

# El hostigamiento laboral como forma de discriminación: un estudio cualitativo de percepción<sup>1</sup>

GUSTAVO FONDEVILA\*

*Resumen: El mobbing es un comportamiento negativo entre superiores e inferiores jerárquicos de una organización laboral, a causa del cual el/la afectado/a es sometido a ataques sistemáticos, directos o indirectos, durante mucho tiempo de manera continua. Este fenómeno adquiere patrones similares en el nivel internacional, pero se le percibe de diferentes modos según las culturas. En México, el tipo de acoso laboral más extendido es el congelamiento: ignorar y "hacerle el vacío" a la víctima. Es percibido de diferentes modos conforme la posición socioeconómica del afectado. Los sectores de escasos recursos lo perciben como una manera de discriminación social.*

*Abstract: Mobbing is a negative behaviour among higher and lower ranks in a work organization. As a result of this, the victim is systematically attacked —directly or indirectly— for a long time and on a daily basis. This phenomenon has similar traits elsewhere in the world, but it is perceived differently according to cultural variations. In Mexico, the most extended workplace bullying is freezing, that is: to ignore the victim and surround him/she by a sense of emptiness. This is perceived differently according to the person's socioeconomic status. The low-income strata perceive such treatment as a way of social discrimination.*

Palabras clave: acoso laboral; percepciones subjetivas; discriminación.  
*Key words: workplace harassment; subjective perceptions; discrimination.*

**E**l hostigamiento o acoso laboral (también conocido como *mobbing*) es un comportamiento (proceso) negativo entre superiores e inferiores jerárquicos de una organización laboral, a causa del cual el/la afectado/a es sometido a acoso y ataques sistemáticos durante mucho

\* Doctor en Derecho, Universidad de Buenos Aires. Profesor-investigador del Centro de Investigación y Docencia Económicas-División de Estudios Jurídicos. Temas de especialización: administración de justicia; funcionamiento empírico de instituciones judiciales; Derecho y Sociología laboral. Carretera México-Toluca 3655, Col. Lomas de Santa Fe (01210), México, D. F. Número de teléfono: 5727-9800, extensión 2844. Número de fax: 5727-9856. Correo electrónico: <gustavo.fondevila@cide.edu>.

<sup>1</sup> Parte de la presente investigación fue financiada por el Consejo Nacional para la Prevención de la Discriminación (Conapred). En este sentido, se agradece especialmente a Diana Cerón y Javier Navarro, quienes acompañaron y apoyaron el desarrollo del

tiempo y de manera continuada —de modo directo o indirecto— por parte de una o más personas. Alude a la violencia psíquica y, con regularidad, el objetivo es anular totalmente a su víctima (Moreno-Jiménez, Garrosa, Galindo, San Julián, Rodríguez, Morante, y Losada, 2002) para conseguir a mediano o largo plazo que abandone el trabajo (empresa u organización en general), recortando para ello su capacidad de comunicación y de interacción con los compañeros y compañeras, rebajando tanto sus responsabilidades como su participación en la vida laboral y social de la organización.<sup>2</sup> Dicho término no debe confundirse con el *bullying* —más amplio que el *mobbing*—, el cual incluye un rango de conductas que van desde las bromas y la marginación hasta el abuso sexual y la agresión física. El fenómeno del *acoso* (intimidación-amenaza) es violencia de individuos contra otro, sin hacer referencia a la violencia en el trabajo, es decir: a la organización laboral, que tiene una especificidad propia.<sup>3</sup>

Pese a que se trata de un problema antiguo, no fue descrito ni sistemáticamente investigado hasta comienzos de los años ochenta. Es probable que haya sido abordado por primera vez por C. M. Brodsky (1976), pero no fue tratado como objeto científico hasta 1984, cuando se publicó el informe del National Board of Occupational Safety and Health de Estocolmo (Leymann y Gustafsson, 1984). Posteriormente, los sucesivos estudios que se han realizado al respecto, han aumentado las cifras originales de víctimas de las nuevas formas de hostigamiento en el trabajo. Así, de 3.5% de la población laboral señalado en su momento por el propio Leymann (1990) y Leymann y Gustafsson (1996), se ha incrementado 5% en 1998, y 7% en 1999, según estudios realizados por la Organización Internacional del Trabajo (Gabriel y Liimatainen, 2000).

En México, este tipo de fenómenos no ha sido estudiado sistemáticamente; así pues, no hay cifras ni referencias oficiales sobre la extensión, el grado, el carácter y las tipologías particulares que asume el hostigamiento

proyecto. El equipo responsable del trabajo está integrado por Rosario Téllez, que sistematizó la información en relación con las preguntas de investigación; Christian Ramírez, Dulce García, y Gerardo Covarrubias, que aplicaron las encuestas en las instituciones públicas participantes; y Ana María Ibarra, que realizó la revisión final de estilo del texto.

<sup>2</sup> En algunas ocasiones, ello va acompañado de mentiras y críticas infundadas de su actividad laboral, incluso acerca de su vida particular.

<sup>3</sup> Aunque en el ámbito escolar es habitual cualquiera de los dos términos para referir al acoso.

laboral. Este trabajo investiga de manera exploratoria los distintos patrones de percepción subjetiva de un tipo de acoso laboral llamado *congelamiento* en empleados de instituciones públicas en México, de acuerdo con su pertenencia socioeconómica. El estudio intenta capturar las formas particulares (locales) que adquiere este aspecto (*congelamiento*) del fenómeno general del acoso laboral en instituciones públicas del país, sus diferentes percepciones subjetivas y las estrategias adoptadas por los afectados para evitarlo, según su diferente extracción social. El sentido final de la investigación es generar datos y proporcionar información que sirva para instrumentar estrategias institucionales contra el acoso laboral. Frente a dicho fenómeno, se pueden tomar diferentes medidas, aunque todavía no se dispone de estudios sistemáticos que permitan evaluar los resultados de las mismas para erradicar el acoso en el trabajo. En el nivel nacional, el problema todavía no ha sido adecuadamente estudiado y no se dispone de líneas de acción integrales para resolver el problema. Incluso aún no es considerado un problema de salud pública o sindical. En el nivel internacional, por el contrario, se han dado varias estrategias para tratar el acoso.

