

El Contenido y Desarrollo del Mobbing en el Trabajo

Heinz Leymann

Universidad de Umeå, Suecia

Originalmente publicado en:

EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, 1996, 5 (2), 165-184

Versión bilingüe original disponible en:

<http://acosolaboral.net/pdf/LeymannEI.pdf>

Traducción, notas 1 a 7, y notas a pie de página:

Psic. Sergio Navarrete Vázquez

México, D.F., Octubre 2009

Nota 1:

El artículo original fue traducido al inglés para su publicación en el número especial de la Revista Europea de Psicología del Trabajo y Organizacional denominado *Mobbing and Victimization at Work* [Mobbing y Victimización en el Trabajo], 1996, Volumen 5, Número 2, páginas 165 a 184.

En el año 2000 fue traducido al español, bajo el título *Contenido y Desarrollo del Acoso Grupal ("Mobbing") en el Trabajo*, por el Dr. en Psicología Francisco Fuertes Martínez, profesor titular de Psicología de las Organizaciones en la Universidad Jaume I de Castellón (España). Dicha traducción se encuentra en versión bilingüe en el sitio web <http://acosolaboral.net/> en archivo PDF. La dirección específica es la mostrada en la portada: <http://acosolaboral.net/pdf/LeymannEI.pdf>

Así, tenemos la traducción de una traducción (independiente de la realizada por el Dr. Fuertes), por lo cual, aunque me he esforzado por ser preciso, mucho agradeceré que el (la) lector(a) me envíe sus comentarios y/o sugerencias a la siguiente dirección: luzdesiglos@yahoo.com.mx

Nota 2:

A lo largo del texto, el autor hace referencia, entre paréntesis, a otros trabajos y autores, incluyendo artículos que fueron publicados en el mismo número de la revista, de ahí que en algunas de tales referencias se indica "este número" en lugar de una fecha. En la página siguiente se muestra el índice de la revista.

Nota 3:

Tanto en las referencias (o bibliografía) del artículo como en el índice de la revista, a los títulos en inglés -originales, o bien traducidos del alemán o el sueco- he agregado la traducción al español, a efecto de identificar los temas tratados por los autores.

Nota 4:

El término "mobbing" ha sido traducido al español de distintas maneras. Entre las expresiones más usuales se encuentran "acoso psicológico laboral" y "acoso moral", basadas en los trabajos de dos de los autores posteriores a Leymann más reconocidos: Iñaki Piñuel y Marie-France Hirigoyen, respectivamente. En 2007, con motivo de la publicación del primer libro sobre el tema en México (Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el *mobbing* en México), Peña Saint Martin et al propusieron traducirlo como "linchamiento emocional en el trabajo". Como se aprecia en la nota 1, en su traducción, el Dr. Fuertes ofrece otra opción al traducirlo como "acoso grupal".

En virtud de que no puede afirmarse todavía que existe un consenso respecto a la forma más adecuada de traducirlo al español, he preferido mantener el término original -mobbing- a lo largo del texto. Sin embargo, cuando aparecen formas compuestas como "mobbed", "non-mobbed", "mobbing behaviour" o "mobbing process", he apelado provisionalmente a una de sus versiones en español (acoso psicológico) para respetar el sentido que tienen en el texto.

Nota 5:

El término "behaviour" es muy usado en este artículo. Puede traducirse como "comportamiento" o "conducta", pero no son equivalentes. Dado el contexto del artículo y considerando la distinción que ofrece Umberto Galimberti en su *Diccionario de Psicología* (Siglo XXI, 2006), me pareció más adecuado "comportamiento". Cito la definición de *conducta* (pág. 234): "El término, que con frecuencia se utiliza como sinónimo de **comportamiento** (v.), se distingue de este último porque, mientras el comportamiento se refiere al conjunto de las acciones y de las reacciones habituales de un organismo al ambiente, susceptibles de observación objetiva, la conducta hace referencia a una **actitud** (v.) interior en la cual se originan las acciones y las reacciones. Se deriva de ello que, desde el punto de vista de la observación exterior, la conducta es menos describible y comprobable que el comportamiento."

Nota 6:

Por razones de espacio y ajuste del texto, fue necesario utilizar 8 puntos en estas notas y las notas a pie de página. Ofrezco una disculpa a las(os) lectoras(es) por los inconvenientes que esto les pueda ocasionar.

Nota 7:

Apelando a la comprensión del (la) lector(a), quiero agradecer al Act. Juan Carlos Del Puerto su valiosa orientación respecto a aspectos estadísticos (conceptos y procedimientos, en general; y la forma adecuada de traducir algunos datos, en particular) involucrados en el presente artículo; también, a la Psic. Martha Alejandra Del Puerto por sus comentarios en relación con la nota a pie de página número 16.

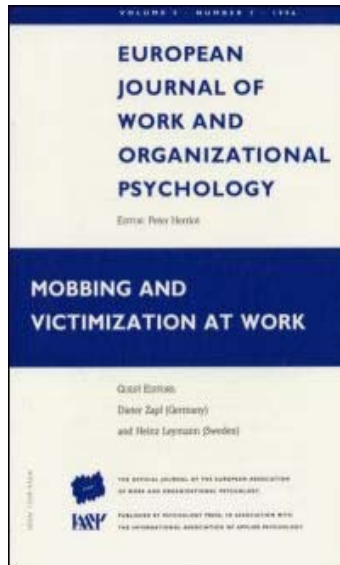


Imagen tomada de: <http://www.workpsychologyarena.com/books/Mobbing-and-Victimization-at-Work-isbn9780863779466>

ÍNDICE DEL MONOGRÁFICO

EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, 1996, 5(2), 165-184

- 161 D. Zapf & H. Leymann
Foreword.
Introducción
- 165 **H. Leymann**
The Content and Development of Mobbing at Work.
El Contenido y Desarrollo del Mobbing en el Trabajo
- 185 S. Einarsen & A. Skogstad
Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations.
Intimidación en el Trabajo: Hallazgos Epidemiológicos en Organizaciones Públicas y Privadas
- 203 M. Vartia
The Sources of Bullying - Psychological Work Environment and Organizational Climate.
Las Fuentes de la Intimidación - Ambiente Psicológico en el Trabajo y Clima Organizacional.
- 215 D. Zapf, C. Knorz & M. Kulla
On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes.
Sobre la Relación entre los Factores de Mobbing y el Contenido del Trabajo, el Ambiente Social del Trabajo y las Consecuencias en la Salud.
- 239 K. Niedl
Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications.
Mobbing y Bienestar: Consecuencias Económicas y para el Desarrollo de Personal.
- 251 H. Leymann & A. Gustafsson
Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders.
Mobbing en el Trabajo y el Desarrollo de Trastornos por Estrés Postraumático.
- 277 D. Groeblichhoff & M. Becker
A Case Study of Mobbing and the Clinical Treatment of Mobbing Victims.
Un Estudio de Caso de Mobbing y el Tratamiento Clínico de las Víctimas de Mobbing.
- 295 M. Resch & M. Schubinski: Mobbing – Prevention and Management in Organizations.
Prevención y Administración en las Organizaciones.

El Contenido y Desarrollo del Mobbing en el Trabajo¹

HEINZ LEYMAN²

Universidad de Umeå, Suecia

En este artículo se introduce el concepto de mobbing. Mobbing significa hostigar,³ atacar en grupo a alguien, o aterrorizar psicológicamente a otros en el trabajo. Aunque el mobbing es un fenómeno muy antiguo, no fue descrito e investigado sistemáticamente hasta principios de la década de 1980. El artículo comienza con un ejemplo de caso, algunas notas históricas, y una definición de mobbing, y después considera al mobbing en el contexto de la investigación médica y psicológica acerca del estrés. Se describen varias etapas en el desarrollo del mobbing, basadas en aproximadamente 800 estudios de caso. Se informan algunos resultados epidemiológicos de una muestra representativa de la población trabajadora sueca. Son analizadas causas y consecuencias del mobbing, y se sacan conclusiones para la prevención e intervención.

INTRODUCCIÓN

Mediante su legislación nacional del ambiente de trabajo, Suecia, Finlandia y Noruega sostienen los derechos de los trabajadores para seguir tanto física como mentalmente sanos en el trabajo. Sin embargo, en los últimos años se descubrió un problema psicológico relacionado con el lugar de trabajo, la existencia y el alcance de lo que no era conocido anteriormente. Este fenómeno ha sido denominado “mobbing”, “atacar en grupo a alguien”, “intimidación”,⁴ o “terror psicológico”. En este tipo de conflicto, la víctima es sometida a un proceso sistemático, estigmatizante y a la invasión de sus derechos civiles. Si dura por años, puede en última instancia conducir a la expulsión del mercado laboral cuando la persona en cuestión es incapaz de encontrar empleo debido al daño psicológico sufrido.

En este artículo, presentaré este fenómeno, que ciertamente es muy antiguo, y es bien conocido en todas las culturas. Sin embargo, no fue sistemáticamente descrito hasta nuestra investigación en 1982, que condujo a un pequeño informe científico escrito en el otoño de 1983 y publicado a principios de 1984 por la Junta Nacional de Seguridad y Salud Laboral en Estocolmo, Suecia (Leymann y Gustavsson, 1984). El presente artículo comienza con una descripción de caso, seguida por algunas notas históricas, una definición de este problema relacionado con el lugar de trabajo, su etiología y epidemiología. Una sección posterior se centrará tanto en las consecuencias como en los orígenes de este destructivo comportamiento comunicativo. Después de esto hay una discusión de las diferentes

¹ Traducción: Psic. Sergio Navarrete Vázquez, México, D.F., Octubre 2009.

² Psicólogo alemán, adquirió la ciudadanía y vivió en Suecia desde 1955 hasta su muerte en 1999. Pionero en el estudio del “mobbing” en el ámbito laboral.

