

# Factores de Riesgo del Acoso Social en el Trabajo (Mobbing): Un estudio de la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad Valenciana<sup>1</sup>



## **Melià Navarro, Josep Lluís**

Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales en la especialidad de Ergonomía y Psicosociología.

Licenciado y Doctor en Psicología.

Profesor Titular de la Universitat de València.

Unitat d'Investigació de Psicometria / Facultat de Psicologia / 46010

Valencia / España / [www.uv.es/seguridadlaboral](http://www.uv.es/seguridadlaboral)

+34 96 386 45 48 / [Jose.L.Melia@uv.es](mailto:Jose.L.Melia@uv.es)



## **Sempere Aleixandre, José María.**

Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales, especialidades de Seguridad, Higiene, Ergonomía y Psicosociología.

Licenciado en Farmacia.

Gerente de la Fundación de la Comunidad Valenciana para la Prevención de Riesgos Laborales. C/ Cronista Carreres 9, 46003 Valencia/ España/

[www.riesgoslaboralescv.com](http://www.riesgoslaboralescv.com)

+34 96 3509277



## **Romero Gil, Julia del Mar**

Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales en la especialidad de Ergonomía y Psicosociología aplicada.

Licenciada en Ciencias del Trabajo.

Técnico Superior de la Fundación de la Comunidad Valenciana para la Prevención de Riesgos Laborales. C/ Cronista Carreres 9, 46003 Valencia/

España/ [www.riesgoslaboralescv.com](http://www.riesgoslaboralescv.com)

+34 96 3509277 [julia@riesgoslaboralescv.com](mailto:julia@riesgoslaboralescv.com)

## ABSTRACT

Este trabajo presenta una revisión conceptual del acoso psicológico en el trabajo, *mobbing* o *bullying*, y las principales líneas explicativas aportadas en la investigación internacional respecto a sus causas y efectos, tanto en el individuo como en la organización. Esta revisión forma parte del estudio sistemático emprendido por la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad Valenciana junto con la Unidad de Investigación de Psicometría de la Universidad de València para determinar los factores de riesgo del *mobbing* y contribuir a establecer un procedimiento diagnóstico que pueda incorporarse a las evaluaciones de riesgos de las empresas.

## Palabras clave

Acoso Psicológico o Acoso Moral en el Trabajo, *Mobbing*, *Bullying*, Psicosociología, evaluación de riesgos psicosociales.

<sup>1</sup> El modo correcto de citar este trabajo es:

Melià, J.L., Sempere, J. M. y Romero, J. M. (2004). Factores de Riesgo del Acoso Social en el Trabajo (Mobbing): Un estudio de la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad Valenciana. Trabajo presentado al Tercer Congreso Internacional de Prevención de Riesgos Laborales. Santiago de Compostela.

## INTRODUCCIÓN

El Acoso Psicológico en el trabajo, también denominado Acoso Moral, *Mobbing* o *Bullying*, constituye, sin duda, uno de los riesgos psicosociales emergentes de mayor repercusión social por los daños alarmantemente severos que puede infligir en sus víctimas, por los onerosos costes que representa para las empresas, por sus consecuencias legales y por su cada vez más patente repercusión pública.

En este contexto es necesario: (1) Establecer con claridad el concepto y las características del síndrome a la luz de la investigación internacional sobre el mismo deshaciendo cualquier confusión conceptual; (2) Delimitar con claridad la naturaleza de las consecuencias del síndrome; (3) Establecer los factores de riesgo que pueden causar, permitir, facilitar o desencadenar el síndrome y (4) Definir y establecer una metodología fundamentada científicamente que permita a los prevenciónistas, a las empresas, a los agentes sociales y a la Administración planificar, favorecer y adoptar las medidas preventivas oportunas para la evaluación, el control, la erradicación o al menos la atenuación del síndrome.

En este contexto la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad Valenciana junto con la Unidad de Investigación de Psicometría de la Universitat de Valencia ha emprendido un estudio sistemático para la detección de estos factores de riesgo y el análisis de sus consecuencias y efectos, con el propósito de ir más allá de un estudio epidemiológico de prevalencia y sintomatología, permitiendo dotarnos de una metodología de evaluación del mobbing que pueda integrarse en la acción preventiva como procedimiento de evaluación de este apremiante riesgo psicosocial. En este marco, el presente trabajo anticipa algunas de las aportaciones sobre el concepto de mobbing, sus consecuencias y sus causas y presenta las líneas generales del mencionado estudio.

## EL CONCEPTO DE ACOSO PSICOLOGICO EN EL TRABAJO (MOBBING O BULLYING)

En este apartado analizaremos brevemente el término y el concepto de mobbing. Aunque existe una estrecha conexión entre ambas cuestiones, por razones de claridad expositiva distinguiremos estos dos subapartados.

### **Una diversidad de términos, un mismo concepto**

La literatura internacional utiliza indistintamente dos términos principales para referirse a este síndrome: el término *mobbing* y el término *bullying*. Leymann (1986) tomó el término *mobbing* de los estudios realizados sobre victimización en la escuela para describir el fenómeno en el ámbito del trabajo [16]. El mismo Leymann (1996) describe como la elección del término *mobbing* –en lugar del término *bullying*– fue una decisión consciente [18]. Aunque ambos términos implican victimización y estigmatización, Leymann decidió utilizar el término *mobbing* porque connota mecanismos de agresión social indirecta, implícita y no física, frente a la connotación de agresión social más directa, explícita y física tradicionalmente asociada al término *bullying* en el ámbito escolar.