## I. ESTRATEGIAS

### A. *Terapéuticas*

1. Psicológicas. Auxilian a la víctima a recuperar su autoestima y a romper el proceso de indefensión aprendida ocasionado por el *mobbing* (Piñuel y Zabala, 2003).
2. Médicas. Tratan a las víctimas del acoso laboral como pacientes con *stress* postraumático (Echeburúa, 2004).
3. Jurídicas. Desarrollan legislación sobre la materia (Parlamento Europeo, 2001), y presionan al sistema de administración de justicia para que construya jurisprudencia al respecto (Suprema Corte de Justicia de la Nación-Argentina, 2000).
4. Sindicales. Intervenciones que buscan colaborar con la víctima en el difícil proceso de recolección de pruebas, apoyo en acciones jurídicas; denuncias en las comisiones de trabajo de las empresas; incorporación del *mobbing* como riesgo laboral, y otros (Calero y Navarro, 2008).

5. Empresariales. Causadas generalmente por disminución de la productividad, o por juicios jurídicos, o intervenciones sindicales. Tales estrategias se apoyan en la elaboración de códigos de conducta, establecimiento de canales de denuncias, y otros (Resch y Schubinski, 1996).

## II. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Originalmente, el término *mobbing* fue acuñado en 1963 por Konrad Lorenz para describir la conducta que muestran ciertos animales agrupados en manadas cuando se introduce un animal nuevo. En ciertas instancias, grupos de aves a las que se les presenta un nuevo individuo, se unen contra el recién llegado, roban su comida y lo atacan hasta causar su huida.<sup>4</sup> Posteriormente, Peter Paul Heinemann comenzó a usarlo a partir de 1972 para describir la conducta hostil de ciertos niños respecto de otros en las escuelas. No obstante —como ya se advirtió—, Heinz Leymann fue el primero en dar a esta idea del acoso una especificidad laboral. A partir de su obra, se inicia toda una línea de investigación sobre el tema en Medicina, Psicología laboral, Administración de recursos humanos, y otras. Dentro de este universo, apareció en 1998 el término *acoso moral* (*harcèlement moral*), utilizado por primera vez por Marie-France Hirigoyen en Francia. La expresión refiere agresiones más sutiles, difíciles de advertir y probar sin importar su procedencia (individuo, grupo o institución), y en cualquier ámbito humano<sup>5</sup> (pareja, familia, trabajo) (Hirigoyen, 1998). En principio se excluyó de este término la violencia física y la conducta discriminatoria; no porque el acoso moral no contenga ambas conductas, sino porque en Francia ya había leyes que regulaban y prohibían dichas conductas. Lo que pretendía conseguir Hirigoyen era una ley contra la violencia psicológica. En la actualidad en Francia hay una ley de acoso moral que usa el término en este último sentido.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> En el ejemplo que aporta Lorenz, se trata de gansos.

<sup>5</sup> Obviamente, el *acoso moral* es más amplio que el acoso laboral (*mobbing*), aunque este último puede incluir al primero.

<sup>6</sup> Tal peculiaridad de la historia conceptual del *acoso moral* en Francia y su rápida difusión en el mundo de habla hispana, ocasionó que se distinguiera formalmente a dicho acoso de la discriminación. Sin embargo, uno de los principales hallazgos del presente trabajo radica en que, en México, las víctimas del acoso laboral lo perciben de modo distinto de acuerdo con su nivel socioeconómico. Y los sectores de escasos recursos registran el acoso laboral directamente como discriminación.

En los últimos años, el acoso laboral ha recibido una constante y cada vez mayor atención académica como un problema social inscrito en las organizaciones laborales que tiene múltiples dimensiones, por ejemplo etarias, socioeconómicas, culturales, de género (Moreno-Jiménez, Rodríguez Muñoz, Garrosa Hernández, Morante Benadero, Rodríguez Carvajal, 2005), y otras.

En la actualidad —sobre todo en el ámbito europeo y estadounidense del estudio de temas laborales— ya se ha convertido en materia propia de investigación (Einarsen, Raknes y Matthiesen, 1994; Rayner, Hoel y Cooper, 2002; Niedl, 1995; Salin, 2001; Vartia, 1996; Zapf, Knorz y Kulla, 1996). Entre otros factores, el interés se debe a la novedad del campo teórico, a la extensión del problema y a las consecuencias económicas, sociales, y de otro tipo —sobre todo de afección para la salud— que acarrea para las víctimas. De hecho, se ha tematizado bastante respecto de los síntomas presentados por los que sufren este tipo de acoso (Brodsky, 1976; Einarsen, Raknes y Matthiesen, 1994; Mikkelsen y Einarsen, 2001), y las secuelas psicósomáticas y físicas del mismo (Groeblichhoff y Becker, 1996; Niedl, 1995). En el terreno de la administración de recursos humanos, se ha explorado la relación entre acoso laboral y baja satisfacción laboral (Zapf, Knorz y Kulla, 1996); ausentismo, rotación laboral (Leymann, 1996; Rayner, 1997); así como *stress* psicosocial (Niedl, 1995).

Como puede observarse, dado el estado de la investigación en la materia, no hay una definición única de *hostigamiento laboral*. Sin embargo, a pesar de tal situación, se puede establecer una serie de criterios generales para identificarlo frente a otro tipo de agresiones. Según esto, *mobbing* significa:

- un patrón de conducta: no se trata de una conducta aislada sino más bien repetida con sistematicidad;
- una acción negativa: se refiere a las agresivas y destructivas, verbales o no;
- unas relaciones de poder desiguales: las partes siempre se encuentran en relaciones jerárquicas asimétricas (Hoel y Cooper, 2000; Vartia, 1996);
- una víctima: este tipo de acoso siempre produce víctimas.

No todos los patrones de conducta repetidos, ni las acciones negativas, ni el abuso de relaciones asimétricas, ni la existencia de víctimas son *mobbing*; pero dichas características deben aparecer para que se pueda

describir el fenómeno como tal. Agresiones, tensiones entre colegas, conflictos jerárquicos, y otros, pueden ser habituales en la relación laboral mas no necesariamente considerados como acoso u hostigamiento laboral. Por otra parte, también es imposible trasladar tales características a otros ambientes como el social, familiar u otros, y considerar que se trata de *mobbing*.<sup>7</sup> Éste sólo se aplica al ámbito laboral.

Entonces, sobre la base de dichos puntos comunes, la literatura sobre el tema resalta diferentes aspectos o características del *mobbing* (Einarsen y Skogstad, 1996; Knorz y Zapf, 1996):

- los efectos postraumáticos: psicológicos o físicos;
- el carácter consciente/no consciente del acosador;
- el carácter abierto o encubierto de la acción.

Hay también otros elementos para ser estudiados, como los elementos estructurales, funcionales y personales que influyen en el acoso laboral; los aspectos jurídicos de intervención y prevención del fenómeno; sus diferentes modalidades por institución: escuelas, organismos públicos, y otros.