³ La frase original dice: “Mobbing means harassing, ganging up on someone, (...)” La palabra “harass” significa acosar, hostigar, molestar, agobiar. Para diferenciarla del mobbing, en adelante usaré “hostigar”.

⁴ La frase original dice: “This phenomenon has been referred to as “mobbing”, “ganging up on someone”, “bullying”, (...)” El término “bully”, como sustantivo, significa matón, abusador; como verbo, significa intimidar (causar miedo), amedrentar, abusar. Leymann sugiere más adelante (ver apartado La Investigación Histórica y el Término “Mobbing”, pág. 6 de esta versión) usar la palabra “bullying” para referirse al acoso escolar y “mobbing” para el acoso psicológico entre adultos en los lugares de trabajo. Para efectos de esta traducción, en adelante usaré “intimidación”.

medidas que se requirieron durante el desastroso curso del proceso. El artículo termina con algunas referencias a la investigación actual alrededor del mundo.

UN EJEMPLO DE CASO

El caso de Eva: El supervisor del comedor en una gran prisión se retiró y se necesitaba un sucesor. El empleador y el departamento de personal eran de la misma opinión, que la oportunidad debería utilizarse para efectuar ciertos cambios. El comedor necesitaba economizar y al mismo tiempo ofrecer una alimentación más sana. Se encontró una persona con la formación apropiada. Ella fue contratada y asignada a la cocina donde seis cocineras -todas sabían cómo preparar una salsa de crema espesa, pero no sabían nada acerca de los inminentes cambios- estaban de pie delante de sus hornos.

Un conflicto inevitable pronto estalló. ¿Cómo iba la nueva gerente en la cocina a llevar a cabo los cambios deseados sin el apoyo de su empleador? Nadie había informado a las cocineras de ningún cambio planeado. Los nuevos métodos para la preparación de los alimentos eran totalmente ajenos para ellas. La idea de prever un curso de capacitación pertinente nunca se le había ocurrido al empleador. Las cocineras creyeron que todas estas nuevas ideas vinieron personalmente de Eva, su nueva supervisora. Esto provocó que se volvieran contra ella. Comenzaron a chismear y a oponerse a sus instrucciones. Incluso el hecho de que ella tenía un hijo mentalmente discapacitado se le recriminó, como si su propio carácter fuera responsable por esto. Hubo continuas discusiones acaloradas. Las cocineras no escuchaban a Eva e ignoraban su delegación de tareas, con frecuencia haciendo cosas que conducían a las diferencias de opinión. Se sostuvo que Eva fue mucho más allá del ámbito de su responsabilidad, lo cual de hecho no era verdad.

En varias ocasiones, Eva trató de obtener la descripción de sus responsabilidades de parte de las autoridades de la prisión. La alta dirección rechazó sus solicitudes. Sus continuas solicitudes fueron interpretadas como insubordinación. Aquí debemos tener presente que tales descripciones de los puestos de trabajo son en realidad un método a través del cual la alta dirección puede expresar su liderazgo en todos los niveles; definiendo la jerarquía institucional a un nivel central, y definiendo diversas áreas de competencia, un empleador está equipado con un mecanismo de control indispensable a través del cual las diversas áreas de responsabilidad pueden operarse.⁵ En el caso de Eva, lo único que ocurrió fue que la alta dirección se sintió atacada por sus peticiones y se defendió. Esto legitimó el hostigamiento de Eva por parte de las cocineras ya que interpretaron la situación como si la alta dirección estuviera “de su lado”. El hostigamiento prosiguió y se desarrolló en un proceso de acoso psicológico, a través del cual Eva finalmente perdió su autoridad por completo. Duras discusiones ocurrieron diariamente. Uno de los altos directivos que accidentalmente escuchó semejante discusión mandó llamar a Eva para que le presentara un informe. Ella notó, cuando entró en la sala de reuniones, que estaba delante de algún tipo de tribunal, no se le dio oportunidad de explicar la situación pero fue duramente criticada. La alta dirección le ordenó (!) tomar una licencia por enfermedad, que el propio médico de la

⁵ La frase original dice: “(...) control mechanism through which the various areas of responsibility can be effected.” El término “effect” significa, como verbo, lograr, realizar, llevar a cabo, efectuar, ejecutar. En este contexto, me parece pertinente traducirlo como “operar”, en el sentido de producir un resultado, que las cosas produzcan el efecto al que han sido destinadas: en este caso, que las áreas funcionen de acuerdo con una política y/o procedimiento, a partir de la delimitación de jerarquías y áreas de competencia.

prisión validó (¡!). Después de haber estado de licencia por enfermedad por más de dos años (¡!), Eva finalmente perdió su trabajo. Nunca encontró otro trabajo de nuevo.

Un análisis de este caso se dará después de una presentación más formal del fenómeno de acoso psicológico.

LA INVESTIGACIÓN HISTÓRICA Y EL TÉRMINO “MOBBING”

Mobbing es una palabra no usada previamente en este contexto en el idioma inglés. Fue usada por el fallecido Konrad Lorenz, etólogo, para describir el comportamiento grupal de los animales. Llamó “mobbing” a los ataques de un grupo de animales más pequeños que amenazan a un solo animal más grande (Lorenz, 1991). Más tarde, un médico sueco que se interesó en lo que los niños pueden hacerse unos a otros entre sus horas de clase, tomó prestada esta terminología de Lorenz y llamó “mobbing” al comportamiento muy destructivo de pequeños grupos de niños dirigido contra (la mayoría de las veces) un solo niño (Heinemann, 1972). La actual investigación acerca de este tipo de comportamiento infantil ha sido llevada a cabo durante los últimos 20 años, siendo uno de los investigadores más destacados el noruego Dan Olweus (p. ej. 1993).

Siguiendo esta tradición, tomé prestada la palabra mobbing a principios de la década de 1980, cuando encontré una clase de comportamiento similar en los lugares de trabajo. Deliberadamente no elegí el término inglés “intimidación”, usado por los investigadores ingleses y australianos (en los Estados Unidos de América, el término “mobbing” también es usado) ya que mucho de esta comunicación desastrosa ciertamente no tiene las características de la “intimidación”, sino que con bastante frecuencia se realiza de una manera muy reservada, aunque todavía con efectos altamente estigmatizadores. La connotación de “intimidación” es la agresión física y la amenaza. De hecho, la intimidación en la escuela está fuertemente caracterizada por tales acciones físicamente agresivas. En contraste, la violencia física es muy rara vez encontrada en el comportamiento de acoso psicológico en el trabajo. Más bien, el mobbing está caracterizado por comportamientos mucho más sofisticados tales como, por ejemplo, aislar socialmente a la víctima. Sugiero mantener la palabra “intimidación” para las actividades entre niños y adolescentes en la escuela y reservar la palabra mobbing para el comportamiento adulto. Otras expresiones encontradas en la literatura son “hostigamiento” o “terror psicológico”.

En cuanto al mobbing en los lugares de trabajo, una publicación en 1976 se refirió a “el trabajador hostigado” (Brodsky, 1976). En ese libro, por primera vez, casos típicos de mobbing pueden ser estudiados. Sin embargo, Brodsky no estaba directamente interesado en el análisis de estos casos, ya que fueron presentados junto a casos de accidentes de trabajo, estrés psicológico, y agotamiento producido por largas horas de trabajo, tareas monótonas, etc. Este libro se centró en la dura vida del trabajador sencillo y su situación, actualmente estudiada por la investigación sobre el estrés.

Debido a su involucramiento socio-médico y una pobre discriminación entre diferentes situaciones de estrés en el trabajo, el libro, escrito bajo la influencia del clima social y político de finales de la década de 1960 y principios de la década de 1970, apenas tuvo influencia. La investigación sueca de principios de la década de 1980 se produjo sin el

conocimiento de la obra de Brodsky. La razón fue, en cambio, una nueva ley de ambiente laboral en Suecia en 1976, y un fondo nacional de investigación que ofrecía grandes posibilidades para entrar en nuevas áreas de investigación relacionadas con la Psicología del Trabajo.

DEFINICIÓN DE MOBBING EN EL LUGAR DE TRABAJO

Una Definición Operativa

El terror psicológico o mobbing en la vida laboral implica una comunicación hostil e inmoral, que es dirigida de manera sistemática por uno o unos cuantos individuos principalmente hacia un individuo que, debido al mobbing, es empujado a una situación de desamparo e indefensión, siendo retenido allí mediante continuas actividades de acoso psicológico. Estas acciones ocurren con mucha frecuencia (definición estadística: al menos una vez a la semana) y durante un largo periodo (definición estadística: al menos seis meses de duración). Debido a la alta frecuencia y larga duración del comportamiento hostil, este maltrato ocasiona un considerable sufrimiento psicológico, psicosomático y social. La definición excluye conflictos temporales y se centra en un punto en el tiempo donde la situación psicosocial comienza a ocasionar condiciones psiquiátricamente o psicosomáticamente patológicas. En otras palabras, la distinción entre “conflicto” y “mobbing” no se centra en *lo que* se hace o *cómo* se hace, sino en la *frecuencia y duración* de lo que se hace. Esto también subraya el hecho de que la investigación básica realizada en Suecia (Leymann, 1990b, 1992a, 1992b; Leymann y Tallgren, 1989) tiene conceptos de la investigación médica en que apoyarse. Básicamente, es una línea de investigación centrada en el estrés somático o psicológico: ¿Cuán intenso tiene que ser el mobbing para ocasionar enfermedades psicológicas o psicosomáticas? La investigación se ha enfocado principalmente en el estrés psicológico y físico. El lector debe tener en cuenta que el presente artículo no trata de la investigación psicológica del comportamiento, sino más bien de la investigación relacionada con las condiciones psicológicas, y las consiguientes licencias por enfermedad. La definición científica implicada por el término “mobbing”, por lo tanto, se refiere a una interacción social a través de la cual un individuo (rara vez más) es atacado por uno o más (rara vez más de cuatro) individuos casi diariamente y por periodos de muchos meses, llevando a la persona a una posición casi desamparada con un riesgo de expulsión potencialmente alto.