El término *mobbing* fue adoptado mayoritariamente por los países de habla alemana, en Holanda y en los países mediterráneos, mientras que el término *bullying* se ha convertido en el más utilizado en países de lengua inglesa [28]. El término *bullying* llegó y se implantó en Gran Bretaña a principios de los años 90 procedente de los países escandinavos [15]. En España, siguiendo la línea

---

centroeuropa, se utiliza generalmente el término mobbing para referirse al acoso psicológico o moral en el trabajo. Por ejemplo, el Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo utiliza el término mobbing en la nota técnica 476 sobre hostigamiento psicológico en el trabajo [21]. A todos los efectos los términos mobbing y bullying se refieren al mismo fenómeno [9] y a todos los efectos estos términos son equivalentes a las expresiones hostigamiento psicológico en el trabajo, acoso psicológico en el trabajo o acoso moral en el trabajo. Del mismo modo otros términos utilizados en la literatura como maltrato psicológico en el trabajo, terror psicológico en el trabajo, terror psíquico, *harassment at work*, o victimización se refieren también al mismo fenómeno [9]. La diversidad terminológica es debida más a la intencionalidad de los autores de connotar diferentes facetas o características del fenómeno que a una caracterización de fenómenos diferentes y delimitados. La existencia de una abundante literatura de divulgación –cuya popularidad puede verse favorecida por una terminología sugestiva– ha facilitado esta diversidad terminológica. Un argumento esencial para establecer esta unidad del fenómeno a pesar de la diversidad terminológica es que, como argumenta Einarsen (2000) los investigadores que utilizan las diversas denominaciones producen descripciones equiparables y alcanzan conclusiones comparables [8], y, además, como argumentan Einarsen y Mikkelsen (2003) las mismas clases de causas y consecuencias han sido descritas para todas esas etiquetas [10]. No hay ningún fundamento científico que avale la diferenciación de los campos semánticos de estos términos. Un conjunto de términos que se describen un mismo rango de situaciones y comportamientos, que presentan un mismo rango de causas, y que muestran un mismo rango de efectos, de modo que esas descripciones, causas y efectos resultan intercambiables entre ellos, es necesariamente un conjunto de términos sinónimos.

Es importante, por razones prácticas, diagnósticas, preventivas y legales asumir la unidad del concepto bajo la diversidad de terminologías. Esta unidad implica, por ejemplo, que, si como se ha argumentado, existe en el marco jurídico español oportunidad y fundamento para hacer frente al acoso *moral* en el trabajo, entonces lo hay para atender el acoso psicológico, el mobbing, el bullying, o cualquiera otra de las denominaciones anteriores pues se trata de un mismo fenómeno para el que se han utilizado diferentes denominaciones. El concepto jurídico no construye el concepto científico sino que necesariamente se ampara y opera sobre él: siendo mobbing y acoso moral el mismo fenómeno, donde se diagnostique mobbing ha de entenderse pues que se da acoso moral. En términos de evaluación de riesgos y en términos preventivos la unidad del concepto también es de crucial importancia: habilita la oportunidad de diseñar *una* metodología de evaluación de riesgos y metodologías preventivas adecuadas para el mismo. Aquí por razones de tradición y brevedad seguiremos utilizando el término mobbing, como sinónimo de los otros anteriormente citados.

### **El concepto**

El mobbing se utiliza para describir situaciones donde un empleado, sea un trabajador, un supervisor o un directivo, es sistemática y repetidamente maltratado, siendo víctima de su superior, compañeros de trabajo, o más raramente subordinados, e implica un desequilibrio de poder, de modo que la persona sujeta a comportamientos agresivos durante un largo periodo de tiempo encuentre difícil defenderse o escapar de la situación [7]. El mobbing consiste en la persecución sistemática de un compañero, subordinado o supervisor, un maltrato sistemático en el trabajo, que si es continuado puede causar graves problemas sociales, psicológicos y psicosomáticos a la víctima [9].

---

---

El mobbing implica acciones o prácticas repetidas que son dirigidas contra uno o más empleados, que son no deseados por la víctima, que pueden ser realizados deliberadamente o de modo no consciente, pero que causan humillación, ofensa y aflicción y que pueden interferir con el desempeño del trabajo y causar una ambiente de trabajo desagradable [11].

Leymann (1990) describe el fenómeno como una forma de comunicación hostil y sin ética que se dirige de manera sistemática por una o más personas, principalmente hacia un individuo objetivo [17]. Desde la teoría del estrés, el mobbing puede considerarse un tipo grave de estresor social en el trabajo, una forma extrema de estrés laboral [40]; desde la teoría del conflicto, una clase especial de conflicto en el trabajo, de larga duración, con frecuentes acciones de acoso que sistemáticamente son dirigidas hacia la persona objetivo, y de naturaleza escalada, es decir, que evoluciona a través de diversas fases cuya escala o magnitud tiende a aumentar a lo largo del proceso [36].

El *mobbing* es definido igualmente como una agresión psicológica que con frecuencia implica a varias personas más que a una única. Mobbing significa acosar, ofender, atacar o excluir sistemáticamente a alguien. Para Zapf (1999) mobbing significa acoso, intimidación, ofensas, exclusión social de alguien, asignación de tareas ofensivas, o afectar negativamente su trabajo, situaciones todas ellas en las que la víctima se encuentra en una situación inferior [36]. Estos comportamientos agresivos o conductas negativas pueden adoptar múltiples formas, entre ellas el acoso, las críticas ofensivas, y la exclusión social, y aunque estas acciones pueden realizarse tanto deliberada como inconscientemente, claramente causan humillación, ofenden y provocan estrés, así como interfieren en el correcto desarrollo del trabajo generando condiciones de trabajo desagradables [7]. Otros ejemplos de conductas negativas incluidas en el concepto son las medidas organizacionales como la minoración de responsabilidades, la devaluación del trabajo y esfuerzo realizado por uno, el aislamiento social y la exclusión, la exposición a bromas, las críticas insultantes y el ridículo. Todo ello configura un ambiente de trabajo hostil donde prevalecen las críticas insultantes y ofensivas, los abusos personales, incluso de tipo físico, y las amenazas. Las acciones pueden ir dirigidas a atormentar, insultar, o frustrar a una persona, provocando temor, intimidación o incomodidad para la víctima.

