce sobre los recursos que la persona o grupo, que es el blanco del hostigamiento, necesita. Como se ha indicado con anterioridad, las situaciones de mobbing se dan, generalmente, en las relaciones asimétricas de poder en las que tienden a encontrarse los subordinados o los grupos minoritarios, por ejemplo.
3. Es implícita la suposición de que la parte que no manifiesta el poder posee, inicialmente al menos, una cierta **libertad sobre su comportamiento** para tomar decisiones. No obstante, se da una tendencia a que la víctima no utilice esa libertad hasta que no ha avanzado gravemente el proceso, siendo a veces irreparable el daño provocado. Ello se debe, en muchas ocasiones, a la incredulidad y a la falta de identificación por parte de la víctima, de lo que esta sufriendo.

De estas tres características definitorias, muy posiblemente el aspecto más importante se centra en la relación de dependencia (Emerson, 1962; Munduate y Martínez, 1998; Robbins, 1987), de forma que cuanto mayor sea la dependencia de B respecto de A, mayor poder tendrá A sobre B, y por tanto mayor será la posibilidad de éste de acosar a su víctima. En general, cuando se controla un recurso que otros necesitan, se establece una dependencia directamente relacionada con el grado de control sobre dicho recurso. Es decir, la dependencia aumenta cuando el recurso controlado por la parte que tiene poder resulta *valioso* para la otra parte. Mintzberg (1983) señala que las características que hacen a un determinado recurso valioso son fundamentalmente tres:

1. **La importancia del recurso.** En la medida en que el recurso controlado se manifieste importante para una de las partes, mayor será el interés con el que éste lo busque y, consecuentemente, mayores serán los esfuerzos y contrapartidas que este dispuesto a desplegar para conseguir su objetivo. Lo controlado por una de las partes ha de ser percibido como algo importante por la otra parte. Normalmente, ésta es la razón por la que el acoso suele progresar hasta llegar a consecuencias inaceptables. La persona o grupo que resulta ser el blanco del acoso, tiende a valorar su pertenencia a la organización y su ejercicio profesional en la misma, como algo realmente importante.
2. **La escasez del recurso.** Si algo existe en abundancia o puede conseguirse desde múltiples fuentes, se debilita fuertemente la relación de dependencia establecida y, por tanto, disminuye el poder del que controla dicho recurso. Para crear dependencia es preciso que un recurso sea percibido, además de importante, como escaso. De este modo se fortalece la relación de dependencia, y con ello el poder de la parte que controla dicho recurso. Así, la pertenencia a una organización, el ejercicio profesional en la misma, y el reconocimiento a dicha labor, resultan ser recursos importantes y no fáciles de lograr mediante un cambio a otra organización. Por ello, el control sobre estos recursos, sumamente valiosos pa-



ra la persona objeto de acoso, puede facilitar el ejercicio de poder del acosador.

3. **La insustituibilidad del recurso.** Cuantos menos sustitutos tenga un recurso requerido por alguna de las partes, mayor será el poder que posee aquella parte que lo controla. En la medida en que existan fuentes de sustitución para satisfacer las necesidades que deberían ser cubiertas con el recurso requerido, menos posibilidades existirán de establecer una relación de dependencia hacia la parte que controla dicho recurso. Robbins (1987, pág. 282) ilustra este concepto denominándolo *elasticidad del poder* y definiéndolo como: “la respuesta relativa del poder a los cambios en las alternativas disponibles”. En este sentido, la capacidad de crear una relación de dependencia y de influir sobre los demás, vendrá determinada por la percepción que éstos mantengan de sus opciones alternativas, y de poder satisfacer con ellas el efecto que se quiere conseguir con el recurso que se busca conseguir.

En el contexto de las relaciones de poder, una referencia obligada es la clasificación de los diferentes tipos de poder que expresaron French y Raven (1959) a partir del estudio de los procesos de influencia. Efectivamente, aunque el *poder social* y la *influencia* han sido empleados como sinónimos en algunas ocasiones, sin embargo, y como se ha apuntado en la literatura (Hinkin & Schriesheim, 1990; Stahelski & Paynton, 1995) se precisa realizar alguna matización al respecto. La definición de French y Raven (1959) sobre ambos conceptos nos ayuda a comprender las diferencias entre ellos. Siguiendo la conceptualización inicial de Lewin (1941), estos autores definen la *influencia* como la fuerza que una persona (el agente) ejerce sobre alguien (el blanco), para inducir un cambio en su conducta, actitudes, metas, necesidades y valores. A su vez, definen el *poder social* como la habilidad potencial máxima de un agente para influir sobre el blanco de sus objetivos. Por tanto, la influencia es “poder en acción –poder cinético- y el poder es influencia potencial (French y Raven, 1959, pág.152). Esta conceptualización resulta similar a la caracterización del poder como un potencial, y a la distinción entre *tener poder* y *ejercer poder*, anteriormente analizada con relación a la definición de Dahl (1957). Robbins (1987) diferencia entre bases y fuentes con el objeto de poder desarrollar categorías más claras e independientes. “Las bases del poder designan aquello que el sujeto tiene y le confiere poder... las fuentes nos indican de dónde obtiene el sujeto sus bases de poder, es decir, se refieren a la manera en que uno llega a controlar las bases del poder” (Robbins, 1987, pág.275-6).