Sin embargo, en este trabajo se analizan solamente dos factores de dicho universo: 1) la forma cultural más extendida y reconocida del acoso laboral en instituciones públicas de México<sup>8</sup> (el llamado *congelamiento*); y 2) las diferentes percepciones subjetivas de este tipo de acoso por parte de las víctimas según su extracción social y sus estrategias para evitarlo.

### III. METODOLOGÍA

Se llevó a cabo un estudio exploratorio de percepciones subjetivas de directivos, jefes y empleados de instituciones públicas mediante el uso de técnicas cualitativas de investigación.

<sup>7</sup> Aunque Hirigoyen aplica la noción *acoso moral* a estos ámbitos, el *mobbing* es estrictamente un problema laboral.

<sup>8</sup> No hay estudios ni evidencia empírica que permitan corroborar tal información. La misma surge del material de las entrevistas como una de las formas más comunes del hostigamiento laboral. Sin embargo, no se dispone todavía de trabajos científicos sobre la materia.

En el presente texto, se presenta sólo el trabajo realizado con las entrevistas a empleados.<sup>9</sup> Se privilegió la presentación de los resultados de los empleados frente a los directivos/jefes, o a la presentación cruzada o espejeada de resultados (empleados/directivos), por tratarse (los empleados) de las víctimas del acoso laboral. Es decir, el costado más sensible del problema. Se eligieron instituciones públicas y no instituciones privadas o empresas debido a que el *congelamiento* aparece —sobre todo— cuando resulta imposible echar al empleado de manera directa debido a que tiene un contrato garantizado por el sindicato. Aunque ambas instancias (pública y privada) comparten otras causas del *mobbing* (como la antigüedad laboral del empleado, la cual eleva los costos del despido a niveles inadmisibles) o porque no hay motivo alguno real para justificar su expulsión, y así por el estilo. No obstante —en términos generales—, en el ámbito de la empresa privada es mucho más sencillo rescindir el contrato laboral de un empleado. Aunque también puede ser costoso, cobra importancia resaltar que la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas dan empleo sin contrato, o se recurre a la práctica corriente de la firma de renuncia anticipada como requisito para obtener el empleo. Esto evita —en la mayor parte de los casos— la necesidad “estructural” del *mobbing*.<sup>10</sup> Aunque en las grandes empresas la situación puede ser diferente.

#### *A. Participantes y procedimientos*

Empleados de 15 instituciones públicas de México (Distrito Federal, Oaxaca, Querétaro, San Luis Potosí, Morelos, Estado de México) fueron contactados para ser entrevistados en su lugar de trabajo. Un grupo compuesto por un coordinador, un psicólogo y cinco entrevistadores solicitaron autorización a jefes de área, directores de recursos humanos o directores generales —según el caso— para entrevistar a sus empleados. Una presentación inicial en cada institución brindó a los empleados la información necesaria sobre los objetivos del estudio y dio al equipo de trabajo la oportunidad de establecer un primer contacto con participantes

<sup>9</sup> El estudio original incluyó entrevistas también a directivos y jefes de instituciones públicas, pero los resultados serán presentados en futuros trabajos.

<sup>10</sup> Lo cual no impide que se genere por otras cuestiones, por ejemplo como estrategia de gestión (Piñuel y Zabala, 2004).

potenciales. Después de la presentación, los empleados fueron contactados y se solicitó su participación en el estudio.

Los empleados(as) entrevistados(as) varían en edad, género, e ingresos económicos. Todos(as) nacieron en México o tienen la nacionalidad mexicana y se desempeñan en instituciones públicas. Llevan en su trabajo como mínimo cinco años y sus ingresos varían según su jerarquía dentro de la organización. Fueron entrevistadas 15 personas (de recursos humanos, de personal; o jefes de área con personal a cargo, directores de la institución, y otros) de nivel directivo, así como 15 personas de mandos medios y bajos de la administración pública.

### *B. Instrumento de recolección de datos*

Se elaboró un modelo de entrevista semiestructurada que incluía tanto preguntas abiertas como cerradas sobre los siguientes tópicos:

1. nivel socioeconómico
2. historia laboral
3. rutinas de trabajo
4. capacitación
5. satisfacción laboral
6. experiencia de discriminación
7. experiencia de *mobbing*

De estos temas surgieron preguntas, pero el protocolo final fue modificado (sumando o restando preguntas) de acuerdo con la calidad de la información suministrada por el entrevistado. Cada entrevista fue grabada y transcrita a una matriz de codificación. Las entrevistas duraron entre 25 y 90 minutos, aunque la media fue de 45 minutos.

### *C. Análisis de los datos*

El análisis de los datos fue desarrollado mediante múltiples lecturas de las entrevistas transcritas, de acuerdo con los procedimientos recomendados por Miles y Huberman (1994).

1. Primero, las narraciones correspondientes a cada uno de los temas fueron clasificadas y transferidas a un archivo temático;



2. En segundo lugar, los subtemas identificados dentro de cada tema fueron desarrollados en detalle y codificados;
3. En tercer lugar, se usaron dos estrategias complementarias para representar las experiencias de los empleados públicos:
  - a) una visión de *consenso* mediante los entrevistados;
  - b) una perspectiva de *variabilidad* mediante las respuestas dadas a las entrevistas.
4. Finalmente, se desarrollaron matrices de casos cruzados para analizar detalladamente patrones de percepción del *mobbing* y estrategias de comportamiento para resistirlo o evitarlo.

En la sección siguiente se incluyen algunas citas textuales tomadas de las entrevistas para elaborar una idea o presentar directamente un concepto en el lenguaje del entrevistado.

#### *D. Resultados*

##### 1. Maneras particulares de aplicar el *mobbing* mexicano

Hay diversos modos de practicar el acoso laboral en México. Algunos más o menos violentos y con diferentes secuelas en las víctimas. Uno particularmente extendido<sup>11</sup> se conoce como *congelamiento*.

En este ensayo, se usan como equivalentes la expresión inglesa *mobbing*, *acoso* y *hostigamiento laboral*. Y aunque se analice en las entrevistas la experiencia de *mobbing* en su modo completo, no se van a discutir aquí todas sus facetas. Se estudió solamente un aspecto del fenómeno del acoso laboral (congelamiento) y se excluyó del análisis del *mobbing* sus otros factores coadyuvantes: *guerra de rumores*, humillaciones públicas, realización de tareas repetitivas e inútiles, prohibición de acceder a ciertos lugares de la institución o a herramientas necesarias para realizar el trabajo, y así por el estilo. *Congelamiento* significa que el empleador, directivo o jefe superior sencillamente deja sin asignar tareas específicas al empleado. Lenta o abruptamente le *saca* actividades al empleado hasta que la persona se encuentra prácticamente sin nada que hacer en el trabajo.<sup>12</sup> Esto puede responder a una manera del castigo informal

<sup>11</sup> Y que —después del acoso sexual— es probablemente una de las más extendidas.