Las características de este fenómeno de hostilidad persistente son principalmente cuatro: (1) la repetición o frecuencia, (2) la duración, (3) la variedad de comportamientos que suceden, y (4) la escalada en gravedad del comportamiento [14]. Con el fin de distinguir el mobbing de otras formas de conflicto o comportamiento inadecuado en el trabajo, Leymann (1996), basado en consideraciones clínicas, introdujo un criterio de duración y frecuencia para distinguir el mobbing [18]. Leymann considera que las acciones hostiles o negativas deberían ocurrir al menos una vez a la semana, con una duración mínima de seis meses para que pueda hablarse de mobbing. Este criterio debe considerarse una indicación aproximada, dado no ajusta bien a todas las clases de comportamiento características del mobbing. Determinados actos negativos pueden ser esporádicos o alternativos y no necesitan repetirse periódicamente –por ejemplo, difundir rumores-, mientras que otros pueden ser de naturaleza continua –por ejemplo, el aislamiento físico-, de modo que algunos comportamientos de hostilidad propios del mobbing puede aparecer en unas circunstancias de exposición desde ocasional hasta permanentes [9].

El concepto de *agresión en el trabajo* implica que la conducta debe tener un componente intencional por parte del agresor y específicamente la intención de hacer daño; de otro modo el daño producido por conducta agresiva no podría

---

distinguirse del daño accidental inflingido a otros, como el debido por ejemplo a un accidente de trabajo [23]. Sin embargo, el mobbing no implica necesariamente la intención de hacer daño. Aunque la intención de hacer daño puede estar presente en la mayoría de los casos de mobbing, no es imprescindible para establecer la existencia del mismo [14]. Hay tres razones fundamentales para no incluir la intencionalidad como componente imprescindible de la definición de mobbing. En primer lugar, algunos comportamientos de agresión y acoso en el lugar de trabajo característicos del mobbing pueden realizarse de acuerdo con una amplia variedad de normas, generalmente informales, aceptadas en un determinado contexto, de modo que los que se comportan de acuerdo con las mismas es posible que no tengan intención de herir [14]. Esto sucede, por ejemplo, en algunos casos de supervisión abusiva, o en casos de exclusión y acoso de determinadas personas por presentar alguna característica distintiva del respecto del grupo, por ejemplo ser mujer en un contexto donde las mujeres no son aceptadas. En segundo lugar, de modo análogo a como sucede en el acoso sexual, la intención de hacer daño no es imprescindible. Es posible que el acosador o acosadores realicen su conducta por otros motivos o razones distintos de hacer daño sin que por esto su comportamiento resulte menos dañino. En tercer lugar, la intención de hacer daño es inobservable, reside en el pensamiento y las emociones del acosador o acosadores, y sólo puede esclarecerse por introspección del acosador o acosadores, que pueden estar precisamente motivados para no esclarecerla y todavía menos comunicarla como tal en cualquier investigación al respecto. Estas razones implican que aunque los actos que intervienen en el mobbing son en su mayoría actos intencionales y aunque en la mayoría de los casos podría inferirse de los mismos una intención de hacer daño, la intención no puede ser considerada como un elemento definitorio del mobbing.

Se han distinguido diferentes formas de acoso. Cowie et al. (2002) diferencian entre el acoso relacional o directo, que es aquella situación en la que el acosador daña las redes de apoyo de la víctima, y el acoso indirecto en el que el daño se realiza por una tercera parte como puede ser la difusión de un rumor [6]. Ambos tienen en común que son expresión de una manipulación social que con frecuencia no es percibida por los demás. Einarsen (1999) distingue entre "*predatory bullying*" y "*dispute-related bullying*" [7]. El primero hace referencia a una situación donde la víctima se encuentra accidentalmente en una situación donde el perpetrador está demostrando su poder o está explotando la debilidad de su víctima. La víctima se encuentra casualmente en el punto de mira del agresor y no ha hecho nada que justifique el comportamiento del atacante. Esta situación probablemente está causada por una combinación de factores con un clima social donde la hostilidad y la agresividad prevalecen en la organización cuya cultura es tolerante al acoso. En estas situaciones una persona puede ser objeto de acoso bien por el hecho de pertenecer a un grupo determinado, por ser un objetivo fácil de frustración y estrés, o bien debido a prejuicios. Ejemplos de este comportamiento se dan en ciertos casos de "liderazgo destructivo" caracterizado por una alta agresividad y autoritarismo. En el caso del *dispute-related bullying*, el acoso aparece como consecuencia de conflictos interpersonales que se han ido escalando ampliamente a lo largo del tiempo. Otras distinciones realizadas son las de acoso descendente, realizado sobre subordinados, y acoso horizontal que se produce entre compañeros. Acoso interpersonal y organizacional, acoso relacionado con el trabajo y de carácter personal, objetivo y subjetivo, y acoso de carácter instrumental o bien afectivo.