Apoyándonos en las propuestas de French y Raven

(1959) y los hallazgos de los estudios de Munduate y Dorado (1998) y Rahim y Psenicka (1996), se podrían identificar cuatro bases del poder en las que se asienta la fortaleza del agente que ejerce el acoso psicológico:

1. **Poder coercitivo**, que tiene su base fundamentalmente en el miedo, el temor a las consecuencias negativas de la desobediencia. Descansa su aplicación en las amenazas, las sanciones físicas, la producción de frustración ó el control y restricción de la satisfacción de alguna necesidad fisiológica. Este poder es el más frecuente en organizaciones fuertemente normativas. En las organizaciones laborales se manifiesta a través de la sanción, despido ó degradación funcional.
2. **Poder de premio**, que se opone al anterior. Las personas se someten a los deseos de otros porque esto les proporcionará beneficios, fundamentalmente materiales. En este caso sería la ausencia de gratificaciones o la negación del desarrollo profesional, la herramienta que se pondría al servicio del acosador.
3. **Poder persuasivo**, que descansa sobre la base de la concesión y manipulación de premios simbólicos y la capacidad de decisión, de manipulación de información, de controlar la asignación de los símbolos de status ó de influir en las normas del grupo. Es ésta la base más común cuando no hay una relación jerárquica formal entre el hostigador y la víctima del acoso. Es también la más frecuente cuando el hostigador se sirve de terceras figuras para conseguir con total impunidad sus objetivos.
4. **Poder de conocimiento**, que se basa en el acceso ó control de la información necesaria para posibilitar la toma de decisiones en el grupo o en la organización. Esta base es la más fácilmente utilizable en el acoso ascendente.

Las bases de poder determinarían el potencial que confiere al agente que ejerce la influencia, su poder para influir en la conducta, el puesto o el rol laboral del acosado:

1. **Poder de posición**, que se refiere a la posición en la cual un individuo desarrolla su rol organizacional dentro de la estructura. Es la jerarquía en la organización la que posibilita el poder. Se destaca esta fuente como el acceso más común a una ó varias de las bases de poder.
2. **Poder personal**, que se relaciona con las características personales del sujeto tanto en el ámbito físico como en relación con los rasgos de personalidad. El “carisma” es el aspecto que nutre en este caso al ejercicio del poder. Ésta es la fuente de poder más común en organizaciones laborales poco estructuradas, o con fuertes componentes voluntaristas (Asociaciones, ONGs, etc.)



3. **Poder de experto**, fuente que descansa en la pericia ó competencia con la cual un sujeto llega a dominar información ó habilidades especializadas para poder anteponer sus decisiones a las de los demás. La pericia es una de las fuentes más potentes de poder, sobre todo en los grupos y organizaciones con una gran tendencia tecnológica. A medida que los trabajos se van progresivamente especializando, aparece la figura del “experto” de la que se sirve el grupo para conseguir propósitos sofisticados, lo que le confiere a dicho experto una gran posibilidad de poder. Muy frecuentemente es éste el origen del acoso a personas brillantes y potencialmente competitivas.
4. **Poder de oportunidad**, que consiste en encontrarse en el sitio adecuado en el momento oportuno para tomar una determinada decisión que brinde la ocasión de ejercer el poder. En este caso, no es necesario ocupar una posición formal elevada en la estructura, sino más bien encontrarse en el “cuello de botella” del paso del fluido de procesamiento organizacional, para poder controlar la información ó el acceso a una fuente superior de poder. Es ésta la fuente sobre la que se asienta con mucha frecuencia el poder del agente hostigador con poca brillantez y cierto nivel de incompetencia

El proceso de influencia

Como se ha indicado anteriormente, al describir la conexión entre el poder social y las tácticas de influencia, no existe otra forma de entender el poder más que desarrollado en los procesos de interrelación social entre individuos ó grupos. Si en esta interrelación consideramos que una de las partes activa y obliga o mediatiza la conducta de la otra parte, nos estaremos refiriendo al poder como un proceso de influencia. Las relaciones intraorganizacionales se caracterizan por la presencia continua de procesos de influencia. Se puede, por tanto, inferir que una cierta y admitida práctica del ejercicio del poder es inherente a los procesos que conducen a los objetivos de la organización. No obstante, se precisa delimitar dicho ejercicio en la frontera que marca el respeto a la dignidad, y a la integridad física, psíquica y social a la que como persona tiene derecho cada individuo que forma parte de la organización.