<sup>12</sup> El *congelamiento* como tal es una acción del directivo o jefe hacia el empleado. Algunos directivos sostienen que ciertos empleados buscan ser castigados de este modo a

o directamente al deseo de excluir de modo definitivo al empleado del sistema de producción laboral de la institución. Como afirma un directivo de una empresa pública: “Los dejas un tiempo sin nada que hacer, los metes en el *refri* [refrigerador] y así entienden sin que digas nada que la regaron. No tienes que pelearte: ellos entienden”. Sin necesidad del desgaste de un conflicto abierto, el *congelamiento* de tareas resulta poco costoso<sup>13</sup> como mecanismo de resolución de conflictos para los directivos y —al mismo tiempo— permite fijar límites a la esfera de acción del empleado; asimismo, pone la relación laboral en el contexto real del fin de la misma, más allá de amistades o relaciones circunstanciales.

Aparte del *congelamiento* directo, hay otras maneras de *congelar* indirectamente las actividades de los empleados o sus actividades en la institución:

- a) *Capacitación*. Excluir a un empleado de la capacitación es una de las maneras indirectas más efectivas de relegarlo en el trabajo y sacarlo de las actividades comunes de su grupo.
- b) *Reuniones de grupo*. Otro modo de la exclusión es no convocarlo o no avisarle de ciertas reuniones grupales ejecutivas, donde por ejemplo se toman decisiones importantes.
- c) *Comunicaciones grupales*. Por último, queda la marginación de las reuniones donde se informa de las decisiones que afectan la vida del grupo o de los empleados en general. Este tipo de reuniones son particularmente delicadas porque al no contar con dicha información, se afecta directamente el comportamiento del empleado excluido.

Tales prácticas son relativamente comunes en las instituciones públicas, y quienes resultan víctimas son frecuentemente los sectores bajos de la

propósito, para evitar asumir responsabilidades y tareas. Ninguno de los empleados entrevistados corroboró el hecho. No obstante, aun en el caso de hostigar laboralmente a un empleado que desea ser *congelado*, el acoso sigue siendo el mismo aunque el efecto en la percepción del acosado sea diferente. En un caso, es percibido como perjuicio; en el otro no.

<sup>13</sup> Poco costoso en términos emocionales e institucionales. Si no se *abre* el conflicto, la víctima del *mobbing* (el otro) no puede defenderse, ni argumentar, ni criticar a su vez al acusador, ni recurrir a un superior, ni quejarse o reclamar en alguna instancia interna o externa, y así por el estilo. Precisamente, se trata de una de las características más brutales del *mobbing*: deja inerte a la víctima, que debe cargar sola con los costos del conflicto.

administración. Según los propios empleados, dichas prácticas se ven acompañadas por otras características de la organización que sirven para agravar la situación de exclusión de una víctima del acoso laboral.

(1) Trámite de quejas<sup>14</sup>

- (a) En las instituciones públicas no hay un auténtico canal regular de quejas; por lo tanto, no se dispone de un procesamiento formal de las mismas. Todos los directivos entrevistados responden que las únicas quejas son externas, es decir: de usuarios del servicio o bien de clientes. Ni siquiera conciben que los empleados puedan o *deban* presentar quejas. Es decir, no tienen el derecho de quejarse a menos que se trate de una violación flagrante de sus derechos. Un directivo lo describe del siguiente modo: “Bueno, ya tienen trabajo, ¿no? Si nadie les hace nada, ¿por qué se van a quejar? Sólo tienen que trabajar”. Ello puede deberse a varios motivos.
- i) Una causa importante que explica la falta de un proceso formal de quejas o siquiera de la existencia de un proceso formal de recepción de quejas, radica en que las relaciones laborales se hallan mediadas por la desconfianza entre las partes. Por tal motivo, toda queja o reclamo de un subordinado están mediados por la suspicacia o bien por la desconfianza abierta. Como afirma un director de recursos humanos: “Sólo vienen para pedir: no saben hacer otra cosa. Si no es más vacaciones [...], menor carga laboral o más días de descanso, o algo [...]. Para pedir trabajo nunca vienen”. Según esto, los reclamos nunca contienen información valiosa que pueda servir para mejorar los procesos organizacionales internos. Se trata sólo de ataques contra la organización o contra alguien que pertenece a la misma.
  - ii) La segunda causa está relacionada con la falta de formalidad que priva en las relaciones sociales en el país, o con la ausencia de institucionalidad jurídica de las relaciones laborales. Ello entraña la falta de mecanismos formales para administrar el proceso organizacional. Todo es resuelto mediante la rela-

<sup>14</sup> No hay evidencia empírica que muestre que los procedimientos confidenciales de quejas disminuyan el *mobbing*; empero, puede suponerse que podría ser una vía interesante para hacer denuncias de manera anónima sobre una situación de acoso laboral que pudiera tener consecuencias en la estructura institucional.

ción personal. “Cuando tengo un problema, voy a ver el jefe y le pido de favor [que me ayude]. Por eso hay que mantener buena relación [con ellos], porque si se ponen necios, no lo ayudan [a uno]”, afirma un empleado del sector de limpieza.

- iii) Al mismo tiempo, esta manera particular del acoso laboral (congelamiento) no puede ser canalizada en el formato de las quejas tradicionales. Como sostiene una secretaria: “¿Y qué vamos a decir? ¿Que no nos dan trabajo? Uno no se queja de eso. No puede ir y decir que no tiene nada para hacer, o que el jefe no nos quiere dar trabajo”. El congelamiento es incomunicable institucionalmente; sólo se puede transmitir en la solidaridad del grupo más cercano.

## (2) Satisfacción laboral

- (a) En ninguna institución entrevistada hay mediciones regulares y formales en este rubro. Las expresiones de los directivos entrevistados son bastante significativas al respecto: “Es subjetivo: eso se nota en el rendimiento, en las caras”.
- (b) Como en el caso anterior, esto es leído por los sectores bajos de la administración como desinterés por parte de la dirección en lo referente a sus necesidades. Una empleada administrativa afirma: “No nos *pelan*; aunque tengamos cosas para decir del trabajo. Creen que no podemos saber nada o que no podemos saber más que ellos. Nosotros no tenemos nada para decir. Aunque el nuevo [jefe] sea *chavito* y uno lleve más de 20 años aquí”.