Liefoghe y Davey (2001) señalan que ciertas situaciones en que las

---

organizaciones amenazan a sus empleados deberían considerarse acoso [20]. En algunas ocupaciones y organizaciones algunas de las acciones negativas descritas se consideran como parte de la cultura organizativa y no como bullying. Según Salin (2001) el mobbing implica aquellas actuaciones negativas persistentes y repetidas hacia uno o varios individuos bajo la dimensión víctima-atacante y crean un ambiente de trabajo hostil [30]. Algunas formas de mobbing pueden describirse como un tipo de "gestión de personal por otros medios" [41] que utiliza una estrategia para eliminar compañeros o subordinados cuyo rendimiento es demasiado bajo o demasiado alto [30]. En estos casos el mobbing, desde el punto de vista del atacante, es una estrategia racional que busca la rentabilidad. Por tanto los valores y normas existentes en la organización influyen en la definición del bullying en su contexto, en cómo los empleados interpretan la situación, y en si el bullying es reconocido como un problema. El clima de la organización puede tener una gran influencia sobre la forma en que el bullying se define, identifica y valora. Ashforth (1994) introduce el concepto de "*petty tyranny*" o pequeña tiranía, para describir situaciones en las que el líder ejerce su poder sobre los demás a través de su arbitrariedad y auto-engrandecimiento, el menosprecio de los subordinados, mostrando falta de consideración, usando un estilo coercitivo de resolución de conflictos, e impidiendo las iniciativas a través del uso de malos tratos [1]. Ashforth señala que el comportamiento tiránico puede estar legitimado por las normas y valores de la organización. En Reino Unido, los comportamientos de bullying suelen ocurrir en las relaciones jerárquicas con una persona en una posición superior intimidando a los subordinados. El poder utilizado en estos casos es ilegítimo, está considerado como una característica intrínseca del individuo, y su uso ilegítimo se explica por la naturaleza agresiva del individuo [20].

Aparte de las diferencias terminológicas y formas de acoso valorados, los distintos autores que han estudiado el acoso, han tenido en consideración diferentes tipos de comportamiento de acoso. Leymann (1996) distinguió cinco modos de comportamiento que consisten en la manipulación de la reputación de la víctima, de sus posibilidades de comunicación con otros trabajadores, de sus relaciones sociales, de la calidad de sus situaciones laborales y vitales, y de su salud [18]. Zapf (1999) también identificó cinco clases de comportamiento: acoso relacionado con el trabajo, aislamiento social, ataques personales, amenazas verbales y difusión de rumores, y violencia física [37]. Respecto al tipo de comportamiento agresivo, éste puede comportar violencia psicológica o física, aunque el bullying es esencialmente una forma de violencia psicológica más que una agresión física [39]. Los abusos verbales entrarían en este tipo de comportamientos agresivos en el trabajo según el Health and Safety Executive (2004), considerando éstos como cualquier comentario realizado de, o acerca de, una persona que pudiera razonablemente percibir un trato degradante, con falta de respeto, humillación, intimidación, racismo, sexismo, discriminación por edad, entre otros [34].

La frecuencia de uso de los diversos tipos de comportamiento implicados en el mobbing pueden ser diferentes para distintos tipos de mobbing. Por ejemplo, se han observado diferencias en los comportamientos agresivos según que el tipo de agresor sea el superior jerárquico o los mismos compañeros. Los agresores que están en una posición superior suelen utilizar más frecuentemente estrategias relacionadas con el trabajo, mientras que los compañeros del mismo nivel utilizan el aislamiento social y el ataque de las vidas privadas.

## LAS CONSECUENCIAS DEL MOBBING SOBRE LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACIÓN

El acoso puede tener diferentes efectos negativos sobre la salud física y mental de las víctimas [24], su tendencia es la de estigmatizar a la víctima y puede llegar a causar graves traumas psicológicos [7], aunque los mecanismos concretos por los que se establece la relación causal existente entre los comportamientos y/o situaciones de mobbing y sus consecuencias requieren mayor investigación [12].

El acoso en el puesto de trabajo supone una fuente significativa de estrés. Tiene repercusiones no sólo sobre la salud de los trabajadores, sino también sobre la salud de las organizaciones. Este fenómeno puede ocasionar entre otros resultados negativos los de estrés, tensión y ansiedad, sentimientos de humillación y pérdida de la autoestima, depresión, problemas de salud o acentuación de los ya existentes, disminución de los resultados o calidad del trabajo, absentismo, relaciones tensas, sentimientos irracionales de culpabilidad, ausencia de confianza, una actitud negativa y frustrada, baja productividad y una ausencia de mejora profesional, así como generar la necesidad de tener que cambiar a otro puesto de trabajo, con todo el coste humano, social y económico que ello representa [33].

Entre los efectos que se pueden observar sobre la salud de la víctima se han descrito estrés, depresión, ansiedad, socio-fobia, pérdida de autoestima, enfermedad psicosomática y otros síntomas del comportamiento [2]. Otros efectos sobre la salud observados por otros autores incluyen insomnio, molestias musculoesqueléticas, enfermedades crónicas, enfermedades cardiovasculares y abuso de sustancias alcohólicas [10]. Según Peters (2001), existen numerosos diagnósticos médicos que pueden esconder una situación de mobbing [25]. Una gran proporción de la carga económica del mobbing es asumida por la Seguridad Social o compañías aseguradoras de manera oculta, ya que no se llega a investigar las verdaderas causas.

El conjunto de síntomas que muestran algunas víctimas de acoso, incluyendo los de tipo psicológico, psicosomático y musculoesquelético, suponen una indicación de que se produce el desorden de estrés post-traumático (PTSD) [22]. El PTSD es un síndrome característico de algunas víctimas expuestas a sucesos altamente traumáticos como desastres naturales, agresiones violentas, violación o tortura. Einarsen (1999) también encontró que en muchas observaciones clínicas se registran los síntomas de estrés post-traumático en víctimas que han padecido acoso [7].

Brodsky (1976) identificó tres tipos de efectos sobre las víctimas: (a) Desarrollo de síntomas físicos imprecisos como debilidad, pérdida de fuerza, fatiga crónica, dolores y diferentes molestias; (b) Reacciones de depresión y síntomas relacionados con ésta como impotencia, falta de autoestima, e insomnio; y (c) Reaccionar con síntomas psicológicos como hostilidad, hipersensibilidad, pérdida de memoria, sentimientos de victimización, nerviosismo, y evitar el contacto social [4].