Al igual que en otros procesos de influencia social (ver Hogg & Vaughan, 1995, por ejemplo), en el mobbing podemos identificar tres elementos principales: a) El agente que ejerce la influencia -en este caso el acoso moral-, pudiendo ser éste una persona o un grupo de personas; b) Los métodos de influencia o estrategias que se utilizan para conseguir el propósito buscado con el acoso moral; y c) El destinatario de la influencia, sobre

la que recae, inicialmente al menos, la violencia del proceso y sus consecuencias.

El **agente acosador** precisa de unos recursos que se sustentan en la propia organización. En ella, la cultura, los sistemas de gestión de conflictos o los propios estilos de liderazgo desplegados, pueden llegar incluso a legitimar la conducta del acoso moral sostenido. En otras ocasiones, los sistemas que concurren en el mobbing para proporcionar recursos de hostigamiento, se establecen de manera informal (grupo informal, comunicación entre iguales, liderazgo emergente, etc.), proporcionando del mismo modo una fuente de control de recursos suficiente como para que se produzca el hostigamiento. *La motivación* para influenciar que tenga la figura acosadora también será decisiva en la intensidad del acoso y en el inicio del proceso. Dicha motivación podrá intentar conseguir un objetivo organizacional promulgándose como un hipotético medio de socialización y ajuste de la conducta laboral del acosado, a las normas y cultura de la organización. Un ejemplo “en extremis” de ello es el “acoso normativo” o “ijima” (Hirigoyen, 2001), entendido como parte del proceso de socialización; también podrá venir ocasionado por intereses personales, situados al margen de los objetivos de la propia organización, o será sencillamente producto del “estilo personal” que determina el *constructo de personalidad* del acosador. Algunos estudios atribuyen rasgos patológicos de carácter psicótico a la figura del acosador (Hirigoyen, 2001; Piñuel, 2001), llegando incluso a reflejar un perfil definido de este agente, como es el caso del denominado *Mediocre Inoperante Activo (MIA)* (González, 1997). En el emisor de la influencia, se asocia también un mayor ejercicio del poder a los sujetos que se caracterizan por los siguientes aspectos: a) un locus de control interno (Porter, Allen y Angle, 1981); b) una mayor propensión al riesgo (Keeney y Raifa, 1976); e incluso una tendencia al maquiavelismo (Barón, 1993).

Los **métodos de influencia** del poder, son las herramientas con las que se consigue adscribir la conducta de la víctima al objetivo del agente hostigador. En el mobbing se llegan a describir hasta 45 tipos de tácticas de acoso (Leymann, 1997; Zapf, Knorz y Kulla, 1996; Martín y Pérez, 2002), manteniéndose en la mayoría de los casos de manera persistente, hasta lograr su objetivo. Estos métodos se concretan en conductas de hostigamiento caracterizadas por emplear algunos de los siguientes aspectos: a) los recursos de la organización y sus normas como elementos de abuso; b) el deterioro de las relaciones sociales de la víctima y su difamación; c) los ataques a la vida privada del acosado y sus valores; y d) la violencia verbal, física o sexual.

Algunos aspectos relacionados con **el acosado**, que deberán ser precisados por investigaciones futuras y que

se encuentran relacionados con el ejercicio del poder en el fenómeno del mobbing, también incidirán en la gravedad y las consecuencias del hostigamiento. Entre ellos cabe destacar el *proceso de conformidad*, y los *aspectos perceptivos*. La conformidad se entiende como el despliegue de una conducta manifiestamente disponible hacia los deseos del hostigador, como consecuencia de la perdurabilidad de la situación de acoso, y desarrollado, en la dinámica del poder, bajo las diversas formas de sumisión, identificación e internalización (Kelman, 1956, 1961). Los aspectos perceptivos, como ya reflejaron French y Raven (1968) resultan determinantes para el efecto ejercido en el destinatario de la influencia. Destacan los siguientes: a) la percepción del destinatario sobre el proceso de influencia, quien en las situaciones de mobbing llega a creerse, generalmente bajo las reiteradas sugerencias del acosador, que él mismo es la causa de sus males; b) la percepción que se le atribuye al acosador sobre el propio acosado. Como se ha apuntado anteriormente, la persona o grupo acosado busca insistentemente los recursos que controla el hostigador –pertenencia a la organización, desarrollo profesional, reconocimiento a su labor, etc- y ello va incrementando la percepción de dependencia de éste y la atribución de poder al acosador; y c) la percepción de las bases sobre las que el hostigador ejerce su influencia, y que se han desarrollado con anterioridad.