## E. Estrategias de resistencia

De acuerdo con las diferentes percepciones subjetivas de este tipo de *mobbing*, se estructuran las estrategias de resistencia. Y dichas percepciones dependen de las diferentes extracciones sociales. Los sectores medios optan por la renuncia. Como señala una jefa de área: “A mí no me van a tratar así. Yo puedo hacer un trabajo valioso; si no, me voy. Tengo otros lugares donde trabajar”, o bien por forzar el despido.<sup>15</sup> Mientras tanto, los sectores de ingresos bajos o de escasos recursos elaboran mecanismos

<sup>15</sup> Para poder obtener beneficios.

diversos para no tener que renunciar.<sup>16</sup> Como sostiene un despachante del correo de una institución: “Yo no me voy. Aunque me pongan a mirar la pared el mero día, la miro con gusto [...]. Tengo que llevar *lana* [dinero] a la casa [...]; pero cuando no me quieren dar nada [de trabajo], me pongo a hacer cosas [...]: aunque sea limpio. Inútil no soy, ¿no?”.

En general, se pueden distinguir dos tipos (técnicas):

1. Las primeras consisten en hacer frente al problema de manera directa, buscando una reinserción alternativa en el trabajo de la institución:

a) *Invencción de tareas*

(1) En general, por motivos económicos,<sup>17</sup> y por no percibir el *mobbing* como estrategia de expulsión, estos empleados inventan tareas nuevas e intentan que sean aceptadas por los demás compañeros.

(2) O bien, reciclan tareas olvidadas o inservibles en la actualidad. En algunas ocasiones, terminan generando la *necesidad* de la nueva tarea o del resultado de la misma.

b) *Delegación (tercerización) de funciones*. Otro modo de evitar el *mobbing* es buscar solidaridad en otros empleados para poder recibir tareas de ellos. De tal manera, algunos empleados terminan secretarizando a otros del mismo nivel con beneficio para ambos. Los primeros descargan tareas que consideran indeseables; los segundos logran desempeñar un papel en la institución. Como afirma una secretaria: “Cuando el jefe no me *pela*, yo le saco la chamba a la secretaria de la tarde, para no quedarme sin hacer nada”.<sup>18</sup>

c) *Canales alternativos de información*. Cuando los empleados son marginados de las reuniones informativas que los afectan directamente, buscan información de otros empleados solidarios que se la proporcionan a cambio de favores o de manera soli-

<sup>16</sup> Generalmente, abandonar el trabajo o perderlo no entra dentro de sus consideraciones.

<sup>17</sup> No están en condiciones de abandonar el trabajo o forzar el despido, como sus compañeros de trabajo de sectores socioeconómicos más favorecidos.

<sup>18</sup> Aquí el verbo *sacar* tiene connotación de *colaboración*. Es decir, le *saco* el peso del trabajo.

daría. Una secretaria declara: “Yo me entero igual. Voy con mi compañera (si llevamos años en esto y es mi comadre). Ella me cuenta”.

- d) *Mediación informal*. En algunas ocasiones, en la institución hay jefes informales o empleados con autoridad que funcionan como agentes de mediación o solución de conflictos entre directivos y personal de puestos bajos. Los empleados afectados por el *mobbing* pueden recurrir a ellos para buscar su intervención como catalizador del conflicto o —al menos— como un medio indirecto de buscar el apoyo del grupo. Como declara un empleado del sector de control de visitantes de un organismo público (entrada): “En un problema así, voy con mi cuate porque es de la administración anterior, y hasta el mero jefe lo escucha”.
2. Las segundas radican en evitar el conflicto procurando evadir el peligro; y como el centro de la disputa reside en su permanencia en el lugar del trabajo, buscan ausentarse o disimular el conflicto:
- a) *Enfermedad*. Se trata de uno de los recursos a los que más recurren los empleados, en combinación con otros, pues buscan la manera de poder mostrarse enfermos la mayor parte del tiempo, y procuran obtener licencias de enfermedad lo más prolongadas posible.
- b) *Licencias*. Se acude a las licencias con goce de sueldo que permitan no permanecer en el lugar de trabajo (esto depende de la política de licencias de la institución).
- c) *Comisiones*. También se busca recibir comisiones para realizar actividades fuera de la institución; por ejemplo, mensajería, correo, transporte, y otros. Un empleado de mantenimiento señala: “Yo hago lo que sea con tal de no estar ahí: cualquier cosa. Siempre hay cosas para hacer y moverse. Porque si se queda, pierde [si uno se queda, pierde]”.
- d) *Cambio de puesto de trabajo*. Se intenta cambiar de puesto o actividad dentro de la institución, o en otra dependencia o institución similar vinculada a la anterior.
- e) *Jubilación*. Si cabe la posibilidad, se puede solicitar la jubilación anticipada o prematura.

- f) *Disimulo*. Cuando el agente se ve obligado a permanecer en el lugar de trabajo, recurre a esta técnica que consiste básicamente en
- (1) esconderse en oficinas u otros lugares dentro de la misma institución donde compañeros solidarios lo reciben y le permiten quedarse; en ocasiones ejerciendo alguna función; por ejemplo, asistiendo a los compañeros o no. Según un empleado de servicios generales: “Me *acuevo* [escondo] con los más viejos que ya me conocen. No pasa nada; les sirvo café y colaboro con algo para quedarme. Recién me aparezco después de mediodía, cuando ya se fue [el jefe]”.
  - (2) Frente a la imposibilidad de esconderse fuera de la oficina, el agente se esconde dentro de la misma, haciendo “como si” tuviera actividades y responsabilidades que ejercer. Un asistente de área informa: “A mí nunca me pasó; pero varias veces vi haciendo como si hacieran [hicieran], cuando no hay nada para hacer: acomodar papeles, buscar en los cajones, moverse de un lado a otro con papeles en la mano [...]”.

#### F. Percepción subjetiva del mobbing en México

Como se observó anteriormente, la percepción del *mobbing* y el sentido adjudicado a este fenómeno es diferente de acuerdo con las diferentes posiciones sociales del afectado:

- los empleados de sectores medios perciben el *mobbing* como una estrategia laboral blanda de expulsión de trabajadores sin demasiados costos para la institución, de castigos internos o de venganzas personales. Una empleada de un sector medio<sup>19</sup> argumenta: “Si me quieren echar, que me despidan con todas las de la ley y me paguen lo que me corresponde”.
- los empleados de sectores de escasos recursos no lo consideran una estrategia anónima o personal de expulsión laboral sino un fenómeno de discriminación. Un empleado del sector de limpieza afirma: “Me dejan fuera por como soy, no porque haga mal [las tareas de su

<sup>19</sup> Graduada en una universidad pública.

trabajo], sino porque no soy como ellos; pero yo no tengo la culpa: no puedo ser lo que no soy si no nací así”.