Los efectos del mobbing no sólo son experimentados por las víctimas sino también, en diferentes grados, por otras personas del contexto de trabajo que observan la situación o son testigos del mobbing, los observadores o víctimas indirectas [10]. Por tanto el acoso se experimenta como un problema para la organización completa y no sólo para las víctimas [36]. En general los observadores del acoso padecen menos sintomatología adversa que las víctimas, pero más que aquellas personas en lugares de trabajo donde no observan acoso laboral. Asimismo, las valoraciones que ofrecieron estos observadores sobre las condiciones de trabajo y liderazgo en situación de acoso fueron peores que las de los que no observaron estas situaciones [12].

Además de las consecuencias directas e indirectas del acoso laboral sobre las víctimas, sus familias, y la sociedad, en términos de enfermedad, absentismo, gasto económico y el desempleo en última opción, no son menos importantes los costes y las consecuencias o efectos del acoso sobre la organización [5]. Las investigaciones realizadas por diferentes autores encontraron la existencia de asociación del acoso con la intención de abandonar el trabajo y una asociación negativa con la satisfacción laboral y con el compromiso con la organización [12, 14, 26, 27]. Estos efectos están relacionados con la eficacia y la eficiencia de las organizaciones mediante la disminución de la productividad y la calidad.

El acoso tiende a conducir hacia una desmejora del clima social, y del apoyo social que puede debilitar los flujos de información existentes en la empresa. Éste a su vez aumenta los estresores laborales, derivando en problemas organizacionales y de incertidumbre general. Algunas de las víctimas afectadas describen su puesto de trabajo como un lugar altamente estresante y de ambiente competitivo, invadido de conflictos interpersonales y con una ausencia de atmósfera amistosa y de apoyo, con un estilo de liderazgo autoritario que gestiona y modifica la organización [37].

El acoso supone una gran variedad de costes económicos para la empresa. Para estimar estos costes económicos sobre la organización Hoel, Einarsen y Cooper (2003) formularon una relación de factores de coste a estimar: (a) los costes del absentismo laboral, (b) la recolocación y el reemplazamiento, incluyendo gastos de selección, formación y costes administrativos, (c) impacto sobre la productividad y el desempeño; (4) quejas, compensaciones y juicios, incluidos costes de investigación, y por último (5) pérdida de reputación y credibilidad pública [12]. La suma de las estimaciones de todos estos conceptos puede ser sorprendentemente grande. Leymann (1990) estimó que un caso de acoso puede costar a la organización entre \$30.000 y \$100.000 anuales [17]. Todos estos resultados sugieren que el mobbing es mucho más que un problema interpersonal entre una víctima y su o sus acosadores implicando efectos organizacionales importantes y mucho más amplios.

#### LOS ANTECEDENTES DEL MOBBING: FACTORES CAUSANTES, FACILITADORES O CONCOMITANTES

El mobbing es un fenómeno social complejo caracterizado por una multi-causalidad que comprende diferentes grupos de factores [9]. En una situación de mobbing intervienen básicamente cuatro elementos (a) la víctima o víctimas, (b) el acosador o acosadores, (c) la interacción o relación particular entre ellos y (d) el contexto social y organizacional en que esta se desenvuelve. Hay evidencia que sugiere la contribución a la aparición y desarrollo del mobbing de factores pertenecientes a esos cuatro ámbitos. Por ejemplo, Zapf (1999) considera que tanto la organización, el sistema social, como el acosador o la víctima pueden ser considerados como causas potenciales del mobbing [37]. En el mismo sentido Einarsen (2000) y Hoel y Salin (2003) han identificado tres tipos de modelos explicativos: (1) un enfoque centrado en las características de personalidad de la víctima y el acosador; (2) características inherentes a la interacción humana en las organizaciones; y (3) factores relacionados con la organización del trabajo o de naturaleza contextual o ambiental [8, 13]. Los estudios empíricos de las causas del mobbing se han concentrado en los factores psicosociales del trabajo y en los aspectos de personalidad de la víctima [7]. Sin embargo, a pesar de que existe un cuerpo de investigación cada vez más extenso debe señalarse que la mayoría de los estudios son de naturaleza correlacional, lo que impone limitaciones a las



---

interpretaciones sobre relaciones entre los factores implicados [38], y, por otra parte, todavía es necesario establecer con claridad el papel en las secuencias complejas de causas y efectos que pueden intervenir en este fenómeno social complejo.

Salin (2003) [31] ha presentado un modelo basado en un esquema de Boddewyn (1985) [3]. En este modelo, los antecedentes del mobbing se dividen en tres grupos: facilitadores, motivadores y desencadenantes. El primer grupo, los factores facilitadores, está formado por aquellos que permiten que pueda ocurrir el mobbing, aunque raramente serían suficientes por si mismos para producirlo. En este grupo de factores puede incluirse la percepción de un desequilibrio de poder entre agente y víctima, un clima laboral inadecuado, la percepción de pocos costes para el acosador en caso de efectuar acciones de acoso o la insatisfacción con factores organizacionales. El segundo grupo comprende los factores motivadores. Estos son aquellos que confieren valor, ventaja o beneficio a los comportamientos de acoso a los ojos del acosador. Entre ellos pueden mencionarse, por ejemplo, las ventajas esperadas de la eliminación de un competidor, ventajas esperadas del aislamiento de un compañero demasiado trabajador u honesto, o un sistema de recompensas que prima la competitividad aun a costa de la colaboración por las metas de la organización. Por último, los factores desencadenantes se refieren a aquellos que pueden disparar o activar una secuencia de mobbing, generalmente en un contexto donde se dan factores facilitadores y motivadores. Entre los factores desencadenantes pueden incluirse diversos tipos de cambios organizacionales tales como un cambio de posición, la llegada de un nuevo supervisor, una reestructuración de puestos de la empresa o una reducción de personal.