Aunque autores como Leyman (1996) han indicado que la personalidad del acosado resulta irrelevante en su articulación a las situaciones de mobbing, otros autores como Matthiesen y Einarsen (2001) han apuntado que a pesar de que la afirmación previa puede ser correcta, sin embargo los datos de sus estudios apuntan a que algunas víctimas de mobbing son más sensibles al mismo o reaccionan de un modo más dramático que otras ante las situaciones de acoso. Ello viene a confirmar la diversidad con que las personas, incluso las víctimas de acoso, pueden reaccionar ante los conflictos interpersonales y ante el escalamiento del conflicto en el trabajo (Medina, Dorado, Munduate, Arévalo, y Cisneros, 2002; Munduate, Ganaza, Peiró y Euwema, 1999; Zapf y Gross, 2001)

ESTRATEGIAS PARA AFRONTAR LA ESPIRAL DEL MOBBING

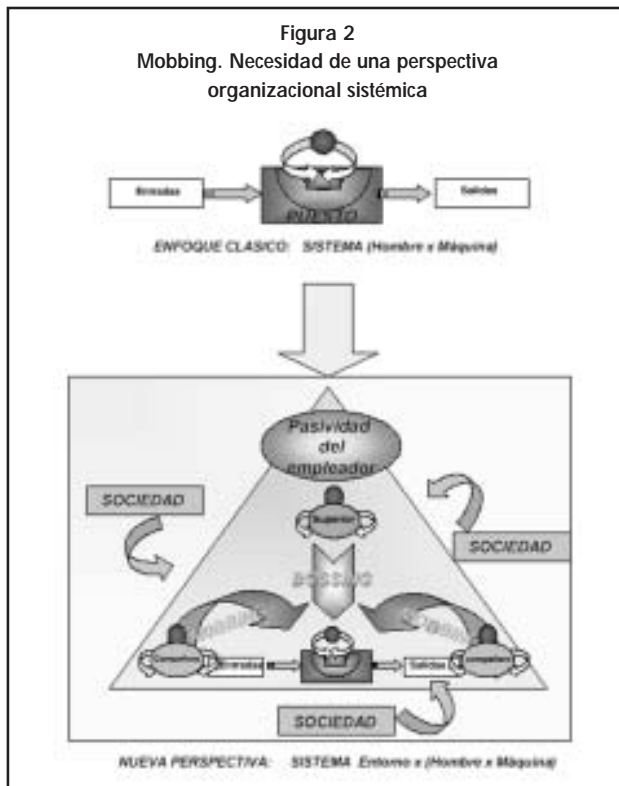
Ante este panorama tan poco esperanzador, es necesario que los sujetos objeto de acoso psicológico en el entorno laboral se defiendan y que además lo hagan, si es posible, antes de que se produzca el daño. Ello nos lleva a un enfoque multidisciplinar de afrontamiento del problema, done se pongan en marcha mecanismos que incidan sobre la prevención, la evitación e incluso, el tratamiento médico, psicológico y jurídico-social, cuando el daño ya se ha producido.

Las estrategias para afrontar el acoso moral o psicológico en el trabajo serán diferentes en cada caso y dependerán de las características que se combinan entre los factores relacionados con el agente que ejerce el acoso, la víctima que lo padece y el entorno organizacional en el que se produce. Se precisa añadir a estos factores la disponibilidad de recursos legales, de apoyo psicosocial, terapéuticos, económicos, etc., con los que podrá contar la víctima, una vez que se movilice para defenderse de la agresión de la que está siendo objeto.

Una vez que se ha iniciado el hostigamiento, su abordaje es una carrera contra reloj. Simbólicamente es como tratar de parar una esfera que se desliza por una pendiente, y que a medida que recorre más camino, también es mayor la cantidad de energía que

se precisa para detenerla. El mobbing adopta su propia dinámica, ya descrita en la primera parte de este trabajo, y su afrontamiento en las fases avanzadas requiere de recursos progresivamente más potentes y consistentes.

Para analizar estos recursos es preciso abordar la situación desde perspectivas más amplias que la del clásico esquema "Hombre x Máquina" (Leplat y Cuny, 1978), en el que el estudio de las condiciones antropométricas y fisiológicas del puesto completaban una buena referencia sobre la seguridad en el trabajo. Se trata





de contemplar el mobbing desde un enfoque sistémico, global y dinámico, considerándolo, a su vez, articulado a un contexto social concreto y determinante (Peiró, 1983) (ver fig.2).