En general, el *mobbing* afecta directamente la autoestima de la víctima y el reconocimiento de los demás. Su efecto está vinculado con la propia auto-percepción de los afectados, su rol social, su lugar en el mundo laboral, su capacidad económica, el reconocimiento recibido, y así por el estilo.

También actúa de manera diferente según las capacidades de los individuos para reinsertarse en la estructura laboral, o para poner en riesgo la situación laboral actual. A mayor autoestima, reconocimiento, capacidad económica y menor riesgo, la vulnerabilidad resulta más baja que en el caso contrario.

Por este motivo, posiblemente la percepción sea distinta en estratos medios y bajos. Aunque ambos grupos relacionan el *congelamiento* con la dignidad y con la percepción de sí mismos, en el primer caso (sectores medios) genera agresión contra el acosador; en el segundo (sectores bajos), produce culpa y resentimiento contra sí mismo y el entorno (de su mismo extracto social) por falta de solidaridad y apoyo. En el grupo *x*, la estrategia consiste en tratar de defenderse de la agresión con agresión; o bien, en retirarse llevándose la máxima ganancia posible. Puede haber diferencias jerárquicas entre el acosador y la víctima, pero por lo general ellas no se traducen en contrastes sociales pronunciados o en roles sociales muy distintos entre sí.

En el grupo *y*, los individuos se defienden de la agresión escondiéndose de ella o tratando de escapar de la misma, pero no se sienten en condiciones de hacer frente al agresor porque se encuentran en lugares sociales distintos, con poderes y capacidades muy asimétricos.

#### IV. DISCUSIÓN

Una de las particularidades más destacadas advertidas en el ejercicio del *mobbing* radica en que nunca es explícito, como indicó un directivo entrevistado anteriormente: no se “dicen” las cosas, no se evidencia el conflicto. Por ejemplo, el directivo no advierte al subordinado que va a ir dejándolo sin tareas específicas y que va a marginarlo de las actividades de su oficina o grupo. Esto ocasiona que el *congelamiento* tenga un efecto perturbador donde se ejerza; no sólo sobre el afectado directo sino también sobre los que rodean al mismo. La reacción general del grupo es de



temor a caer en el *congelamiento*, por estar cerca, por tener una actitud amistosa, solidaria o de otra índole con la víctima. Al mismo tiempo, al no tratarse de un conflicto abierto, inmediatamente cae sobre el afectado la sospecha respecto de las causas del conflicto.<sup>20</sup> A esta característica se pueden sumar las siguientes:

1. al no ser explícito, tampoco permite una resolución más integral del conflicto;
2. el afectado no puede disculparse ni intentar tratar abiertamente el problema porque —en ocasiones— no necesariamente conoce la causa del problema, ni fue advertido, ni se le avisó, ni nada. No se puede arreglar un problema que en realidad “no existe”;
3. no se trata de un castigo formal: no tiene un fin establecido, o el afectado no lo conoce (cuándo se va a levantar el *congelamiento*);
4. el afectado tampoco puede saber cómo va terminar el *congelamiento*; por ejemplo, si puede convertirse en hostigamiento directo, o si va a haber un arreglo entre las partes.

Como se advirtió anteriormente, estas características del *mobbing* afectan al grupo que reacciona frente a la amenaza de diferentes maneras. Cuando lo hace negativamente (con miedo frente al castigo y desconfianza ante la víctima), el grupo se comporta con el afectado de manera similar a la discriminación; es decir: lo aísla, lo margina y lo rechaza.

Precisamente, una explicación posible para la percepción del *mobbing* como discriminación consiste en que las consecuencias son similares a la discriminación de grupo. En la muestra estudiada se advierte que el *congelamiento* de un empleado no necesariamente despierta la solidaridad y el apoyo del resto del grupo de su nivel. Por el contrario, muchas veces el *congelamiento* por parte de un directivo se ve acompañado del *abandono* por parte de los colegas. Ello puede suceder por varios motivos:

1. los compañeros también aprovechan para *vengarse* del compañero caído en desgracia;
2. o bien, aprovechan para apoderarse de derechos, de territorios vacantes o prebendas dentro de la institución (en organizaciones muy *territorializadas*);

<sup>20</sup> Es decir, si la víctima no ha hecho algo u ocasionado de algún modo el castigo y que el grupo desconoce; en otras palabras: si no es realmente culpable y merecedora del trato recibido.

3. o se apartan precisamente porque temen el posible efecto *contaminante* del *mobbing*;
4. o no quieren verse involucrados en un conflicto que no es propio y que puede acarrear consecuencias negativas para sí mismos;
5. porque, en resumen, nadie sabe, ni conoce, ni puede predecir con exactitud el fin del conflicto; ni el modo como dicho conflicto va a terminar, ni las posibles consecuencias indirectas del conflicto.

No obstante, las repercusiones de dicha conducta son bastante parecidas a la de la discriminación directa por parte del grupo: aislamiento, marginación, rechazo, y otros; empero, ¿es el *mobbing* realmente un modo de discriminación? No de manera directa, aunque pueda ser percibido o experimentado como tal. Asimismo, puede estar fundado en criterios discriminadores.

En tal contexto, el segundo motivo para que los integrantes del grupo de menores ingresos perciban la agresión del acoso laboral como un modo de discriminación, es porque en general —como se adelantó— se encuentran en una posición social distinta del agresor (considerada socialmente como más baja) y, entonces, vinculan este tipo particular de agresión laboral con el resto de las agresiones sociales discriminadoras que sufren en su vida cotidiana fuera del trabajo o dentro del mismo. El *mobbing* pasa a ser otra manera como el sector más acomodado los discrimina, según su percepción. Un empleado de mantenimiento afirma: “Te miran igual que cuando estás esperando el *pesero* [transporte colectivo] y ellos pasan en las camionetas [camionetas]”.

Sin embargo —probablemente otra causa importante para considerar el *mobbing* como discriminación en México—, el *congelamiento* no es una práctica nueva en el nivel social. Lo novedoso quizás es su instrumentación consciente como estrategia de hostigamiento laboral. Sin embargo, en el terreno social el *congelamiento* o el *vacío* es casi un hábito en las relaciones entre grupos que ocupan lugares distintos en la escala socio-económica. Se trata de un estilo de relación. Ignorar al otro cuando habla o cuando hace una pregunta, un reclamo, un pedido, y demás, consiste en restablecer con el intento de comunicación la distancia social que se ha quebrantado. El *congelamiento* es un procedimiento usado para hacer saber al otro que no pertenece al mismo grupo social y que —por lo tanto— el trato no puede ser directo ni abierto. Se ha cometido un error social bastante grave, y el silencio es la respuesta. Silencio como falta de respuesta, como vacío a la necesidad del otro, a su intento de

comunicación. La relación se *congela*. En estas situaciones, el integrante del grupo social más alto se comporta como si el otro jamás le hubiera hablado; en realidad como si no existiera, porque de hecho “no existe” para su grupo social de pertenencia. El otro se vuelve invisible, y esta “invisibilidad del mayordomo” es una práctica social culturalmente muy extendida en México. Al punto tal que los sectores de escasos recursos perciben el *mobbing* como extensión de ese *congelamiento* social al trabajo. En el ámbito laboral se repiten los estereotipos y las diferentes maneras de comportamiento social.