La Relación del Mobbing con el Estrés

En relación con la investigación alemana sobre el estrés psicológicamente orientada en particular, puede sostenerse que el mobbing puede ser visto como un cierto tipo de estrés social de gran alcance y peligroso (Knorz y Zapf, 1996; Zapf, Knorz y Kulla, este número). El uso diferente de la terminología en países distintos es un problema teórico. La investigación anglosajona y escandinava se ha centrado más intensivamente en el carácter biológico del fenómeno del estrés (p. ej. Karasek y Theorell, 1990) debido al hecho de que esta investigación fue principalmente realizada en el campo de la medicina del estrés en los Estados Unidos de América y en Suecia. La investigación sobre el estrés en Alemania fue con frecuencia realizada centrándose, en parte, en diferentes elementos del estrés. Todavía puede observarse otra dirección en el uso del término “estrés” en Australia, donde el

término está influenciado por su uso clínico como un diagnóstico médico (p. ej. Toohey, 1991). Estas circunstancias causan alguna confusión cuando se comparan los resultados de la investigación sobre el estrés dentro de estas diferentes áreas de investigación. Así, pueden surgir debates acerca de la diferencia entre el estrés y el mobbing (Leymann, 1993c) ya que la confusión respecto al contenido de la terminología no deja claro si el mobbing es la fuente del estrés o el resultado del mismo. Debemos esperar nuevos resultados para determinar lo que debe entenderse como “estrés”. En la investigación escandinava, como en el presente artículo, el mobbing es visto como un fenómeno social extremo, desencadenado por estresores sociales extremos, que causa una variedad de efectos negativos, por ejemplo reacciones de estrés biológicas y psicológicas. Por lo tanto, mi uso de la terminología implica que estrés es el término utilizado siempre para la reacción a un estímulo, denominado estresor. La reacción es vista como siempre de naturaleza biológica con efectos psicológicos que pueden ser responsables de cambios en el comportamiento (cómo son evaluadas las situaciones, cómo son enfrentadas, etc.; véase también Lazarus, 1996). Dentro de esta teoría, la conclusión lógica es que, por ejemplo, condiciones psicosociales muy malas⁶ en los lugares de trabajo pueden causar reacciones de estrés biológicas, medibles por la producción de adrenalina en el cuerpo. Esto a su vez puede estimular sentimientos de frustración. A través de procesos psicológicos (especialmente si los empleados carecen de conocimientos sobre cómo analizar los estresores sociales en el trabajo), las personas frustradas pueden, en cambio, culparse unas a otras, convirtiéndose así en estresores sociales las unas para las otras, y desencadenando una situación de acoso psicológico para una sola persona. El mobbing es, de esta manera, un estresor social extremo, que provoca reacciones de estrés, las cuales a su vez pueden convertirse en estresores sociales para otros.

La Relación del Mobbing con el Conflicto

Tal como fue originalmente comprendido en la investigación sueca realizada desde 1982, el mobbing debe considerarse como un conflicto exagerado. El mobbing evoluciona de un conflicto después de un cierto tiempo, a veces muy rápidamente, a veces después de semanas o meses, llevando a las características descritas. En la Psicología Social, la investigación sobre la agresión y el conflicto es voluminosa. Sin embargo, este fenómeno no ha sido detectado, siendo probablemente la razón que el contexto social en el cual se desarrolla y se lleva a cabo cambia (véase la sección sobre el curso del mobbing).⁷ Otra razón probable es que los investigadores del conflicto han estudiado muchas cosas pero nunca se han enfocado en las consecuencias para la salud de las personas involucradas en el conflicto. Por consiguiente, las experiencias de la “resolución de conflictos” pueden no necesariamente ser útiles (Zapf et al., este número).

⁶ La frase original dice: “Within this theory, the logical conclusion is that, for example, very poor psychosocial conditions at workplaces (...)” El adjetivo “poor” tiene diferentes acepciones: pobre (sin dinero), malo-a/mediocre (calidad), escaso (de juicio, insatisfactorio), etc. En el contexto del artículo, la relativa a calidad es apropiada cuando se trata de las condiciones de trabajo, por lo cual, en adelante el (la) lector(a) lo encontrará traducido como “malo/a”.

⁷ En la página 10 de esta versión.

IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE ACOSO PSICOLÓGICO

La identificación de variables de actividad hostil dio como resultado la posibilidad de comprender la estructura del proceso de acoso psicológico. Entonces se hizo evidente que estas actividades, aunque fueron usadas negativamente en tales casos, en sí mismas no siempre tienen un carácter puramente negativo. Consistieron en gran medida de comportamientos interactivos bastante normales. Sin embargo, utilizados con mucha frecuencia y durante un largo periodo para hostigar, su contenido y significado cambiaron, convirtiéndose por consiguiente en peligrosas armas comunicativas (véanse, por ejemplo, estudios de caso en Leymann, 1992b y 1993b). Su uso sistemático en este tipo de interacción provoca el desarrollo del muy estereotípico curso del proceso de acoso psicológico.

Debido a esta conceptualización, una tipología de actividades pudo desarrollarse y subdividirse en cinco categorías, dependiendo de los efectos que tienen sobre la víctima. Los siguientes resultados provienen de entrevistas informales y análisis heurísticos:⁸

1. Efectos sobre las posibilidades de las víctimas para comunicarse adecuadamente (la administración no le da ninguna posibilidad para comunicarse; usted es silenciado; ataque verbal contra usted en relación con las tareas; amenazas verbales; actividades verbales para rechazarlo; etc.).
2. Efectos sobre las posibilidades de las víctimas para mantener contactos sociales (los colegas no hablan más con usted o usted incluso tiene prohibido hacerlo por la administración; usted está aislado en una habitación muy lejos de otros; se le “hace el vacío”; etc.).
3. Efectos sobre las posibilidades de las víctimas para mantener su reputación personal (chismes acerca de usted; otros lo ridiculizan; otros se burlan de su discapacidad, su herencia étnica, o la manera en que se mueve o habla; etc.).
4. Efectos sobre la situación laboral de las víctimas (no recibe ninguna tarea en absoluto; le proporcionan tareas sin sentido; etc.).
5. Efectos sobre la salud física de las víctimas (le dan tareas peligrosas; otros lo amenazan físicamente o usted es atacado físicamente; usted es hostigado sexualmente en forma activa; etc.).

⁸ *Heurística* se refiere, en ciencia, a la aplicación de métodos no rigurosos, basados en la experiencia, para encontrar soluciones (ver, como referencia, los ejemplos del matemático George Pólya). Umberto Galimberti, en su *Diccionario de Psicología* (Siglo XXI, 2006, pág. 557) lo define como “Método de investigación para la solución de un problema en ausencia de un plan sistemático de las diferentes hipótesis por la excesiva complejidad del problema mismo. Cuando no se dan **algoritmos** (v.), es decir una serie de reglas que, una vez ejecutadas, conducen automáticamente a la solución correcta, se recurre a operadores *heurísticos*, como por ejemplo el criterio de *analogía* entre el problema presentado y otro cuya solución se conoce. Naturalmente la operación heurística no ofrece las mismas garantías que la algorítmica, pero con frecuencia es inevitable para los problemas para los que aún no se han descubierto los algoritmos adecuados, que posiblemente ni siquiera existan.” En informática, consiste en el cálculo de la secuencia mínima de pasos para llegar al resultado esperado. En matemáticas e informática, un algoritmo es un listado definido y ordenado de operaciones o pasos que tienen un inicio y un final -como un diagrama de flujo-, y que generalmente están orientados a la solución de un problema. Aunque no tengo acceso a la investigación original, en el contexto del artículo, la expresión “análisis heurísticos” parece tener este sentido: que fue posible definir varios algoritmos orientados no tanto a dar soluciones, sino a la identificación de secuencias que, debido a su repetición, permitieron proponer las cinco categorías. El inicio son las actividades hostiles, y el final corresponde a las consecuencias para la víctima.

En total, 45 diferentes actividades usadas durante un proceso de acoso psicológico fueron identificadas (véanse las listas de reactivos en Leymann, 1992b y 1993b). La lista de reactivos ha sido estadísticamente analizada empleando análisis de factores⁹ (Niedl, 1995; Zapf et al., este número) que conducen a categorías similares. Debe, sin embargo, enfatizarse que estas actividades principalmente describen interacciones hostiles como fueron perpetradas en países del norte de Europa (Leymann, 1992a). Estudios llevados a cabo en Austria (Niedl, 1995) apoyan una hipótesis previa de que comportamientos adicionales pueden ser usados en otras culturas, mientras que algunos de la cultura del norte de Europa pueden no ser usados en absoluto. Knorz y Zapf (1996) publicaron una serie de otros comportamientos encontrados en la parte sur de Alemania usando entrevistas cualitativas.

Finalmente un cuestionario fue desarrollado y sometido a prueba (Cuestionario LIPT: Leymann Inventory of Psychological Terror; Leymann, 1990a).¹⁰ Ha sido empleado en todos los estudios mencionados previamente, con la excepción de los estudios noruegos, que utilizan un método de investigación diferente.

CURSO¹¹ ESTEREOTÍPICO¹² A TRAVÉS DEL TIEMPO

El curso del mobbing cambia su carácter con el tiempo igual que cambia el entorno social. La investigación escandinava, austriaca y finlandesa hasta ahora muestran cursos muy estereotípicos (Leymann, p. ej. 1990b).

