

## Artículo

---

### Acoso psicológico en el trabajo: una aproximación organizacional

---

### Workplace mobbing: an organisational approach

BERNARDO MORENO-JIMÉNEZ\*  
ALFREDO RODRÍGUEZ MUÑOZ  
EVA GARROSA HERNÁNDEZ  
MARÍA EUGENIA MORANTE BENADERO

Facultad de Psicología. Universidad Autónoma de Madrid

---

Fecha de Recepción: 11-11-2004

Fecha de Aceptación: 25-05-2005

#### RESUMEN

Durante los últimos años, ha crecido la atención y la conciencia pública sobre el acoso psicológico en el trabajo, aunque, en nuestro país, el estudio y desarrollo del tema es todavía incipiente. Este hecho ha propiciado un panorama no siempre claro sobre el problema. Aunque el acoso es un fenómeno interpersonal, ocurre en un sistema social interactivo y debería ser abordado desde una perspectiva psicosocial. Este artículo presenta una revisión de algunos planteamientos actuales sobre el acoso psicológico en el trabajo, centrándose en una perspectiva organizacional. Los factores organizacionales relacionados con el acoso laboral se han clasificado en cuatro grupos: organización del trabajo, cultura corporativa, liderazgo y entorno socio-económico. En el artículo se discuten las posibles relaciones e influencias mutuas entre estos factores, lo que puede conducir a un mejor entendimiento del proceso de acoso. Las consideraciones finales presentan el acoso psicológico como un fenómeno complejo, por ello, se enfatiza la necesidad de desarrollar modelos teóricos que explícitamente integren tanto los factores individuales como los organizacionales.

#### ABSTRACT

Over the last few years, public attention to and awareness of mobbing in the workplace

---

\* e-mail: [bernardo.moreno@uam.es](mailto:bernardo.moreno@uam.es)

have grown. Nonetheless, research in this field is just beginning in our country, leading to a situation where the problem is not well defined. Even though mobbing is an interpersonal phenomenon, it takes place in the interactive social system and it should be therefore addressed from a psychosocial approach. This paper reviews some current analysis about mobbing in the workplace from an organizational approach. Organizational factors associated with mobbing are clustered into four groups: work organization, corporative culture, leadership, and socio-economic environment. In order to achieve a better understanding of the mobbing process, likely cross relations between these factors are discussed. Final considerations reveal psychological mobbing as a complex phenomenon. Thus, the need is stressed to develop theoretical models covering both individual an organizational factors.

### **PALABRAS CLAVE**

Acoso psicológico en el trabajo; Factores organizacionales; Modelos teóricos; Revisión.

### **KEY WORDS**

Mobbing in the workplace, Organizational factors, Theoretical models, Review.

## **INTRODUCCIÓN**

En los últimos años, el acoso psicológico (mobbing o bullying) ha recibido una creciente atención como un importante problema en las organizaciones y se ha convertido en un tópico de investigación, generando un gran volumen de estudios, preferentemente en los países escandina-

vos (Einarsen, Raknes, Matthiesen, 1994; Leymann, 1986; Salin, 2001; Vartia, 1996). Esta preocupación, se ha reflejado en la presencia pública de las cuestiones relacionadas con el acoso laboral, con la consiguiente popularización del término. Sin embargo, en el caso de España, el estudio y la elaboración teórica sobre acoso psicológico resultan inciertos debido al

escaso desarrollo existente al respecto, tanto a nivel teórico, metodológico y empírico. Este hecho ha generado, un panorama de cierta confusión en cuanto a sus dimensiones y antecedentes, manteniéndose, en ocasiones, planteamientos excesivamente divulgativos y de poco rigor académico.

En cuanto a su definición, el acoso psicológico en el trabajo es concebido como un proceso que, en primer lugar, alude a la violencia psíquica, directa e indirecta, que se puede ejercer sobre alguien; en segundo lugar, se refiere a un tipo de conducta que se ejerce de forma continuada en el tiempo; y, en tercer lugar, describe conductas de marginación, discriminación y vejación que pueden ser abiertas, dirigidas a la totalidad de la persona y a su hundimiento humano (Moreno-Jiménez et al., 2002). El acoso psicológico no debe confundirse con los conflictos habituales en las organizaciones o con las situaciones de estrés laboral. Para concebir una acción como acoso psicológico esta debe cumplir al menos dos criterios temporales: deben tener lugar "de manera frecuente (por lo menos una vez a la semana) y durante largo tiempo (por lo menos seis meses)" (Einarsen, 2000; Leymann, 1992).