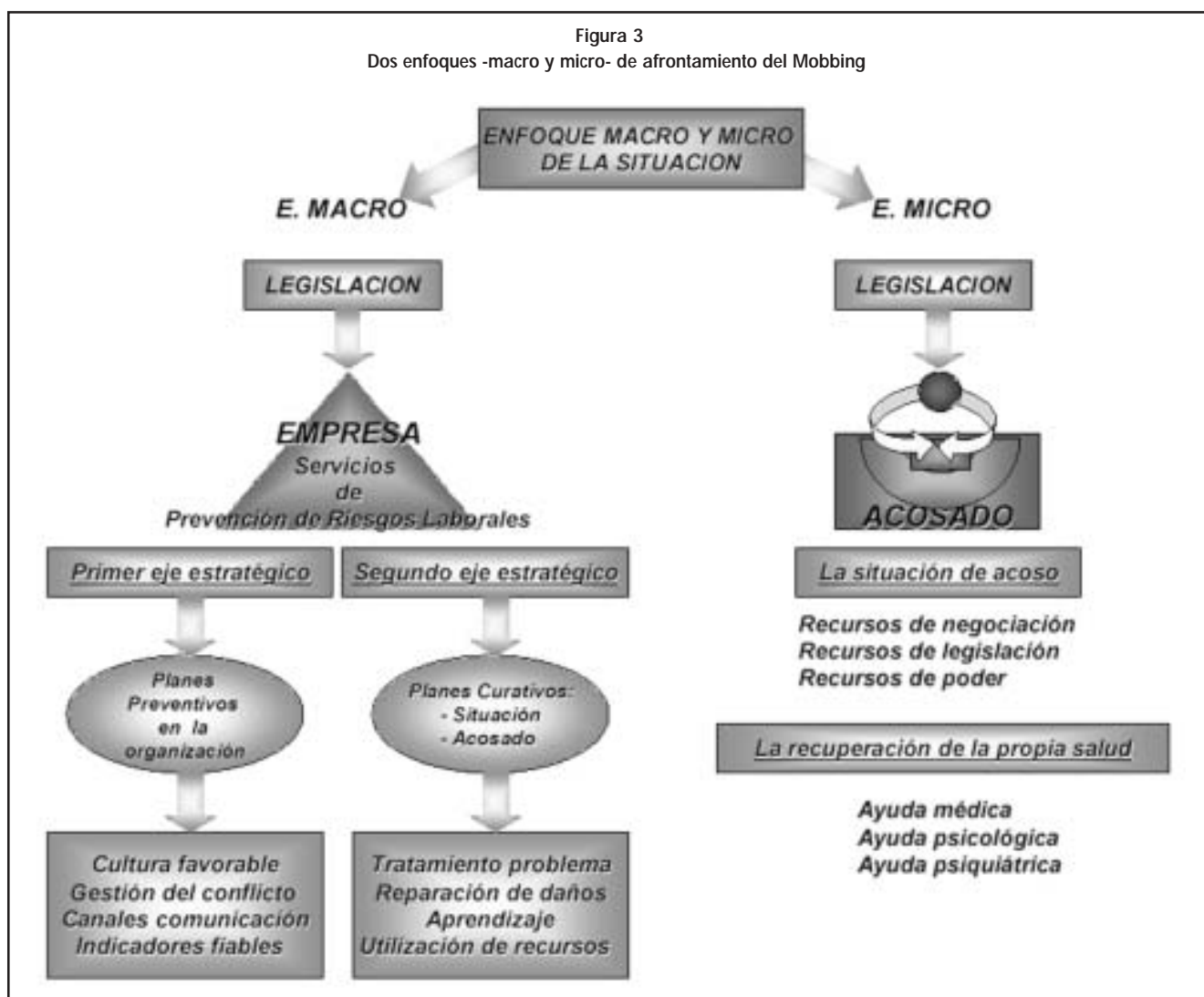
Esta aproximación sistémica al mobbing, implica analizar un considerable número de aspectos relacionados con el fenómeno. Dada su complejidad, el abordaje del fenómeno social del mobbing, requiere un enfoque multidisciplinar, tanto en su conceptualización como en la intervención para su prevención y su tratamiento. En este trabajo abordaremos, brevemente, este último aspecto relativo al tratamiento, por su utilidad para quien en principio parece más necesitado de ella, que es la persona acosada.

La intervención eficaz de afrontamiento del mobbing debe partir de un adecuado ordenamiento en el marco jurídico. Supondría una ayuda, en este sentido, que la conducta de acoso moral en el trabajo estuviese tipificada

como delito sancionable por las leyes como el C.P. español, Art. 173, que dichas pautas legales proveerían de un medio disuasorio, preventivo e incluso paliativo y curativo. Esta ordenación legal sería la mejor herramienta para conseguir el adecuado tratamiento institucional, organizacional e incluso regulador de las conductas individuales en el mobbing. En la actualidad se están llevando a cabo varias iniciativas en el Parlamento Europeo (COM, 2002), que orientarán la elaboración de un libro verde sobre mobbing por la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales (Anderson, 2001b), y que para muchos de los países miembros se constituirá en referente de una posterior legislación.