1. *Incidentes Críticos.* La situación desencadenante es la mayoría de las veces un conflicto. El mobbing puede, por lo tanto, ser visto como un conflicto intensificado. No se sabe mucho acerca de lo que conduce al desarrollo de un conflicto hacia una situación de acoso psicológico. Hipotéticamente, la primera fase de acoso psicológico (la cual, para ser exactos, ¡no es mobbing todavía!) puede ser muy corta, mientras que la siguiente fase revela acciones de estigmatización por parte de compañeros de trabajo o la administración de talleres.¹³

2. *Mobbing y Estigmatización.* Las actividades de acoso psicológico pueden contener un amplio número de comportamientos que, en la interacción normal, no son necesariamente indicativos de agresión o expulsión. Sin embargo, ser sometido a estos comportamientos casi diariamente y durante mucho tiempo puede cambiar su contexto y pueden ser utilizados para estigmatizar a la persona en cuestión. En realidad, todos los comportamientos observados, a pesar de su significado normal en la comunicación

⁹ La frase original dice: "The item list has been statistically analysed using factor analyses (...)." Obsérvese que se usa el plural de análisis (analyses). El Análisis Factorial es una técnica matemático-estadística de reducción de datos que permite explicar la variabilidad entre las variables observadas en términos de un número menor de variables no observadas, llamadas "factores". Al aplicar esta técnica, generalmente se llevan a cabo múltiples análisis, cambiando los parámetros a efecto de encontrar el mejor modelo: el que explique la mayor cantidad posible de varianza con el menor número de factores. En síntesis, cuando se reporta un resultado de Análisis Factorial es de esperarse que se hayan efectuado múltiples análisis sobre los mismos datos para obtener el mejor resultado. Aunque no tengo acceso a la investigación original, entiendo que este es el sentido de la frase y por eso conservo el plural.

¹⁰ Inventario de Terror Psicológico de Leymann.

¹¹ Entendido como serie de estados por los que pasa una cosa.

¹² Se refiere a que el desarrollo del fenómeno es repetitivo. También puede utilizarse la palabra "estereotipado" (fórmulas, expresiones, etc., que se repiten sin variación).

¹³ La frase original dice: "(...) by colleagues or shop-floor management." La expresión "shop floor" significa taller, obreros o bases sindicales. La forma compuesta "shop-floor management" se refiere a los responsables de los talleres.

cotidiana normal, tienen el común denominador de estar basados en la intención de “meterse con una persona”¹⁴ o castigarlo(a). Por lo tanto, la manipulación agresiva es la característica principal de estos sucesos.

3. *Administración de Personal*. Cuando la administración interviene, el caso se convierte oficialmente en “un caso”. Debido a la estigmatización previa, es muy fácil juzgar mal la situación como culpa de la persona sometida. La administración tiende a aceptar y asumir los prejuicios producidos durante las etapas anteriores. Esto con mucha frecuencia parece ocasionar el deseo de hacer algo para “deshacerse del mal”, es decir la víctima. Esto la mayoría de las veces da como resultado graves violaciones de los derechos, ya que la administración de personal se rige por la legislación laboral. En esta fase la víctima finalmente queda marcada/estigmatizada (Jones, 1984). A causa del error fundamental de atribución, los colegas y la administración tienden a crear explicaciones basadas en las características personales y no en los factores ambientales (Jones, 1984).¹⁵ Este puede ser el caso particularmente cuando la administración es responsable del ambiente psicológico en el trabajo y quizá se niegue a aceptar la responsabilidad de la situación.

4. *Expulsión*. Por lo que a la situación de acoso psicológico en el lugar de trabajo se refiere, los efectos sociales de la expulsión de las personas de la vida laboral mucho antes de la jubilación son bien conocidos. Esta situación es probablemente responsable del desarrollo de enfermedades graves (Groeblichhoff y Becker, este número; Leymann, 1995c; Leymann y Gustavsson, este número) que provocan que la víctima busque ayuda médica o psicológica. Sin embargo, como ha sido sostenido, la víctima muy fácilmente puede ser incorrectamente diagnosticada por los profesionales, ya sea por incredulidad de la historia de la persona o por no molestarse en investigar los eventos sociales desencadenantes. Los diagnósticos más incorrectos hasta el momento son paranoia, depresión maníaca o alteración del carácter.¹⁶

¹⁴ En el sentido de atacarla, molestarla, criticarla.

¹⁵ Aunque en el original está expresado en plural (“fundamental attribution errors”), es singular. Así denominó Lee Ross en 1977 a la tendencia a explicar el comportamiento de una persona en función de sus factores de personalidad, sin considerar, o minimizando, la situación o contexto (por ejemplo, aspectos sociales y ambientales) en que el comportamiento ocurre. Fuente: David G. Myers, *Psicología Social*. Mc Graw Hill, cuarta edición, 1997.

¹⁶ La frase original dice: “(...) paranoia, manic depression, or character disturbance.” Sin embargo, los criterios diagnósticos, revisados eventualmente, han cambiado, al igual que los nombres. Veamos brevemente cada uno:

1) La paranoia (en español se traduce igual) no es considerada una categoría o entidad nosográfica propiamente dicha, sino más bien un conjunto de síntomas que difieren en grado. Actualmente se encuentra en el grupo de **Trastornos de la personalidad**, donde se le denomina *Trastorno paranoide de la personalidad* (DSM IV, CIE-10). Tiene variaciones: por ejemplo, *Trastorno paranoico de personalidad* (Eduardo Cosacov. *Diccionario de Términos Técnicos de la Psicología*. Ed. Brujas, 3ª edición, 2007), o bien Trastorno de personalidad paranoica / paranoide:

<http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/ency/article/000938.htm>. Pero también puede encontrarse, por ejemplo, en el grupo **Esquizofrenia y otros trastornos psicóticos**, bajo el nombre *Tipo paranoide de esquizofrenia* (DSM-IV), *Esquizofrenia paranoide* (CIE-10) o *esquizofrenia paranoica* (Cosacov); *Trastorno delirante* (DSM-IV) o *Trastorno de ideas delirantes* (CIE-10).

2) También llamado Trastorno maníaco-depresivo, ahora se denomina *Trastorno bipolar*, se encuentra entre los **Trastornos del estado de ánimo** (DSM IV) o del humor (afectivos) (CIE-10). Ver también:

<http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/ency/article/000926.htm>.

3) No encontré definición específica o equivalente, de manera que la traducción es literal. Por una parte, al parecer así se denominaba a los trastornos de personalidad: <http://www.cop.es/colegiados/MU00024/tper.htm>. Por otra, en un sentido distinto, al parecer se refiere a cambios de ánimo y/o del comportamiento producidos por la forma en que las personas se adaptan y responden a ciertas circunstancias (cambios hormonales, características del entorno ambiental o social, expectativas personales, etc.) en el trascurso de su vida: <http://www.sappiens.com/html/ejemplos/salud/sappiens/comunidades/ejemplosalud1nsf/unids/Las%20alteraciones%20del%20car%20E1cter/A808093A8C3D94B141256FAF00626F522d8e.html?opendocument>.

Comentarios sobre el Caso de Eva.

El caso claramente muestra el curso de un proceso de acoso psicológico: (1) Inicialmente, surgen conflictos, que la administración, a pesar de su responsabilidad, no logra resolver. (2) A medida que el conflicto se extiende en el tiempo y no se ofrece ninguna solución, el proceso se desarrolla, y la persona hostigada es casi a diario obligada a experimentar hostilidades. (3) Finalmente (y esto puede tomar muchos meses o incluso años), la administración se ve obligada a tomar medidas. En este punto, la administración con mucha frecuencia acepta los chismes y las quejas de (muy a menudo sólo unos cuantos) colegas sin cuestionar su veracidad, condenando así a la persona hostigada a algún tipo de castigo administrativo. Comparando caso tras caso, este curso de los acontecimientos es muy estereotípico. (4) Debido a las actividades administrativas, los individuos en cuestión desarrollan una reputación tan mala que es extremadamente difícil permanecer en el mercado laboral; si lo hacen, entonces es sólo para perder su estatus previo ya que recibirán únicamente tareas muy insatisfactorias en el futuro (Leymann, 1986, 1992b).

Debe enfatizarse aquí que es vano discutir *quién* causó el conflicto o *quién* tiene la razón, incluso si esto es de interés práctico. Sin embargo, hay otro punto en juego: Estamos hablando de un tipo de agresión social y psicológica en el lugar de trabajo, que puede conducir a profundas consecuencias legales, sociales, económicas y psicológicas para el individuo. Estas consecuencias son tan graves y desequilibradas que debe quedar muy claro que este fenómeno, a pesar de cualesquiera otras áreas de interés, debe considerarse principalmente como una invasión de los derechos civiles. Estos casos muestran destinos trágicos, incluyendo la pérdida de derechos civiles, que fue hace mucho tiempo prohibida en la mayoría de las sociedades. En el mundo occidental altamente industrializado, el lugar de trabajo es el único “campo de batalla” que queda donde las personas pueden “matarse” unas a otras sin correr el riesgo de ser llevadas a juicio. En Suecia, se ha hallado que aproximadamente entre el 10% y el 20% de los suicidios anuales tienen procesos de acoso psicológico en el trabajo en los antecedentes (Leymann, 1987).

Hay una cuestión adicional de extrema importancia: ¿Debe permitirse que los conflictos en el trabajo se descontroren e intensifiquen hasta llegar a un proceso de acoso psicológico? Tal proceso debería ser evaluado de la misma manera que los eventos que conducen a las heridas físicas. Después de todo, estas son *heridas laborales psicológicas*¹⁷ con profundas consecuencias que pueden producir daños para toda la vida. Además, también son extremadamente costosas para el empleador.