A su vez, en la vida social, los sectores de escasos recursos también recurren al *congelamiento* en algunas ocasiones, repitiendo el modelo de otro grupo social. En este caso, pueden hacerlo por varios motivos:

- como mecanismo de exclusión (con integrantes del mismo grupo social u otro grupo considerado inferior);
- como mecanismo de defensa.

Este último modo de usar el *congelamiento* o vacío puede tener —a su vez— varios sentidos y explicaciones; pero en general se trata de relaciones entre miembros de grupos sociales distintos, y el integrante del grupo *inferior* es interpelado por el del grupo *superior*. En tal situación, el interpelado puede recurrir al silencio por las siguientes razones:

- porque no sabe cómo comportarse frente a la situación planteada;
- porque cometió un error e intenta evadir la sanción;
- porque no comprende los términos de la interpelación;
- porque teme cometer un error y ser sancionado;
- porque teme la reacción negativa del interpelador;
- para evitar cualquier posible conflicto.

En México, el *congelamiento* como tal es usado por todos los grupos sociales para evitar una escalada en el conflicto interpersonal, o bien directamente para evitar dicho problema. Ello se debe a que en el país hay un verdadero *horror conflictui* que impide que los individuos comprometidos en una situación de conflicto puedan procesarlo abierta y directamente con la contraparte. Al no haber mecanismos formales de resolución de conflictos efectivos, ni la posibilidad de recurrir a instancias judiciales del Estado eficientes, ni un Estado de Derecho fuerte, ni una cultura cívica de resolución pacífica de conflictos y de respeto a derechos ajenos demasiado amplia, los diferentes grupos sociales han desarrollado

mecanismos de elisión de conflictos, y el *congelamiento* es uno de los más importantes. Porque —al mismo tiempo— la violencia aparece en la cultura nacional como una manera aceptable de resolver problemas y dirimir conflictos, que tiene probablemente su origen en la historia y las tradiciones del país.

En una cultura donde la violencia aparece como un horizonte cercano y posible, y ante la ausencia de procedimientos sociales pacíficos estandarizados de resolución de conflictos, los diferentes agentes sociales los evitan mediante el silencio o *congelamiento* porque intuyen que —una vez iniciado— la escalada del conflicto puede ser irremediable, imparable y terminar precisamente en violencia.

#### V. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo no concluye de manera definitiva el tema del hostigamiento laboral. Se trata de un estudio exploratorio de la materia que tiene aportaciones para otros trabajos. Dentro de las líneas futuras de investigación sobre dicha materia, se encuentran los siguientes temas:

- analizar las entrevistas realizadas a directivos, es decir, a los que ejercen el hostigamiento laboral para identificar causas, motivos, patrones de conducta, y otros;
- estudiar las diferencias de género en la incidencia del hostigamiento laboral;
- estudiar los procesos de *naturalización* o bien de *victimización* del *congelamiento* o del *mobbing* en general por parte de sus víctimas;
- examinar otras formas menos extendidas del acoso laboral; por ejemplo, la guerra de rumores y otros;
- estudiar los efectos psicosociales del acoso laboral en las víctimas;
- extender la investigación del hostigamiento laboral a organizaciones laborales privadas;
- investigar las medidas posibles para contrarrestar el acoso laboral y su efecto en las prácticas laborales cotidianas del país. Sólo es posible pensar en una normativa que regule este fenómeno a partir de un estudio exhaustivo del mismo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, Andrea. *Bullying at Work: How to Confront and Overcome it*. Londres: Virago Press, 1992a.
- \_\_\_\_\_. “Holding Out against Workplace Harassment and Bullying”. *Personnel Management* 24, núm. 10 (octubre, 1992b): pp. 48-50.
- \_\_\_\_\_. “The Standard Guide to Confronting Bullying at Work”. *Nursing Standard* 7, núm. 10 (1992c): 44-46.
- BABIAK, Paul. “When Psychopaths Go to Work: A Case Study of an Industrial Psychopath”. *Applied Psychology: An International Review* 44, núm. 2 (1995): 171-188.
- BJÖRKQVIST, Kaj; Karin Österman; y Monika Hjelt-Bäck. “Aggression among University Employees”. *Aggressive Behavior* 20 (1994): 173-184.
- BRODSKY, Carroll M. *The Harassed Worker*. Lexington: Lexington Books, 1976.
- CALERO JAÉN, Carlos, y Rogelio Navarro Domenichelli. *El mobbing*. Valencia: UGT (Unión General de Trabajadores). Disponible en <[http://www.ugt.es/mobbing/guia\\_pvmobbing.pdf](http://www.ugt.es/mobbing/guia_pvmobbing.pdf)>. Consulta: 9 enero 2008.
- CHAPPELL, Duncan, y Vittorio di Martino. *Violence at Work*. Ginebra: International Labour Organization Publication [documento en línea]. Disponible en formato HTML en: <<http://www.ilo.org/public/english/sup-port/publ/violence3ed.htm#author>>.
- ECHEBURÚA, Enrique. *Tratamiento de las víctimas de sucesos violentos*. Madrid: Pirámide, 2004.
- EINARSEN, Ståle, y Anders Skogstad. “Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations”. *Mobbing and Victimization at Work*. Número especial de *The European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, núm. 2 (1996): 185-201.
- EINARSEN, Ståle; Raknes, Bjørn; y Stig Berge Matthiesen. “Bullying and Harassment at Work and their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study”. Número especial de *The European Journal of Work and Organizational Psychology* 4, núm. 4 (1994): 381-401.