La amplia resonancia de este fenómeno ha sido, en parte, debido a la constatación de la amplitud y profundidad de sus consecuencias. Según los diferentes estudios (Mikkelsen y Einarsen, 2002; Niedl, 1995) la aparición del acoso psicológico conlleva consecuencias nocivas tanto para el individuo como para la organización que lo padece. Entre las diversas consecuencias, a nivel individual, las víctimas presentan un amplio número de síntomas de estrés (Brodsky, 1976; Einarsen et al., 1994) y elevados síntomas psicosomáticos, así como enfermedades físicas y síntomas postraumáticos

(Fidalgo y Piñuel, 2004; Groeblinghoff y Becker, 1996; Mikkelsen y Einarsen, 2002; Vartia, 2003; Zapf, Knorz y Kulla, 1994). Del mismo modo, también se aprecian efectos negativos a nivel organizacional. Se ha comprobado que el acoso psicológico está asociado con altas tasas de absentismo, numerosos intentos de abandonar la organización, baja productividad y con una alta rotación laboral (Hoel, Rayner y Cooper, 2003; Leymann, 1996, Zapf y Einarsen, 2005). En un estudio entre 2.215 trabajadores noruegos, el 27% señalaba que el acoso influía negativamente en la productividad de sus organizaciones (Einarsen et al., 1994). Igualmente, las víctimas de acoso pueden reducir su compromiso laboral y abandonar la organización (Niedl, 1995). Las amplias consecuencias resultantes del acoso psicológico han convertido este fenómeno en un tema de gran relevancia social, lo que ha llevado a intentar profundizar en las variables antecedentes del problema.

## APROXIMACIONES TEÓRICAS AL ACOSO PSICOLÓGICO

Las aproximaciones teóricas al acoso psicológico han resultado ser un tema polémico y controvertido. Como afirma Einarsen (2000) coexisten tres formas diferentes de conceptualizar y tratar de explicar el fenómeno del acoso psicológico: a) explicación del acoso en función de la personalidad, tanto de las víctimas como de los acosadores, b) en base a las características inherentes a las relaciones interpersonales y c) en base a características del entorno laboral y social.

El presente artículo se centra en el último grupo de factores explicativos, explorando el rol de los factores organizaciona-

les en el proceso del acoso psicológico, aunque se presentan resumidamente cuáles son las principales premisas e implicaciones teóricas que identifican a las dos primeras aproximaciones.

El primero de estos enfoques, postula una fuerte vinculación entre ciertas deficiencias o carencias personales (por ejemplo falta de habilidades sociales) y la aparición del acoso en el trabajo. Por ello, se han tratado identificar las variables individuales y de personalidad asociadas con el acoso psicológico. Por ejemplo, algunos autores describen a las víctimas como paranoicas, rígidas, compulsivas (Brodsky, 1976), con falta de competencias sociales (Zapf y Einarsen, 2003) y con mayores puntuaciones en neuroticismo (Vartia, 1996). En un estudio irlandés, O'Moore, Seigne, McGuire, y Smith (1998) informan que las víctimas son menos estables emocionalmente, mientras que Zapf (1999) encuentra que los sujetos que padecen mobbing presentan más síntomas de ansiedad y de depresión. En esta línea, Matthiesen y Einarsen (2001) han señalado que los resultados de los estudios apuntan que algunas víctimas del acoso laboral son más sensibles al mismo o reaccionan de un modo más dramático que otras ante las situaciones de acoso.

Respecto a la segunda de las aproximaciones teóricas del acoso, aquellas centradas en las características inherentes a las relaciones humanas como explicaciones causales, los autores defienden una postura caracterizada por un intenso pesimismo antropológico, ya que conciben el conflicto como normal en las interacciones cotidianas en las organizaciones, lo cual significa que en la mayoría de los casos la violencia interpersonal resulta inevitable. Por ejem-

plo, Brodsky (1976), desde una perspectiva claramente darwinista, defiende que la competición es consustancial a todos los grupos, puesto que constantemente se están produciendo procesos de evaluación de ajuste entre uno mismo y los demás con el fin de establecer un lugar determinado en la jerarquía social.