¹⁷ La frase original dice: “(...) these are *psychological occupational injuries* (...)” El término “injury” se traduce como herida, lesión / daño, perjuicio (en reputación, salud). En su primera acepción, está asociado a heridas o lesiones físicas ocasionadas por accidentes, a diferencia del término “wound” (heridas físicas causadas por armas, agresión o de forma deliberada) o “wound” y “hurt” (daño emocional: pena, sufrimiento). El mobbing no es un accidente, por lo cual propongo, en la frase, dejarlo como “herida”, pero en el sentido de que es resultado de un daño deliberado. Ver: <http://www.wordreference.com/es/en/translation.asp?spen=herida>.

CONSECUENCIAS DEL MOBBING

Efectos sobre la Sociedad

Toohey (1991) ha calculado algunos de los costos de estos y otros casos de enfermedades relacionadas con el estrés. Los costos en Australia por licencias debidas a que los empleados son maltratados en el trabajo son dramáticos. La principal crítica de Toohey se centra en el hecho de que estos empleados, tras largos periodos sometidos a ambientes psicosociales de trabajo muy malos, finalmente consultan a sus médicos, quienes diagnostican “estrés” (como generalmente se acostumbra en este país). La crítica de Toohey es que la “industria de la salud”, mediante el uso de este procedimiento, produce un enfoque en “estar enfermo”, “no estar bien” o “no ser capaz de aguantar la tensión de la vida laboral”, en lugar de obligar a la administración, como Toohey reclama que debería hacerse, a llevar a cabo investigaciones en los ambientes de trabajo que producen las enfermedades. Como señala Toohey, el resultado de este tipo de política no da a la administración ningún incentivo para reorganizar los procedimientos de trabajo de sus empresas.

Tales empleados sumamente maltratados también muestran una tendencia hacia la jubilación anticipada, como ha sido indicado por las estadísticas públicas suecas. Las cifras para 1992 muestran que hasta aproximadamente el 25% de la población activa de más de 55 años se jubiló antes de tiempo. Las estimaciones hechas por la Oficina del Seguro Social alcanzaron números elevados con respecto a la proporción de individuos que han desarrollado enfermedades a causa de malos ambientes psicológicos de trabajo, por ejemplo las experiencias de acoso psicológico. Variaron entre el 20% y el 40% del número anual de jubilaciones anticipadas causadas por malos ambientes psicosociales. En otras palabras, aproximadamente entre uno de cada 5 y uno de cada 3 jubilados anticipadamente en este grupo de edad habían sufrido un acoso psicológico extenso (discusiones personales con funcionarios de la Junta Nacional del Seguro Social sueca, 1993).

No es sorprendente que el gobierno sueco desee proteger su presupuesto nacional de estas pesadas cargas financieras. En el cambio de año 1993-1994, la Ley de Rehabilitación Profesional entró en vigor. Esta ley establece que los empleadores están obligados a presentar un plan de rehabilitación profesional a la Oficina de Seguridad Social tan pronto como un empleado ha estado de licencia por enfermedad durante un mes, o seis veces durante un periodo de 12 meses. El propósito de esta promulgación es transferir los costos para la rehabilitación al origen: donde las malas condiciones ambientales provocan consecuencias costosas (AFS, 1994).

Efectos sobre la Organización

Johanson (1987), un economista de negocios sueco, desarrolló listas de reactivos para calcular los costos de la empresa por licencias por enfermedad repetitivas o de largo plazo. Descubrió métodos para calcular diferentes tipos de costos para la empresa y sus grandes cantidades de dinero. Pudo también demostrar que era menos costoso para una empresa ofrecer a estos empleados una cara, experta rehabilitación profesional y reorganizar los ambientes de trabajo, que tratar a los empleados de la manera en que Eva lo fue.

Conflictos prolongados de este tipo causan un mayor desarrollo negativo, empeorando el ambiente psicosocial del lugar de trabajo. Como el concepto de mobbing es nuevo, los resultados de la investigación sobre estos efectos no están disponibles todavía. Hipotéticamente uno puede suponer sus consecuencias en la forma de mayores costos de producción, mayor rotación de personal, carencia de motivación en el personal, y así sucesivamente.

Efectos sobre la Víctima

Para el individuo, el mobbing es altamente destructivo. Una pregunta común es por qué la persona no se va de la organización. Sin embargo, cuando una persona se vuelve mayor, su capacidad para encontrar un nuevo trabajo disminuye. Esto es probablemente responsable de otro hecho, a saber: que aquellos que han desarrollado TEPT (trastorno por estrés postraumático) debido al mobbing son raras veces menores de 40 años (Leymann, 1995c; Leymann y Gustafsson, este número). El riesgo de que la posición profesional de la víctima se estanque o incluso empeore es elevado (esto está bien demostrado en el estudio de Knorz y Zapf, 1996). La expulsión del empleo puede fácilmente convertirse en una situación en la que el individuo en cuestión es incapaz de encontrar cualquier trabajo en absoluto, lo que significa que él o ella es esencialmente expulsado(a) del mercado laboral (p. ej. Grund, 1995). Visto desde esta perspectiva, efectos negativos adicionales probablemente serán detectados en la investigación futura.

HALLAZGOS EPIDEMIOLÓGICOS

Hasta el momento, el proyecto de investigación más exhaustivo sobre mobbing ha sido realizado en Suecia. Ya que los resultados de este estudio no han sido publicados en inglés hasta ahora, describiré muy brevemente el estudio y presentaré algunos de los hallazgos importantes. Una muestra de aproximadamente 2,400 empleados, que representa a toda la población activa sueca, fue entrevistada (Leymann, 1992a, 1992c, 1992d).

Frecuencias

Las estadísticas epidemiológicas revelaron que el 3.5% (+/- 0.7%; $p < 0.5$) del colectivo se ajusta a la definición de mobbing como se indicó anteriormente. Esta prevalencia significa que 154,000 personas de la población activa de 4.4 millones de hombres y mujeres empleados fueron sometidos a mobbing. Un cálculo epidemiológico basado en este estudio reveló una tasa de incidencia de 120,000 personas como “recién llegados” al año. Suponiendo una duración promedio de 30 años en el mercado laboral, el riesgo individual de ser sometido a mobbing es del 25%, es decir uno de cada cuatro empleados que se incorporan al mercado laboral se arriesgará a ser sometido a por lo menos un periodo de mobbing de al menos medio año de duración durante su carrera laboral.

Género

Los hombres (45%) y las mujeres (55%) son sometidos en proporciones aproximadamente iguales, la diferencia no es significativa. En cuanto a la pregunta “¿quién acosa psicológicamente a quién?”, el estudio muestra que el 76% de los hombres sometidos

fueron acosados psicológicamente por otros hombres, mientras que sólo el 3% fueron atacados por mujeres; el 21% de los hombres fueron sometidos por ambos sexos. Por otra parte, el 40% de las mujeres sometidas fueron acosadas psicológicamente por otras mujeres, el 30% fueron atacadas por hombres, y el otro 30% por ambos. Esto no debe interpretarse en función del género. La explicación de por qué los hombres son acosados psicológicamente principalmente por otros hombres y las mujeres por mujeres debe ser interpretada como una consecuencia estructural de la vida laboral, al menos en Suecia, que todavía está dividida: los hombres en su mayoría trabajan junto con hombres y las mujeres con mujeres. De interés es, por supuesto, el hecho de que hay una amplia diferencia en la proporción de mobbing entre los sexos. Incluso los resultados de otros estudios confirman esta tendencia. Podría pensarse que los hombres atacan a las mujeres en una menor proporción, sólo que los hombres que acosan psicológicamente a las mujeres son los superiores de esas mujeres (tanto hombres como mujeres la mayoría de las veces todavía tienen un hombre como su superior).

Edad

Las diferencias observadas no son significativas. Los grupos de edad de 21 a 30 años y de 31 a 40 años están sobre-representados,¹⁸ en comparación con los tres grupos de 41 a 50 años, 51 a 60 años y más de 60 años. Niedl (1995) encontró otras proporciones en un colectivo austriaco.

El Número de Acosadores

Alrededor de un tercio de las víctimas fueron atacadas por únicamente una persona. Un poco más del 40% fueron sometidos a ataques por 2 a 4 personas. Que un equipo de trabajo completo hostigue a una sola persona es muy raro. La investigación futura debería centrarse en aquellas personas que están muy bien enteradas del mobbing en desarrollo pero que eligen no intervenir. Estas personas pueden ser vistas como las que hipotéticamente podrían detener el proceso. Los resultados del estudio sueco muestran que puede haber un número considerable de “espectadores”.

Ocupaciones

Incluso aquí, los resultados no son significativos debido a que el número de 2,400 no era todavía lo suficientemente grande para efectuar estudios de subgrupos. Sin embargo, las tendencias muestran que algunos ramos pueden estar sobre-representados (en lo siguiente, la proporción de la totalidad de la población activa en un determinado ramo se muestra entre paréntesis): 14.1% (6.5%) de las personas sometidas en el estudio trabajan en escuelas, universidades y otros entornos educativos.¹⁹ Un estudio de pacientes en la así llamada “clínica de mobbing” sueca (Leymann, 1995c) muestra una sobre-proporción de pacientes que trabajaron en escuelas, universidades, hospitales, centros de cuidado infantil y organizaciones religiosas. Alrededor de tres cuartas partes de los pacientes en este hospital eran mujeres. De igual manera, estos hallazgos no deben interpretarse en lo que

¹⁸ Es decir, están representados en un número excesivo o desproporcionado.

¹⁹ Es decir, en la muestra la proporción de personas que trabajan en escuelas, universidades y otros entornos educativos es de 14.1%, mientras que en Suecia es sólo el 6.5%.

respecta al género. La explicación puede ser que precisamente estos lugares de trabajo tienen mayores deficiencias en relación con la organización, el contenido de las tareas y la gestión. La razón de esto, a su vez, pueden ser dificultades organizacionales ya que estos lugares de trabajo son controlados por más de una jerarquía, por ejemplo por grupos políticamente elegidos y así sucesivamente. Hasta el momento, esto no ha sido estudiado en detalle. La sobre-proporción de mujeres en el grupo de pacientes puede ser causada por el hecho de que estos lugares de trabajo emplean a mujeres en mayor proporción que a los hombres.