Desde un análisis prospectivo de la situación, se vislumbran, en un futuro próximo, dos enfoques en el abordaje del problema. Uno a nivel de análisis macro y otro a nivel de análisis micro, que se concreta en los siguientes aspectos: a) el nivel de la organización laboral; y b) el

Figura 3
Dos enfoques -macro y micro- de afrontamiento del Mobbing





tratamiento del problema por la víctima del acoso (ver fig. 3). El reciente monográfico de la *European Journal of Work and Organizational Psychology* (Zapf y Einarsen, 2001), sobre el mobbing, aborda efectivamente, estos dos niveles de análisis en los diversos trabajos que componen dicho monográfico.

En la **organización laboral** se requiere de los Servicios de Prevención de Riesgos Laborales, como un **primer eje** estratégico que establezca planes preventivos, tanto de información y formación, como de implementación de los adecuados Protocolos de Acción. Estos Protocolos irán orientados a abordar los siguientes aspectos: a) Crear una cultura organizacional que minimice y evite el mobbing; b) Generar estilos de gestión del conflicto y de liderazgo participativos; c) Dotar a las potenciales víctimas de instrumentos de comunicación formal del problema en la organización; d) Disponer de indicadores que circunscriban la situación de la organización con relación al acoso moral, del mismo modo que se dan para la siniestralidad laboral.

El **segundo eje** de tratamiento del acoso moral en la organización requiere activar Planes de Acción paliativos de los efectos del acoso y curativos de las consecuencias que este proceso haya causado en los afectados. Para ello deberán intervenir de una manera coordinada los profesionales que multidisciplinariamente están llamados a contribuir en la resolución del problema – psicólogos, abogados, médicos, trabajadores sociales,...-, y hacerlo además sobre el “afectado” y sobre “la situación”, todo ello con el concurso pertinente de las correspondientes Comisiones Paritarias, articuladas por los representantes sindicales y los representantes de la patronal.

Este segundo eje sugiere también, en las organizaciones laborales de cierta entidad, la participación de los Servicios de Prevención de Riesgos Laborales, como órgano coordinador y regulador de las intervenciones de los diferentes especialistas que requiere normalmente la víctima del hostigamiento. Se requiere, a su vez, la intervención de las Comisiones Paritarias en materia de Salud Laboral, así como el concurso de los órganos competentes de la Inspección de Trabajo, si las causas que llevan al acoso no son inmediatamente abordadas por los responsables de la organización en la que la persona hostigada presta sus servicios.

En los casos en los que el tamaño de la organización no dote al trabajador del acceso a estos recursos o estén definidos de forma imprecisa -pequeñas empresas, corporaciones locales, administración pública, autónomos y profesionales liberales, etc.-, y sin olvidar los recursos asequibles y localizables por el propio afectado, se requiere también que las organizaciones sindicales jueguen un papel primordial como interlocutores sociales.

Se trata de que los mismos se constituyan en fuente de orientación natural del trabajador, hacia los recursos profesionales con los que puede contar para afrontar el problema del mobbing. Este primer contacto externo al de su organización laboral, puede convertirse en un primer apoyo social para la víctima del acoso y ser interpretado por la misma como un *balance sobre las posibilidades de solución al hostigamiento*, con lo que se convierte en un crucial punto de inflexión tanto en su estado anímico, como en las probabilidades de dotarse de los medios legales para afrontar el proceso. En esta fase de contacto con el exterior, se corre el riesgo de que un tratamiento impersonal o burocrático desafortunado, suponga el agravamiento del problema por provocar un incremento de la desesperanza en la que se encuentra la persona acosada. Para ayudar a superar esta fase, las organizaciones sindicales tendrán que dotarse de especialistas en el tratamiento del problema, con una sólida formación psicológica y jurídica.

Paralelamente al enfoque macro centrado en la propia organización, el enfoque del afrontamiento **centrado en el individuo** ayuda a explicitar aquellas herramientas con las que en cualquier caso podría contar la víctima del acoso. Estas intervenciones se concretan en dos campos: a) la resolución de la situación de acoso moral; y b) el abordaje de las consecuencias del acoso en el propio sujeto.

La **situación de acoso** es normalmente abordada por el acosado de forma gradual, partiendo del uso de los *recursos de negociación* apoyada en la consulta y las tímidas comunicaciones a los compañeros, los jefes inmediatos, el Comité de Empresa, los Servicios de Prevención o el departamento de Recursos Humanos. Más adelante, en una escalada del conflicto se ponen en marcha los *recursos legislativos*, centrándose en la denuncia externa a la organización como primer paso. Se recurre a las asociaciones de afectados, sindicatos, etc., para llegar más adelante a las Inspección de Trabajo o los Juzgados. Para finalizar con el excepcional uso de los *recursos de poder* y consecuentemente de la aplicación de la fuerza sin regulación alguna.

Paralelamente se **afrontan las propias consecuencias** del acoso por el sujeto, en función de la gravedad del acoso y del deterioro de la salud del acosado -física, psicológica y social- así como de las características de la sintomatología presentada. Se trata de recurrir a aquellos profesionales que ayuden a recuperar dicha salud.