Salin (2003) señala que los factores facilitadores actúan como estructuras de permisividad o factores antecedentes que pueden considerarse necesarios [32]. Los factores motivadores pueden verse como estructuras motivadoras o incentivos que estimulan la posibilidad de mobbing. Los factores desencadenantes por su parte son factores precipitadores que encienden la mecha de una situación preparada por factores facilitadores y motivadores. Estos grupos de factores se combinan de múltiples formas en los casos particulares. El mobbing puede resultar de la combinación entre una propensión al acoso, debida tanto a aspectos situacionales y organizacionales como personales, junto con una carencia de inhibidores organizacionales explícitos de los comportamientos de bullying. El papel de la ausencia de inhibidores organizacionales ha sido resaltado como causa necesaria por diversos investigadores [9, 17].

Debe considerarse que las causas del mobbing pueden ser múltiples y residir en la organización, en el acosador, en factores de grupo o incluso en la víctima [38]. El hecho de que una misma organización que puede compartir un mismo clima, unas mismas condiciones sociolaborales y unos mismos mecanismos organizacionales y psicosociales no desarrolle situaciones de mobbing en todos sus ámbitos, indica que los factores de nivel organizacional deben considerarse junto a otros de nivel grupal o individual para explicar la aparición del mobbing en ciertos puestos para ciertas personas implicadas. Por otra parte, el hecho de que las víctimas o los acosadores pueden desarrollar o sufrir estos comportamientos específicamente en ciertos ámbitos y periodos de su vida laboral y no en otros también pone de manifiesto la insuficiencia de los factores personales para una explicación comprensiva del fenómeno.

Un modelo explicativo que pretenda dar cuenta del fenómeno debe estar abierto a la incorporación de múltiples factores en los niveles organizacional, grupal e individual [38], sin perder de vista que (1) los distintos factores pueden tener una importancia desigual en la explicación del mismo [17] y (2) jugar papeles muy

---

---

diferentes en la aparición, inicio, desarrollo, prevención e intervención sobre el fenómeno [32]. Probablemente la importancia de esos factores puede variar de caso a caso y actuar de modo diverso en función de la configuración del conjunto de factores.

Leymann ha sido el principal valedor de la contribución de los factores situacionales y organizacionales. Plantea que hay cuatro grupos de factores destacados como elicitors de los comportamientos de acoso en el trabajo. Esos factores son (1) deficiencias en el diseño del trabajo; (2) deficiencias en la conducta de liderazgo; (3) la posición socialmente expuesta de la víctima y (4) la baja moral departamental. Diversas investigaciones avalan la importancia de considerar factores pertenecientes a estos grupos. Entre los factores organizacionales identificados en la investigación pueden destacarse los siguientes: un ambiente competitivo altamente estresante, la presencia de conflictos interpersonales y la carencia de una atmósfera de apoyo, la activación de cambios organizacionales particularmente si son manejados bajo un estilo autoritario de liderazgo [24], una carencia de liderazgo constructivo, una falta de posibilidades de autocontrolar y organizar las tareas propias, altos niveles de conflicto de rol [11], flujos de comunicación en la organización inadecuados, procedimientos inadecuados y autoritarios para resolver las diferencias de opinión en la organización, carencia de diálogo sobre las metas, las tareas y los procedimientos, falta de oportunidades de influir en aquellos asuntos de la empresa que le afectan a uno, un clima de individualismo y tensión donde cada uno persigue sus propias metas [36], un ambiente altamente competitivo y politizado –en el sentido de micropolítica organizacional interna [24, 30].

Los aspectos individuales, especialmente aquellos relacionados con características de personalidad tanto del acosador como de la víctima también han sido analizados en diversas investigaciones. Los aspectos de personalidad de las víctimas y de los acosadores deben ser tratados con particular cuidado para evitar que su análisis pueda considerarse que induce a culpabilizar a las víctimas o desatar “una caza de brujas” entre personas que, por presentar ciertas características, pudieran considerarse propensas a incurrir en comportamientos de acoso [38]. En primer lugar debe distinguirse entre causa y culpa o responsabilidad. Identificar determinadas características como asociadas a los casos de bullying puede ser un resultado empírico de la investigación sin que esto implique que las personas que poseen o manifiestan bajo ciertas condiciones esas características sean responsables o culpables de las características o de las consecuencias de las situaciones. Por otra parte, como señalan Zapf y Einarsen (2003) una supuesta causa a nivel individual puede deberse o estar relacionada tanto con el grupo, el contexto social o la organización como con el individuo. Un ejemplo clarísimo de esta complejidad es la situación en que una persona es acosada por ser diferente en algún sentido (por ejemplo por origen, antigüedad, género, edad, formación, raza, etc.) [38]. Desde el punto de vista de la clasificación de los factores todas estas propiedades de la persona son claramente cualidades individuales, pero la causa e incluso la culpa –un término que tiene sentido más en términos sociales y jurídicos que de investigación científica- del mobbing asociado a estas variables difícilmente puede admitirse que reside en la víctima. Por otra parte la interacción entre las situaciones de mobbing y los factores individuales es necesariamente compleja. Algunas explicaciones de personalidad pueden ser adecuadas para ciertos subgrupos específicos, pero no para otros. Además, diversas características individuales pueden jugar diferentes papeles a lo largo del proceso de modo que, por ejemplo, las características que pueden ayudar a desencadenar un proceso pueden ser diferentes de las que afectan a la

---

vulnerabilidad a sus efectos. Por ejemplo, existe abundante evidencia que pone de manifiesto que el proceso de mobbing puede afectar a la personalidad de la víctima (p.e. [19]). lo que pone de manifiesto que las características de personalidad, lejos de concebirse como un elemento causal previo que actúa facilitando o motivando la situación de mobbing, deben entenderse como un complejo dinámico que evoluciona a lo largo de la situación y que pueden jugar también papeles inhibidores, moderadores o facilitadores variables tanto del acrecentamiento de los comportamientos de mobbing como de su afrontamiento y posible resolución, así como de los efectos que la situación presenta sobre las personas afectadas, los grupos implicados y las organizaciones. Estos análisis deben hacer considerar con cierta prevención las simplificaciones sobre la personalidad del acosador y la personalidad de la víctima frecuentes en la literatura popular sobre el tema. En palabras de Zapf y Einarsen (2003) ciertamente, no existe algo así como una "personalidad de víctima" –ni una "personalidad de acosador" que pueda explicar el mobbing en general [38].