Efectos a Largo Plazo

Una mayor proporción de estos empleados sometidos (el estudio apunta aproximadamente hacia un 10% a 20%) parece contraer enfermedades graves o cometer suicidio. Leymann (1987) señala que aproximadamente entre uno de cada 15 [7%] y uno de cada 6 [17%] de los suicidios oficialmente registrados en las estadísticas suecas (en total alrededor de 1,800 cada año) puede ser causado por este tipo de problema en el lugar de trabajo.

Primeras Comparaciones Internacionales

No pueden hacerse, hasta el momento, comparaciones directas ya que los estudios de diferentes países son aún muy pocos. Sin embargo, una serie de estudios realizados en distintos tipos de lugares de trabajo muestran diferencias de poca importancia respecto a países y ramos (Leymann, 1992e, 1992f; Leymann y Lindroth, 1993; Niedl, 1995; Faanen y Vartia, 1991). En Suecia, las empresas dentro del sector privado muestran una frecuencia de acoso psicológico ligeramente inferior en comparación con las organizaciones del servicio público, donde la frecuencia es mayor. En Finlandia y Austria, la frecuencia general fue mayor que en Suecia. Estudios concernientes a la prevalencia del mobbing en lugares de trabajo noruegos son imposibles de comparar debido al hecho de que fue utilizado un método de estudio muy distinto.

¿POR QUÉ OCURRE EL MOBBING?

La cuestión es, entonces, en primer lugar por qué los procesos de acoso psicológico se desarrollan. Prejuicios ampliamente difundidos mantienen que el problema surge una vez que un empleado con dificultades de carácter se incorpora a la población activa. La investigación hasta el momento no ha sido capaz en ninguna forma de validar esta hipótesis, ni con respecto a los empleados acosados psicológicamente en los lugares de trabajo, ni con los niños acosados psicológicamente en las escuelas (véase la literatura mencionada previamente en este artículo). ¿Qué, entonces, muestra la investigación hasta el momento como sus causas probables?

La Organización del Trabajo como un Factor

Los análisis de aproximadamente 800 estudios de caso muestran un patrón casi estereotípico (Becker, 1995; Kihle, 1990; Leymann, 1992b; Niedl, 1995). En todos estos casos fueron encontrados métodos de producción y/o de trabajo extremadamente mal organizados y una casi incapaz o desinteresada administración. Esto no es sorprendente

teniendo en cuenta las generalmente malas condiciones organizacionales que Leymann (1992b, 1995c) encontró para los empleados acosados psicológicamente de hospitales, escuelas y organizaciones religiosas, que estaban sobre-representadas en estos estudios.

Permítasenos tomar como un ejemplo la organización del trabajo en un hospital como se ha observado en algunos de estos casos. Muchas enfermeras que entrevistamos en realidad no sabían quién era su jefe. Un hospital tiene al menos dos jerarquías paralelas: una representada por los médicos responsables de diagnosticar y determinar los tratamientos, y una representada por una jerarquía de enfermeras responsables de llevar a cabo el tratamiento. Ambas jerarquías tienen su administración, que da órdenes y proporciona jefes para la enfermera, ambos tipos de jefe tienen la autoridad para decirle qué hacer o qué no hacer. Comúnmente surgen amplias cargas de trabajo ya sea por escasez de personal o debido a una mala organización del trabajo. Con frecuencia, la creación²⁰ extraoficial de liderazgo espontáneo (marcado como peligroso en la literatura sobre gestión y organización) es una necesidad para lograr las cosas de alguna manera. Esto da como resultado una situación donde una enfermera puede ocasionalmente asumir el mando dentro de un grupo de enfermeras, sin tener la autoridad para hacerlo, a fin de cumplir con el trabajo. No existen reglas bien definidas para este procedimiento extraoficial, o el conocimiento de si compañeras colegas aceptarían esto o no. Todas estas son de hecho situaciones de alto riesgo y pueden muy fácilmente terminar en conflictos. Cuando esto sucede, que el conflicto se prolongue o se resuelva fácilmente depende con mucha frecuencia del tipo de dinámica de grupo existente y no de (como debe ser) si la administración tiene el entrenamiento y la motivación para resolver conflictos. Especialmente en un mundo laboral donde casi únicamente las mujeres son empleadas, los conflictos tienden a volverse más severos ya que las mujeres son más dependientes de los aspectos social y de apoyo de la dinámica de grupo²¹ (Bjorkqvist, Osterman y Hjelt-Biick, 1994).

Mala Gestión de Conflictos como una Segunda Fuente

La situación se vuelve mucho más peligrosa si el administrador de una de estas jerarquías quiere ser parte del entorno social. Si el supervisor, en lugar de solucionar el problema, participa activamente, integrándose a la dinámica del grupo, en el hostigamiento, él o ella también tienen que tomar partido. Como hemos visto en muchos casos, esto agita la situación y la empeora (Leymann, 1992b). Además de esta reacción de la administración, ha sido encontrado en un alto grado que cuando un administrador simplemente no hace caso de la “pelea”, de ese modo se da tiempo al conflicto para profundizar e intensificarse. Un mal desempeño de la administración implica, por lo tanto, o bien (1) involucrarse en la dinámica de grupo sobre una base de igualdad y de ese modo calentarla más (lo cual hemos visto la mayoría de las veces con administradores femeninos) o (2) negar que existe un

²⁰ La frase original dice: “Often, the unofficial institution of spontaneous leadership (...)” El término “institution”, como verbo, se refiere a la acción de instituir, que significa fundar, establecer o crear. En el contexto de la idea, me ha parecido pertinente la última acepción.

²¹ La frase original dice: “(...) conflicts tend to become harsher as women are more dependent on social, supportive group dynamics (...)” Considerando que no tengo acceso al original referido entre paréntesis, por la forma en que está construida la oración, se entiende que “social” (social) y “supportive” (de apoyo) son elementos relevantes de la dinámica de grupo. El término se refiere a los procesos de interacción de los integrantes de un grupo, en función de las características de éste (p.ej. tamaño, objetivos, roles, normas, etc.), de los propios integrantes y del contexto en que se desenvuelve. La literatura es abundante. Ver, como una referencia rápida pero documentada, por ejemplo, los artículos de la Dra. Iraima Martínez: <http://www.articuloz.com/psicologia-articulos/dinamica-de-grupo-957594.html>, y <http://www.articuloz.com/psicologia-articulos/procesos-en-dinamica-de-grupo-962367.html>

conflicto (lo cual hemos visto la mayoría de las veces con administradores masculinos). Ambos tipos de comportamiento son muy peligrosos y son, junto con la mala organización del trabajo, las principales causas para el desarrollo de un proceso de acoso psicológico en el lugar de trabajo (Adams, 1992; Kihle, 1990).

Una vez más, debe subrayarse que la investigación acerca de las causas del comportamiento de acoso psicológico está por el momento todavía en su infancia, y en particular la diferencia de comportamiento entre la gestión masculina y femenina es todavía mal comprendida. La investigación en esta área ha sido realizada en Finlandia, demostrando que las mujeres eligen actividades de acoso psicológico que afectan más indirectamente a la víctima (chismes, calumnia, agitando a otras personas para llevar a cabo actividades de acoso psicológico, etc.). Bjorkqvist, Lagerspetz, y Kaukianinen (1992) afirman que la agresividad femenina ha sido ampliamente ignorada en investigaciones previas, ya que las variables en la recolección de datos fueron orientadas principalmente hacia estándares masculinos. De acuerdo con esto, Bjorkqvist et al. argumentan que esta podría ser la razón detrás de la falsa impresión de que las mujeres puntúan menos en los cuestionarios de medición de la agresividad. Incluso aquí, la investigación futura finalmente se centrará en más causas en detalle.

¿Qué hay de la Personalidad de la Víctima?

Como se mencionó anteriormente, la investigación hasta el momento no ha revelado ninguna importancia de los rasgos de personalidad, ya sea con respecto a los adultos en los lugares de trabajo o los niños en la escuela. Consideramos las afirmaciones acerca de los problemas de carácter de individuos únicos, por lógica, como una afirmación falsa. No debe olvidarse que el lugar de trabajo no debe ser confundido con otras situaciones en la vida. Un lugar de trabajo es siempre regulado por normas de comportamiento. Una de estas normas se refiere a una cooperación efectiva, controlada por el supervisor. Los conflictos pueden surgir siempre, pero deben, de acuerdo con estas normas de comportamiento, ser resueltos. Una de las obligaciones del supervisor es gestionar este tipo de situación. Al ignorar esta obligación (y los supervisores, así como la alta dirección, con frecuencia lo hacen como una consecuencia de deficiencias en la gestión de conflictos), un supervisor promueve la intensificación del conflicto en la dirección de un proceso de acoso psicológico. El mobbing, en sus etapas iniciales, es la mayoría de las veces una señal de que un conflicto en torno a la organización de las tareas ha adquirido un toque privado. Cuando un conflicto es “privatizado” o, en otras palabras, si el poder detrás de su posterior desarrollo comienza a cimentarse en un desagrado más profundo entre dos personas, entonces el conflicto referente a las tareas se ha convertido en una situación que un empleador tiene la obligación de detener. Una vez que un conflicto ha alcanzado esta etapa en su intensificación, no tiene sentido culpar a la “personalidad” de alguien por ello – incluso si (lo cual es bastante improbable) la investigación futura debe revelar la personalidad como una fuente de conflictos de este tipo. Si un conflicto se ha desarrollado en un proceso de acoso psicológico, la responsabilidad recae en primera instancia en la administración, ya sea debido a la deficiente gestión de conflictos en la situación única, o debido a una carencia de políticas organizacionales acerca del manejo de situaciones de conflicto (Leymann, 1993b).