Situándonos en este último punto, además de una ayuda suficientemente estructurada y sólida que le ayude tanto a defenderse de sus acosadores como a eliminar los métodos de influencia de ejercicio del acoso, el afectado necesita en la mayor parte de los casos de un tratamiento de urgencia. Este tratamiento comienza por un diagnóstico



psicológico que señale la ruta terapéutica a seguir a tenor del análisis de la sintomatología presentada por el afectado, en el que se combinen, al mismo tiempo, los servicios especializados del campo jurídico (Blanco y López, 2002; Molina, 2002; Velázquez, 2001), para hacer frente a los complicados pormenores del procedimiento o acciones legales a emprender en el aprovechamiento de los recursos legales a su alcance. En cualquier caso, este amparo en el ámbito jurídico, requiere ir acompañado de una terapia psicológica de carácter invasivo que fortalezca las bases de autoestima e identidad de la persona y que le ayude a recuperar las emociones positivas articuladas a la percepción de autoeficacia (Cisneros, Medina, Munduate, y Dorado, 2000), como primera medida para evitar que el daño siga avanzando.

Estas medidas individuales a las que puede recurrir el sujeto objeto de acoso moral, sólo deberían ser la antesala de un futuro desarrollo del afrontamiento del problema a un nivel global y sistémico, que sincronice con el legislador en primera instancia, los esfuerzos individuales, organizacionales y sociales para eliminar el problema del mobbing.

BIBLIOGRAFÍA

- AFS (1993). *Ordenanza sobre el acoso en el lugar de trabajo*. Estocolmo: Agencia Sueca para el Entorno Laboral.
- Agust, S. y Beas, M. (1997). Burnout en mujeres: un estudio comparativo entre contextos de trabajo y no trabajo. *Ansiedad y Estrés*, 3 (1), 79-88.
- Anderson, J. (2001a). *Informe sobre el acoso moral en el lugar de trabajo*. Parlamento Europeo, 16 de Julio. A5-0283 / 2.001.
- Anderson, J. (2001b). *Proyecto de informe sobre el acoso en la vida laboral*. Parlamento Europeo, 6 de Junio. 2339 / 2001 (INI).
- Barón, M. (1993). *Percepción y atribución de poder en la negociación colectiva*. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla: Inédita.
- Blanco, M.J. y López, F.J. (2002). La vía penal integrada en el Tratamiento de Urgencia contra el acoso moral en el trabajo. *La Ley*, 25 Mar. <http://www.laley.net>
- Bobes, J.; Gonzalez, J.C. y Sainz, P. (1997). *Prevención de las conductas suicidas y parasuicidas*. Barcelona: Masson.
- Bruziches, D. Y Rinaldi, B. (2000). Job Safety: Where There is High Tension at the Work Place: MOBBING. *Prof. Inferm*, Jun-Mar, J3 (1), 46-49.
- Cervera, G; Haro, G.; Martinez-Raga, M.; Bolinches, F.; DE Vicente, P. y Valderrama, J.C. (2001). Los trastornos relacionados con el uso de sustancias desde la perspectiva de la psicopatología y las neurociencias. *Trastornos Adictivos*, 7 (3), 164-171.
- Cisneros, I; Medina, F.J; Munduate, L y Dorado, M.A. (2000). Consecuencias emocionales de la autoeficacia en situaciones de negociación. *Apuntes de Psicología*, 18, 97-121.
- COM (2002). *Como adaptarse a los cambios en la sociedad y en el mundo del trabajo: una estrategia comunitaria de salud y seguridad (2002-2006)*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas, 118
- Dahl, R. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 202-203.
- D'Elia R.(1997). Mobbing, also among health personnel?. *Krankenpfl Soins Infirm*. 90(8), 74-77.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Agresión and Violent Behavior: A Review Journal*, 5(4), 371-401
- Einarsen, S., y Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.
- Emerson, R. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27, 31-40.
- French, J.R.P., Jr., y Raven, B.H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp.150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Gonzalez de Rivera, J.L. (1997). El Trastorno por Medio-cridad Inoperante Activa (Síndrome MIA). *Psiquis*, 18 (6), 229-231.
- Gonzalez de Rivera, J.L. (2001). El síndrome de acoso institucional. *PSIQUIATRÍA.COM*, 5 (1). <http://www.psiquiatria.com/articulos/psiqsocial/2781/>
- Hardy, C. y Clegg, S.R. (1996). Some dare call it power. In S.R. Clegg, C. Hardy, & W.R. Nord (Eds.), *Handbook of Organizational studies* (pp.622-641). London: Sage.
- Hinkin, T.R., y Schriesheim, C.A. (1990). Relationships between subordinate's perceptions of supervisory power. *Human Relations*, 43, 221-237.
- Hirigoyen, M.F. (2001). *El acoso moral en el trabajo*. Barcelona: Paidós
- Hoel, H., Cooper, C., y Faragher, B.(2001) The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 443-466.
- Hoel, H., Rayner, C. y Cooper, C.L. (1999). Workplace bullying. En C.L. Cooper y I.T. Robertson (Eds.) *International Review of industrial and organizational psychology* (vol. 14, pp.195-230). Chchester, UK: Wiley
- Hoel, H., Rayner, C., y Cooper, (1999). Workplace bullying. En C.L. Cooper y I.T. Robertson (Eds.). *Interna-*