Por otra parte, las aportaciones de la psicología individual a la comprensión y prevención del mobbing no se pueden limitar a las contribuciones de una orientación de "psicología de los rasgos" interesada en perseguir las características individuales que covarían con las situaciones de mobbing. Una aportación sustancial proviene de un enfoque de procesamiento que considera los aspectos procesuales, cognitivos, volitivos y psicosociales implicados. Esta orientación procesual enlaza de modo natural con el estudio de la evolución de los procesos de mobbing y con los factores psicosociales, grupales y organizacionales que han mostrado su relevancia en el mismo. Zapf y Einarsen (2003) han distinguido tres clases de procesos o situaciones en las que el mobbing está relacionado principalmente con características de las víctimas, y otros tres relacionados principalmente con características del acosador [38]. Entre los tipos de mobbing relacionados con la víctima se cuentan (a) la *saliencia* o posición destacada de la víctima, donde alguna característica de la víctima que la identifica y diferencia del resto del grupo se relaciona con la situación de mobbing; (b) la vulnerabilidad de la víctima en aspectos de competencia social y auto-estima; y (c) la tendencia al sobre-rendimiento y el conflicto con las normas de grupo. Entre los tipos de mobbing relacionados con las características del acosador señalan: (d) el mobbing debido a la protección de la autoestima –una clase que abarca los procesos en los que la envidia y afectos semejantes frecuentemente informados en los casos de mobbing juegan un papel importante-; (e) el mobbing relacionado con una falta de competencias sociales; y (f) el mobbing relacionado con la conducta micro-política en la organización a la que ya hemos aludido anteriormente.

Esta breve revisión no agota por supuesto los factores y sus interrelaciones descritos en la literatura y sobre los que la investigación internacional contribuye aportando nuevos resultados. Sin embargo, es suficiente para mostrar la necesidad de considerar una aproximación multicausal al fenómeno del mobbing y de desarrollar procedimientos diagnósticos adecuados que permitan abordar su consideración en la evaluación de riesgos y en las acciones preventivas.

## UN ESTUDIO DE LOS FACTORES DE RIESGO DEL MOBBING

En este apartado se introduce el estudio sobre los Factores de Riesgo del Acoso Social en el Trabajo efectuado en la Comunidad Valenciana por la Fundación de la Comunidad Valenciana para la Prevención de Riesgos Laborales y la Unidad de Investigación de Psicometría de la Universidad de Valencia. El objetivo del estudio es precisamente la identificación de los factores de riesgo que afectan o facilitan la

---

aparición de los procesos de acoso psicológico, social y moral en el trabajo, mobbing, y cuantificar el efecto de aquellos factores de riesgo que sean susceptibles de medición.

El estudio parte de una revisión rigurosa de la literatura –de la que este trabajo presenta una parte- y se desarrolla a través del análisis de los factores de riesgo, sin prejuzgar la exclusión de factores de naturaleza personal, grupal, psicosocial u organizacional, y su incidencia en la prevalencia del mobbing y sus manifestaciones, en una aproximación tanto cualitativa como cuantitativa. La metodología cualitativa contribuye a comprender el fenómeno, a establecer patrones o configuraciones complejas de interrelación entre las variables y a identificar sentimientos, experiencias y consecuencias sobre los implicados que difícilmente se pueden discernir mediante la aplicación exclusiva de metodología cuantitativa. Sin embargo, la metodología cualitativa basada en el análisis de casos presenta ciertas limitaciones características, entre ellas ausencia de medición y ausencia de valor muestral, lo que impide ciertas aplicaciones de la estadística y particularmente de la inferencia. La metodología cuantitativa suple precisamente estas deficiencias y permite un análisis de las relaciones entre las variables aplicando las técnicas estadísticas pertinentes.

En el estudio se incluye el análisis de población general trabajadora en diversos sectores y organizaciones así como de población afectada que ha sido expuesta a situaciones de acoso psicológico, social o moral. Dada la prevalencia del mobbing, que es un fenómeno relativamente frecuente en términos sociales, pero un suceso de baja frecuencia en la población general en términos estadísticos, al estudio de la población general conviene añadir el de poblaciones de riesgo específicas y el de poblaciones de personas afectadas. Por otra parte basar el estudio cuantitativo exclusivamente en muestras de poblaciones afectadas presentaría otras limitaciones debido a la autoselección de las muestras y a su ausencia de representatividad.

El análisis teórico de los factores de riesgo y la consideración de la evidencia empírica acumulada en la investigación previa contribuye a configurar un marco y un modelo teórico explicativo. Sobre ese modelo teórico, incluyendo las definiciones conceptuales y operativas de las variables consideradas, es sobre el que se fundamenta el desarrollo de instrumentos de diagnóstico de naturaleza cuantitativa y cualitativa.

La disponibilidad de procedimientos diagnósticos rigurosos y viables que permitan identificar los factores de riesgo y discernir la presencia de situaciones de mobbing es una aportación exigida por la importancia del fenómeno y sus consecuencias. Esta disponibilidad tiene dos consecuencias básicas de gran importancia práctica. En primer lugar, permitir la acción preventiva eficaz al identificar factores de riesgo y detectar la prevalencia y aspectos implicados en las situaciones de mobbing. En segundo lugar, dotar a los prevenciónistas, a las empresas, a los agentes sociales y a la Administración con una metodología contrastada, fundamentada y útil que permita el diagnóstico eficaz del síndrome.