Otro argumento en contra de la opinión que considera la personalidad de un individuo como una causa de procesos de acoso psicológico es que cuando se desarrolla un síndrome de estrés postraumático, el individuo puede desarrollar considerables cambios de personalidad como un síntoma de un trastorno mental grave debido al proceso de acoso psicológico. Como los síntomas de este cambio de personalidad son bastante típicos y definidos, es comprensible, pero todavía erróneo, que incluso los psiquiatras que carecen de conocimientos modernos acerca del TEPT como un trastorno típico de las víctimas, malinterpreten estos síntomas como lo que el individuo trajo a la empresa en primer lugar (Leymann y Gustafsson, este número).

MEDIDAS

Hay una serie de medidas, que han demostrado ser eficaces en estas situaciones en un nivel práctico, aunque en la actualidad no hay todavía resultados de investigación disponibles que las confirmen científicamente. Sin embargo, las experiencias prácticas en Suecia son numerosas. Debido al hecho de que la Junta Nacional de Seguridad y Salud Laboral (NBOSH por sus siglas en inglés) en Estocolmo ha distribuido material pedagógico desde 1989 (video, transparencias, manual, libros, etc.; una traducción alemana está en Leymann, 1995a y 1995b), aproximadamente 300 empresas suecas lo han usado, de acuerdo con información de la NBOSH en noviembre de 1995. De hecho, el video educativo y más material han sido un éxito de ventas desde 1989. Yo mismo he usado este material en aproximadamente 100 empresas. La información siguiente está basada en estas experiencias prácticas y otras informaciones verbales del personal educativo (véase también Leymann, 1993a).

Cuando se trata de seleccionar una medida, es esencial saber que ésta debe llevarse a cabo según cuál fase en el proceso de acoso psicológico está presente. Hay diferentes medidas disponibles dirigidas a prevenir su desarrollo, detenerlo, o rehabilitar a una persona sometida.

Precauciones

Debería estar en el interés del empleador establecer una política para impedir que los conflictos se intensifiquen al grado de llegar a estados peligrosos. Parece ser casi suficiente si el empleador declara que la intensificación peligrosa de los conflictos no beneficia a la organización y que la alta dirección considera la prevención *de parte de supervisores y administradores* como una norma. La educación de la administración en todos los niveles en el arte de la gestión de conflictos, y la capacitación en la utilización apropiada de la política de la empresa, es una medida preventiva. Además, deben existir normas²² acerca de cómo actuar si un conflicto ha alcanzado un estado donde la gestión de conflictos se vuelve muy exigente.

²² La frase original dice: "In addition, policy rules about how to act (...)." La expresión "policy rules" no se encuentra como tal en los diccionarios bilingües convencionales. En este contexto, la acepción de "política" que aplica es "Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado." (Diccionario de la Lengua Española, de la RAE). Ver: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=política

A su vez, la acepción de "norma" es "Regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc." Ver: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=norma. A falta de una mejor opción -sería un sinsentido decir "política de normas" o "normas de política"- he optado por traducirlo como "normas", en el sentido ya señalado.

Intervenciones Tempranas de la Administración

Para intervenir pronto, un supervisor debe ser capaz de leer las primeras señales de un proceso de acoso psicológico en desarrollo. La alta dirección debe también designar a una o más personas en la organización a quienes los empleados en peligro puedan acudir para recibir asesoramiento. Para estas personas autorizadas, la administración tiene que delegar autoridad a fin de permitirles ocuparse del caso individual. Estudios de caso hasta ahora (Leymann, 1992b) muestran muy claramente que la inactividad en estos niveles también implica que el (la) supervisor(a) es muy inseguro(a) en su rol organizacional en tal conflicto. Una política de la empresa debe también dar información clara referida a esto. Una forma de prevención e intervención tempranas es enderezar los asuntos organizacionales en la empresa y moldear el orden organizacional y la ética en el comportamiento (véase el material pedagógico de la Junta Nacional de Seguridad y Salud Laboral en Estocolmo, 1989 y su traducción al alemán, en Leymann, 1995a, 1995b).

Rehabilitación Profesional

Mientras se desarrolla un proceso de acoso psicológico, debe ser la obligación de los supervisores y administradores proteger al individuo en peligro. La estigmatización del individuo debe impedirse, y él o ella debe ser capaz de mantener su reputación y habilidades previas. En caso de que se inste a la persona a tomar una licencia por enfermedad, también debe ofrecerse la rehabilitación profesional. La investigación actual en Suecia y Alemania mostrará métodos eficaces en una fecha posterior. Sin embargo, dejar que una persona infeliz pase por un proceso de acoso psicológico y después sólo deshacerse de él o ella debe clasificarse como un gran fracaso de gestión.

Ley

Tres países escandinavos reconocen el derecho del trabajador a continuar físicamente y *mentalmente* sano en el trabajo (Suecia, Finlandia y Noruega). La Junta Nacional de Seguridad y Salud Laboral sueca, además de esta legislación, ha presentado tres ordenanzas para hacer cumplir esta ley, una de ellas especialmente respecto al mobbing. Una ordenanza impone al empleador efectuar el control interno del ambiente de trabajo sistemáticamente para ser capaz de tomar medidas en una etapa temprana (AFS, 1992). Otra ordenanza impone intervenciones directas cuando el mobbing ocurre en el lugar de trabajo (AFS, 1993). Una tercera ordenanza en esta área impone la responsabilidad del empleador para la rehabilitación profesional una vez que un empleado ha estado de licencia por enfermedad con mucha frecuencia durante un año o ha estado de licencia por enfermedad durante al menos un mes (AFS, 1994).

LA INVESTIGACIÓN ALREDEDOR DEL MUNDO

Este artículo dio una visión general del concepto de mobbing, informó algunos hallazgos epidemiológicos y resumió varias medidas contra el mobbing. Tras la publicación de un primer documento de investigación (Leymann y Gustavsson, 1984) y un primer libro (Leymann, 1986), el concepto de mobbing ha sido tomado en varios países para un posterior desarrollo científico. La investigación hasta ahora ha sido llevada a cabo en

Noruega (Einarsen y Raknes, 1991; Kihle, 1990; Matthiesen, Raknes y Rokkum, 1989), Finlandia (Bjorkqvist et al., 1994; Paananen y Vartia, 1991), Alemania (Becker, 1993; Halama, 1995; Knorz y Zapf, 1996; Zapf et al., este número), Austria (Niedl, 1995), Hungría (Kaucsek y Simon, 1995) y Australia (McCarthy, Sheehan y Kearns, 1995; Toohey, 1991). La investigación sobre mobbing también está a punto de comenzar en los Países Bajos, el Reino Unido, Francia e Italia. Aunque algunos progresos pueden ser informados en este número, está claro que hay más preguntas abiertas que respuestas empíricamente fundamentadas. Es mi esperanza que este número estimulará aún más la investigación en esta área y hará que científicos y profesionales sean conscientes del daño y sufrimiento causados por el mobbing en el trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría agradecer a la Dra. S. Baxter por su ayuda con la traducción y al Dr. J. Knispel por su asesoramiento sobre los términos usados en la investigación (Research Language Advice, 22303 Hamburg, Miihlenkamp 8D).

REFERENCIAS

- Adams, A. (1992). *Bullying at work [Intimidación en el trabajo]*. London: Virago Press.
- Arbetskyddsstyrelsens Forfattnings Samling. (1992). *Internkontroll av arbetsmiljon [Internal control of work environment - Control interno del ambiente de trabajo]* (Vol. 6). Stockholm: Arbetskyddsstyrelsen.
- Arbetskyddsstyrelsens Forfattnings Samling. (1993). *Kriinkande siirbehandling i arbetslivet [Victimization at work - Victimización en el trabajo]* (Vol. 17). Stockholm: Arbetskyddsstyrelsen.
- Arbetskyddsstyrelsens Forfattnings Samling. (1994). *Arbetsanpassning och rehabilitering [Work assignment and vocational training - Asignación de trabajo y formación profesional]* (Vol. 1). Stockholm: Arbetskyddsstyrelsen.
- Becker, M. (1993). Mobbing-ein neues Syndrom [**Mobbing-a new syndrome** - Mobbing: un nuevo síndrome]. *Spektrum der Psychiatrie und Nervenheilkunde*, 22, 108-110.
- Becker, M. (1995). Ruckwege zum SelbstbewuBtsein-Ein Beispiel fur die Behandlung in der Mobbingklinik [**Ways back to self-confidence-an example for the treatment in the mobbing clinic** - Formas de regreso a la confianza en sí mismo: un ejemplo para el tratamiento en la clínica de mobbing]. In H. Leymann (Ed.), *Der neue Mobbing Bericht. Erfahrungen und Initiativen-Auswege und Hilfsangebote* (pp. 124-144). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Bjorkqvist, K., Lagerspetz, K.M.J., & Kaukianinen, A. (1992). Do girls manipulate and boys fight? Developmental trends in regard to direct and indirect aggression [¿Las chicas manipulan y los chicos pelean? Tendencias del desarrollo en lo que respecta a la agresión directa e indirecta]. *Aggressive Behavior*, 18,117-127.
- Bjorkqvist, K., bsterman, K., & Hjelt-Back, M. (1994). Aggression among university employees [Agresión entre los empleados universitarios]. *Aggressive Behavior*, 20,173-184.

Brodsky, C.M. (1976). *The harassed worker* [El trabajador hostigado]. Toronto: Lexington Books; DC Heath and Company.