- tional Review of Industrial and Organizational Psychology*. (vol. 14, pp.195-230). Chichester, UK: Wiley
- Hogg, M.A., y Vaughan, G.M. (1995). *Social Psychology. An Introduction*. Englewood: Prentice Hall.
- Keeney R.L. y Rayffa, H. (1976). *Decisions and Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs*. New York: Willey and Soons.
- Kelman, H.C. (1956). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 102-109.
- Kelman, H.C. (1961). Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 25, 57-78.
- Lewin, K. (1941). Analysis of the concepts whole, differentiation, and unity. *University of Iowa Studies in Child Welfare*, 18, 226-261.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Leymann, H. (1997). *The Mobbing Encyclopaedia. Bullying. The Definition of Mobbing at Workplaces*. <http://www.leymann.se>.
- Leplat, J. Y Cuny, X. (1978). *Psicología del trabajo. Enfoques y técnicas*. Pablo del Río Editor: Madrid.
- Liefooghe, A., y Mackencia, K. (2001). Accounts of workplace bullying: The role of the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 375-392.
- Mahler, V., Schmidt, A, Fartasch, M., Loew, T.H., y Diepgen, T.L. (1998). Value of psychotherapy in expert assessment of skin diseases. Recommendations and indications for additional psychotherapy evaluation in expert assessment from the viewpoint of dermatology. *Hautarzt*, 49(8), 626-633.
- Matthiesen, S.B. y Einarsen, S.(2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 467-484.
- Medina, F.J.; Dorado, M.A. Munduate, L, Arévalo, A y Cisneros, I. (2002). Secuencias conductuales en la efectividad de la gestión del conflicto. *Psicothema*, 14.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Molina, C. (2002). "Violencia moral" en el trabajo: conducta prohibida y formas de tutela en los Derechos Europeos. <http://212.73.32.211/hosting/0000c/acosomoral/>
- Munduate, L. y Dorado, M.A. (1998). Supervisor power bases, cooperative behavior and organizational commitment, *The European Work and Organizational Psychologist*, 7(2), 163-177
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J.M. y Euwema, M. (1999). Profiles of Conflict Handling Styles and Effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 10 (1), 1-98.
- Munduate, L., y Gravenhorst, K.(2002). Power Dynamics and Organizational Change. *Applied Psychology. An International Review*, 51.
- Munduate,L., y Martínez, J.M. (1998). *Conflicto y Negociación*. Madrid: Pirámide
- Peiró, J.M. (1.983): *Psicología de las organizaciones*. UNED. Madrid.
- Perez de Heredia, J.L.; Gonzalez, A.; Ramirez, M.; Imaz, A. y Ruiz, J. (2.001). Abuso y dependencia de sustancias en el trastorno bipolar. *Trastornos Adictivos*, 5 (3), 19-24.
- Piles de la Fuente, P. (2.001). ¿Interviene el estrés en el trastorno bipolar?. *Interpsiquis*, 2, http://www.psiquiatria.com/articulos/trastorno_bipolar/2135/
- Piñuel, I. (2001). *Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Terrae.
- Porter, L.W.; Allen, R. y Angle, H. (1981). The Politics of Upward Influence in Organizations. En L. Cummings y B. Staw (Ed): *Research in Organizational Behavior*, 3.
- Rahim, M.A. y Psenicka (1996). Bases of leader power, workgroup commitment, and conflict: A structural equations model. In M.A. Rahim, R.T. Golembiewski, y C.C. Lundberg (Eds.), *Current topics in management* (vol.1, pp.31-47).
- Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7(3), 199-208.
- Robbins, S.P. (1987). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversia y Aplicaciones*. México: Prentice Hall.
- Stahelski, A. J., y Paynton, C.F. (1999). The effects of status cues on choices of social power and influence strategies. *Journal of Social Psychology*, 135, 553-60.
- Vartian, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work and Environment and Health*, 27(1), 63-69.
- Velazquez, M. (2001). La respuesta jurídico legal ante el acoso moral en el trabajo o "Mobbing". <http://www.uvigo.es/webs/ccoo/AcosoMoralTrabajo.pdf>
- Zapf, D. y Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 497-522.
- Zapf, D., y Einersen, S. (Eds.)(2001). Bullying in the workplace: Recent trends in reserach and practice (special issue). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4).