El estudio analiza cuales son los factores de riesgo implicados en este fenómeno disfuncional que aparece en las organizaciones laborales, cuantifica su impacto y anticipa posibles medidas o recomendaciones preventivas y de intervención que pueden ser objeto de estudios específicos posteriores.

La Fundación de la Comunidad Valenciana para la Prevención de Riesgos Laborales es la primera entidad autonómica de su naturaleza constituida en España. Su finalidad es la de incidir en la mejora continua de todos aquellos factores que intervienen en la siniestralidad laboral. Se trata de una fundación tripartita con la participación de sindicatos, empresarios y Administración. Con este estudio,

---

realizado conjuntamente con la Unidad de Investigación de Psicometría de la Universidad de Valencia, la Fundación pretende contribuir de modo sustancial al conocimiento de los aspectos implicados en el "Mobbing" para facilitar la prevención y la salud en el marco de un objetivo de calidad de la vida laboral.

## REFERENCIAS

1. Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
2. Bjorkqvist, K. (2001). Social defeat as a stressor in humans. *Physiology and Behavior*, 73(3), 435-442.
3. Boddewyn, J. (1985). Theories of foreign direct investment and divestment: A classificatory note. *Management International Review*, 25(1), 57-65.
4. Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Lexington, MA: D. C. Health and Company.
5. Cassitto, M. G. (2001). Mobbing in the workplace: new aspects of an old phenomenon. [Molestie morali nei luoghi di lavoro: nuovi aspetti di un vecchio fenomeno]. *La Medicina Del Lavoro*, 92(1), 12-24.
6. Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smithc, P. K., & Pereira, B. (2002). Measuring workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior* 7(1), 33-51.
7. Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1-2), 16-27.
8. Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.
9. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C.L. (2003). The concept of bullying at work: the European tradition. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds). *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*. (pp. 3-30). London: Taylor & Francis.
10. Einarsen, S. & Mikkelsen, E. G. (2003). Individual Effects of exposure to bullying at work. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds). *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*. (pp. 127-144). London: Taylor & Francis.
11. Einarsen, S., Raknes, B. I. & Matthiesen, S.B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality. An exploratory study. *The European Work and Organizational Psychologist*, 4, 381-401.
12. Hoel, H., Einarsen, S. & Cooper, C. L. (2003). Organisational effects of bullying. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds). *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*. (pp. 145-162). London: Taylor & Francis.
13. Hoel, H. & Salin, D. (2003). Organisational antecedents of workplace bullying. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds). *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*. (pp. 203-218). London: Taylor & Francis.
14. Keashly, L. & Jagatic, K. (2003). By any other name: American perspectives on workplace bullying. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds). *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*. (pp. 31-61). London: Taylor & Francis.
15. Lee, D. (2000). An analysis of workplace bullying in the UK. *Personnel Review*, 29(5-6), 593-608.
16. Leymann, H. (1986). *Vuxenmobbing - psykiskt vald i arbetslivet* [Bullying - psychological violence in work life]. Lund: Studentlitteratue.

17. Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence & Victims*, 5(2), 119-126.
18. Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
19. Leymann, H. & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.
20. Liefoghe, A. P. D. & Davey, K. M. (2001). Accounts of workplace bullying: the role of the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 375-392.
21. Martín, F., Pérez, J. & López, J. A. (1998). NTP 476: El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing. INSHT
22. Mikkelsen, E. G. (2001). Workplace bullying: Why and for whom is bullying such a strain. *Nordisk Psykologi*, 53(2), 109-131.
23. Neuman, J. H. & Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. In R. Giacalone and J. Greenberg (eds), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 37-67). Thousand Oaks, CA: Sage.
24. O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L. & Smith, M. (1998). Victims of workplace bullying in Ireland. *Irish Journal of Psychology*, 19(2-3), 345-357.
25. Peters, U. H. (2001). Mobbing--significance for private personal insurance. [Mobbing--Bedeutung für die private Personenversicherung]. *Versicherungsmedizin / Herausgegeben Von Verband Der Lebensversicherungs-Unternehmen e.V. Und Verband Der Privaten Krankenversicherung e.V.*, 53(2), 73-8.
26. Quine, L. (1999). Workplace bullying in NHS community trust: staff questionnaire survey. *British Medical Journal*, 318(7178), 228-232.
27. Quine, L. (2001). Workplace bullying in nurses. *Journal of Health Psychology*, 6(1), 73-84.
28. Roland, E. & Mnthe, E. (1989). *Bullying. An international perspective*. London: D. Fulton.
29. Salin, D. (1999). Explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and triggering factors in the work environment. Working paper nº 406. Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.
30. Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2001, 10(4), 425-441.
31. Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.
32. Salin, D. (2003). Workplace bullying among business professionals. Prevalence, organisational antecedents and gender differences. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, n. 117. Helsingfors.
33. Thompson, N. (2002). *People Skills (Second Edition)*. Palgrave Macmillan, Houndmills.
34. Upson, A. (2004). *Violence at Work: Findings from the 2002/2003 British Crime Survey*. Home Office Online Report 04/04. HSE Health and Safety Executive. [www.kse.gov.uk/violence]
35. Vartia, M. (1996). The sources of bullying - Psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-214.

- 
36. Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 27(1), 63-69.
  37. Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1-2), 70-85.
  38. Zapf, D. & Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying: victims and perpetrators. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds). *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*. (pp. 165-184). London: Taylor & Francis.
  39. Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H. & Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds). *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*. (pp. 103-126). London: Taylor & Francis.
  40. Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.
  41. Zapf, D. & Warth, K. (1997). Mobbing: Subtile Kriegsführung am Arbeitsplatz [Mobbing: Subtle warfare at the workplace]. *Psychologie Heute*, August, 20-25, 28-29.