- ESSER, Axel, y Martin Wolmerath. *Mobbing: Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung*. Frankfurt del Main: Bund-Verlag, 2001.
- GABRIEL, Phyllis, y Marjo-Riitta Liimatainen. *Mental Health in the Workplace: Introduction*. Ginebra: International Labour Organization Publication, 2000.
- GROEBLINGHOFF, Dieter, y Michael Becker. "A Case Study of Mobbing and the Clinical Treatment of Mobbing Victims". Número especial de *The European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, núm. 2 (1996): 277-294.
- HEINEMANN, Peter-Paul. *Mobbing: Gruppvåld bland barn och vuxna. Natur och kultur*. Estocolmo: Mobbing-Group Violence by Children and Adults, 1972.
- HIRIGOYEN, Marie France. *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*. París: La Découverte & Syros, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Malaise dans le travail. Harcèlement moral: démêler le vrai du faux*. París: La Découverte & Syros, 1998.
- HOEL, Helge, y Cary L. Cooper. *Destructive Conflict and Bullying at Work*. Manchester: University of Manchester Institute of Science and Technology, 2000.
- JONES, Edvard E. *Social Stigma: The Psychology of Marked Relationships*. Nueva York: W. H. Freeman, 1984.
- KARASEK, Robert, y Töres Theorell. *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. Nueva York: Basic Books, 1990.
- KNORZ, Carmen, y Dieter Zapf. "Mobbing-eine Extreme Form Sozialer Stressoren am Arbeitsplatz". *Zeitschrift für Arbeits- & Organisationspsychologie* 40 (1996): 12-21.
- KOLB, Deborah M., y Jean M. Bartunek. *Hidden Conflicts in Organizations: Uncovering Behind-the-Scenes Disputes*. Newbury Park: Sage, 1992.
- LAZARUS, Richard S., y Susan Folkman. *Stress, Appraisal and Coping*. Nueva York: Springer Publishing Company, 1984.
- \_\_\_\_\_. *Psychological Stress and the Coping Process*. Nueva York: McGraw-Hill, 1966.

- LEYMANN, Heinz, y Annelie Gustafsson. *Psychological Violence at Work Places: Two Explorative Studies*. Estocolmo: Arbetarskyddsstyrelsen, 1984.
- LEYMANN, Heinz, y Hy Kornbluh. *Socialization and Learning at Work: A New Approach to the Learning Process in the Workplace and Society*. Aldershot Hants: Gower Publishing Avebury, 1989.
- LEYMANN, Heinz. "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces". *Violence and Victims* 5, núm. 2 (1990): 119-126.
- \_\_\_\_\_. *Mobbing. La persecución au travail*. París: Éditions Du Seuil, 1996.
- LEYMANN, Heinz, y Annelie Gustafsson. "Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders". En *Mobbing and Victimization at Work*, compilado por Dieter Zapf y Heinz Leymann. Número especial de *The European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, núm. 2 (1996): 251-275.
- LORENZ, Konrad. *Über tierisches und menschliches Verhalten*. Munich/Zürich: Piper, 1965.
- \_\_\_\_\_. *Das sogenannte Böse. Zur Naturgeschichte der Aggression*. Munich: Deutscher Taschenbuch Verlag, 1974.
- MARZOAN, Jean-Sébastien. "Acoso moral: ¿nuevo azote de la actividad laboral para los sindicalistas?". *TRABAJO*. Internacional Labour Organization, 43, junio [documento en línea]. Disponible en formato HTML en: <<http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/magazine/43/mobbing.htm>>. Consulta: 2002.
- MIKKELSEN, Eva Goemse, y Ståle Einarsen. "Bullying in Danish Work-Life: Prevalence and Health Correlates". *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10, núm. 4 (2001): 393-413.
- MILES, Matthew B., y Michael Huberman. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Newbury Park, California: Sage, 1994.
- MORENO-JIMÉNEZ, Bernardo; E. Garrosa; C. Galindo; L. San Julián; Raquel Rodríguez; M. E. Morante; y M. M. Losada. *Mobbing Manual. Transportes y comunicaciones de la comunidad de Madrid*. Madrid: Unión General de Trabajadores, 2002.
- MORENO-JIMÉNEZ, Bernardo; Alfredo Rodríguez Muñoz; Eva Garrosa Hernández; María Eugenia Morante Benadero; Raquel Rodríguez Carvajal. "Diferencias de género en el acoso psicológico en el trabajo:

- un estudio en población española”. *Psicología em Estudo* 10, núm. 1 (enero-abril, 2005): 3-10. Maringá.
- NIEDL, Klaus. *Mobbing/Bullying at the Workplace*. Munich: Rainer Hampp Verlag, 1995.
- \_\_\_\_\_. “Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications”. *Mobbing and Victimization at Work*, compilado por Dieter Zapf y Heinz Leymann. Número especial de *The European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, núm. 2 (1996): 239-249.
- PARLAMENTO EUROPEO. Resolución del Parlamento Europeo sobre el acoso moral en el lugar de trabajo. 2001/2339(INI). Acta del 20/09/2001. Edición provisional. Principio del formulario A5-0283/2001, 2001.
- PIÑUEL Y ZABALA, Iñaki. *Mobbing. Manual de autoayuda*. Madrid: Aguilar, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Neomanagement: jefes tóxicos y sus víctimas*. Madrid: Aguilar, 2004.
- RAYNER, Charlotte. “The Incidence of Workplace Bullying”. *Journal of Community and Applied Social Psychology* 7 (1997): 199-208.
- RAYNER, Charlotte; Helge Hoel; y Cary L. Cooper. *Workplace Bullying: What Do We Know, Who is to Blame and What Can We Do?* Nueva York: Taylor & Francis, 2002.
- RESCH, Martin, y Marion Schubinski. “Mobbing-Prevention and Management in Organizations”. *Mobbing and Victimization at Work*, compilado por Dieter Zapf y Heinz Leymann. Número especial de *The European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, núm. 2 (1996): 295-307.
- SALIN, Denise. “The Significance of Gender in the Prevalence, Forms and Perceptions of Workplace Bullying”. *Nordiske Organisasjonstudier* 5, núm. 3 (2003): 30-50.
- SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN-Argentina. Expediente N° 13.900/96. Juzgado N° 44. Autos: “Fasce Mirta Viviana C/Aramze Hilda Ruda y otro sobre despido”. Buenos Aires, 21 de septiembre de 2000.
- VARTIA, Maarit. “The Sources of Bullying: Psychological Work Environment and Organizational Climate”. *Mobbing and Victimization at Work*, compilado por Dieter Zapf y Heinz Leymann. Número especial de



*The European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, núm. 2 (1996): 203-214.

WAAL, Frans B. M. de. *Peacemaking among Primates*. Londres: Penguin Books, 1992.

ZAPF, Dieter, y Heinz Leymann, comps. *Mobbing and Victimization at Work*. Número especial de *The European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, núm. 2 (1996).

ZAPF, Dieter; Carmen Knorz; y Matthias Kulla. "On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes". *Mobbing and Victimization at Work*, compilado por Dieter Zapf y Heinz Leymann. Número especial de *The European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, núm. 2 (1996): 215-237.

Recibido: 20 de marzo de 2007.

Aceptado: 11 de febrero de 2008.