Einarsen, S., & Raknes, B.I. (1991). *Mobbing i arbeidslivet. En undersokelse avforekomst ol helsemessige av mobbing po norske arbeidsplasser* [**Mobbing in worklife: A study on prevalence and health effects of mobbing in Norwegian workplaces - Mobbing en la vida laboral: Un estudio acerca de la prevalencia y los efectos sobre la salud del mobbing en los lugares de trabajo noruegos**]. Bergen: Forskningscenter for arbeidsmiljo (FAHS).

Grund, U. (1955). Wenn die hemmschwellen sinken. Die Aufgabe der Gewerkschaft: Aufklarung und Pravention [**When the threshold of scruples shrink: The task of the trade unions: Information and prevention - Cuando el umbral de los escrúpulos se reduce: La tarea de los sindicatos: Información y prevención**]. In H. Leymann (Ed.), *Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Aufwege und Hilfsangebote* (pp. 93-107). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Halama, P. (1995). *Psychosozialer Stress durch Mobbing und Giftstoffe an Arbeitsplatz*. [**Psychosocial stress through mobbing and toxic substances at work places - Estrés psicosocial a través del mobbing y sustancias tóxicas en los lugares de trabajo**]. Unpublished manuscript. Hamburg.

Heinemann, P. (1972). *Mobbing-Gruppvoald bland barn och vuxna* [**Mobbing-group violence by children and adults - Mobbing: violencia grupal por parte de niños y adultos**]. Stockholm: Natur och Kultur.

Johanson, U. (1987). *Utveckla det miinskliga kapitalet* [**Developing the human capital - Desarrollando el capital humano**]. Stockholm: SPF-Verlag.

Jones, E. (1984). *Social stigma-The psychology of marked relationships* [*El estigma social: La psicología de las relaciones marcadas*]. New York: W.H. Freeman.

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life* [*Trabajo saludable: Estrés, productividad y la reconstrucción de la vida laboral*]. New York: Basic Books.

Kaucsek, G., & Simon, P. (1995, April). *Psychoterror and risk-management in Hungary* [*Psicoterror y gestión de riesgos en Hungría*]. Paper presented at the Seventh European Congress of Work and Organizational Psychology, Győr, Hungary.

Kihle, S. (1990). *Helsefarlige ledere og medarbeidere* [**When management is a health risk for subordinates** [*Cuando la gestión es un riesgo para la salud para los subordinados*]. Oslo: Hemmets bokforlag.

Knorz, C., & Zapf, D. (1996). *Mobbing-eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz* [**Mobbing-an extreme type of social stressors at the work place - Mobbing: un tipo extremo de estresores sociales en el lugar de trabajo**]. *Zeitschrift fUr Arbeits- & Organisationspsychologie*, 40, 12-21.

Lazarus, R.S. (1966). *Psychological stress and the coping process* [*El estrés psicológico y el proceso de afrontamiento*]. New York: McGraw-Hill.

Leyman, H. (1986). Vuxenmobbing-om psykiskt våld i arbetslivet [**Mobbing-psychological violence at work places** - Mobbing: violencia psicológica en los lugares de trabajo]. Lund: Studentlitteratur.

Leymann, H. (1987). Själv mord till följd av förhållanden i arbetsmiljön [**Suicide and conditions at the work place** - Suicidio y condiciones en el lugar de trabajo]. *Arbete, människliga miljö*, 3, 155-160.

Leymann, H. (1990a). *Handbok för användning av LIPT -formuläret för kartläggning av risker för psykiskt våld i arbetsmiljön* [**The LIPT questionnaire-a manual** - El cuestionario LIPT: un manual]. Stockholm: Viten.

Leymann, H. (1990b). Mobbing and psychological terror at workplaces [Mobbing y terror psicológico en los lugares de trabajo]. *Violence and Victims*, 5, 119-126.

Leymann, H. (1992a). *Vuxenmobbing på svenska arbetsplatser. En rikstäckande undersökning med 2.428 intervjuer* [**Mobbing at Swedish work places-a study of 2428 individuals: Frequencies** - Mobbing en los lugares de trabajo suecos: un estudio de 2428 individuos: Frecuencias]. (Delrapport 1 om frekvenser.) Stockholm: Arbetskyddsstyrelsen.

Leymann, H. (1992b). *Frdn mobbing till utslagning i arbetslivet* [**From mobbing to expulsion in work life** - Del mobbing a la expulsion en la vida laboral]. Stockholm: Publica.

Leymann, H. (1992c). *Manligt och kvinnligt vid vuxenmobbing. En rikstäckande undersökning med 2428 intervjuer* [**Gender and mobbing-a study of 2428 individuals** - Género y mobbing: un estudio de 2428 individuos]. (Delrapport 2.) Stockholm: Arbetskyddsstyrelsen.

Leymann, H. (1992d). *Psykiatriska hjälpproblem i samband med vuxenmobbing. En rikstäckande undersökning med 2428 intervjuer* [**Psychiatric problems after mobbing-a study of 2428 individuals** - Problemas psiquiátricos después del mobbing: un estudio de 2428 individuos]. (Delrapport 3.) Stockholm: Arbetskyddsstyrelsen.

Leymann, H. (1992e). *Oetisk kommunikation i partiarbetet* [**Unethical communication in political parties** - Comunicación inmoral en partidos políticos]. Stockholm: Arbetskyddsstyrelsen.

Leymann, H. (1992f). *En svag grupps psykosociala arbetsvillkor i Sverige* [**The psychosocial work condition of a group of handicapped workers in Sweden** - La condición psicosocial de trabajo de un grupo de trabajadores con discapacidad en Suecia]. Stockholm: Arbetskyddsstyrelsen.

Leymann, H. (1993a). Marketing für qualifizierte Maßnahmen zum Abbau von psychischem Terror am Arbeitsplatz [**Marketing of measurements against psychoterror at work places** - Comercialización de las medidas contra el psicoterror en los lugares de trabajo]. In H. Geißler (Ed.), *Bildungsmarketing. Band 4 Serie Betriebliche Bildung-Erfahrungen und Visionen*. Frankfurt a.M. : Peter Lang Verlag.

Leymann, H. (1993b). Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann [**Mobbing-psychoterror at work places** - Mobbing: psicoterror en los lugares de trabajo]. Reinbek: Rowohlt Verlag.

Leymann, H. (1993c). Ätiologie und Häufigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz--eine Übersicht über die bisherige Forschung [**Etiology and frequency of mobbing at work-a research review** -

Etiología y frecuencia del mobbing en el trabajo: una revisión de la investigación]. *Zeitschrift für Personalforschung*, 7, 271-283.

Leymann, H. (1995a). *Mobbing und Psychoterror an Arbeitsplatz [Mobbing and psychoterror at workplaces - Mobbing y psicoterror en los lugares de trabajo]* (Videotape). Wien: Verlag des OGB.

Leymann, H. (1995b). *Begleitmaterial zum Mobbing-Video [Information material for the mobbing video - Material informativo para el video sobre mobbing]*. Wien: Verlag des OGB.

Leymann, H. (1995c). *Hur sjuk blir man av kriinkande siirbehandling i arbetslivet? Viagnosstatistik over posttraumatisk stress belas-tning (PTSV) fron de forsta 64 patienterna hos Sveriges RehabCenter AB Violen [How ill does one become through mobbing at work? - ¿Cómo se enferma uno través del mobbing en el trabajo?]*. Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen.

Leymann, H., & Gustavsson, B. (1984). *Psykiskt void i arbetslivet. Tvd explorativa undersokningar [Psychological violence at work places. Two explorative studies - Violencia psicológica en los lugares de trabajo. Dos estudios exploratorios]*. (Undersokningsrapport 42.) Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen.

Leymann, H., & Lindroth, S. (1993). *Vuxenmobbing mot manliga forskollirare [Mobbing of male teachers at kindergartens - Mobbing de profesores masculinos en las guarderías]*. Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen.

Leymann, H., & Tallgren, U. (1989). Undersokning av frekven-sen vuxenmobbing inom SSAB [**A study of mobbing frequencies at SSAB - Un estudio de las frecuencias de mobbing en SSAB]**. *Arbete, miinniska, miljo*, 1, 11a-115.

Lorenz, K. (1991). *Hier bin ich-wo bist Vu? Ethologie dergrauganzlHere [Here I am-where are you? The behaviour of geese - Estoy aquí... ¿dónde estás tú? El comportamiento de los gansos]* (New edition). Munchen: Piper.

Matthiesen, S.B., Raknes, B.I., & Rokkum, O. (1989). Mobbing pa arbeidsplassen [**Mobbing at work places - Mobbing en los lugares de trabajo]**. *Tidskrift for Norsk Psykologforening*, 26, 761-774.

McCarthy, P., Sheehan, M., & Keams, D. (1995). *Managerial styles and their effects on employees health and well-being [Estilos de gestión y sus efectos sobre la salud y bienestar de los empleados]*. Brisbane: School of Organisational Behaviour and Human Resource Management, Griflith University.

National Board of Occupational Safety and Health in Stockholm. (1989). *Mobbing och utslagning i arbetslivet [Mobbing and expulsion in working life - Mobbing y expulsión en la vida laboral]* [Video, manual, overhead transparencies, book, discussion material]. Stockholm: Author.

Niedl, K. (1995). *Mobbing/bullying an Arbeitsplatz [Mobbing/bullying at the work place - Mobbing/intimidación en el lugar de trabajo]*. Munchen: Rainer Hampp Verlag.

Olweus, D. (1993). **Bullying at school: What we know and what we can do** [Intimidación en la escuela: Lo que sabemos y lo que podemos hacer]. Oxford: Blackwell.

Paanen, T., & Vartia, M. (1991). Mobbing at workplaces in state government (**in Finnish**) [Mobbing en los lugares de trabajo en el Gobierno del Estado (en finlandés)]. Helsinki: Finnish Work Environment Fund.

Toohey, J. (1991). **Occupational stress: Managing a metaphor** [Estrés laboral: Administrando una metáfora]. Sydney: Macquarie University.