Incluso sin menospreciar el papel que juegan las variables personales en el proceso de acoso psicológico, teórica y empíricamente parece más consistente afirmar que en el acoso laboral las variables organizacionales son las que mayor incidencia tienen en el proceso (Leymann, 1990, 1996). Es más, mediante la adopción de la perspectiva psicosocial se evitan sesgos que ciertas aproximaciones excesivamente individualistas o clínicas han ayudado a extender. Sesgos que en ocasiones pueden obviar las influencias psicosociales, ofreciendo una interpretación reificada, y en parte fatalista, del acoso.

## LOS FACTORES ORGANIZACIONALES

La interpretación actual del acoso psicológico se centra más en los factores organizacionales y relacionales, que en los modelos básicamente individuales (Einarsen, 2002). Esta aproximación al problema concibe el acoso psicológico como causado principalmente por los factores organizacionales, siendo las variables personales los moduladores de la intensidad de la vivencia del síndrome. Un tratamiento exhaustivo de todos los factores organizacionales incidentes en el acoso psicológico resulta imposible en el espacio de un simple artículo. Por ello, la exposición que se presenta se centra en revisar de forma

breve esas variables antecedentes, las cuales pueden ser designadas, según la literatura al respecto (Hoel, Rayner y Cooper, 1999; Hoel y Salin, 2003), mediante cuatro grandes categorías: organización del trabajo, cultura corporativa, liderazgo y entorno socio-económico.

### **ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

Esta aproximación al problema sitúa su origen etiológico en los factores derivados de la organización del trabajo. De hecho, parece que aunque el mobbing constituye una experiencia personal, representa una consecuencia de ciertos ambientes laborales, ya que es más probable que ocurra en determinados entornos de trabajo y ambientes sociales (Einarsen, 2000; Leymann, 1990). Por ejemplo, se ha demostrado que el acoso es más frecuente en organizaciones grandes y burocráticas (Thylefors, 1987), y en entornos laborales estresantes y competitivos (Salin, 2003a). Para explorar este hallazgo, numerosos factores del entorno laboral han sido considerados como potenciales antecedentes del estrés laboral, el cual a su vez puede incrementar el riesgo de conflictos o acoso. El estrés y la frustración pueden, del mismo modo, conducir a la búsqueda de chivos expiatorios dentro de la organización como un método para descargar la tensión y el estrés (Brodsky, 1976; Thylefors, 1987).

Lo cierto es que la evidencia empírica disponible representa un claro apoyo para la relación entre los factores del entorno organizacional y el acoso, sugiriendo que los factores de riesgo del acoso psicológico pueden encontrarse en el ambiente de trabajo. En un estudio finlandés, las víctimas y aquellos que habían presenciado situa-

ciones de acoso psicológico describieron su ambiente laboral como estresante, con una alta sobrecarga de trabajo, donde no era posible expresar ideas y opiniones y donde los trabajadores tenían un bajo control sobre las tareas que desempeñaban (Vartia, 1996). Por su parte, Zapf (1999), en un estudio comparativo entre víctimas de acoso y un grupo control, que no había sufrido acoso, observó que las víctimas percibían la calidad de su entorno laboral de un modo más negativo que aquellos que no habían sido acosados. De modo similar, y basándose en un largo número de entrevistas con víctimas de acoso, Leymann (1996) concluyó que el acoso psicológico estaba fuertemente relacionado con un pobre entorno laboral donde los roles y las estructuras de poder resultaban poco claras. Como ejemplo, Leymann señaló la situación laboral de las enfermeras en los hospitales. Según este autor, los profesionales de la enfermería se encuentran en una situación complicada, ya que tienen dos fuentes distintas de autoridad, enfrentándose con frecuencia a las demandas conflictivas de los médicos por una parte, y a las de las jefas de enfermeras por otra, con una gran probabilidad de aparición de conflictos. En este sentido, parece que el conflicto y la ambigüedad de rol son factores que pueden conducir a la aparición del acoso (Zapf et al., 1996). Igualmente, el acoso parece ser más frecuente en organizaciones donde los empleados se encuentran insatisfechos con el clima social y la comunicación interna (Einarsen et al., 1994; Vartia, 1996).

### **CULTURA CORPORATIVA**

Diferentes revisiones sobre los estudios empíricos (Einarsen, 2000; Rayner y Hoel,

1997; Salin, 2003b) han concluido que el factor de la cultura corporativa es una de las variables más influyentes en el acoso psicológico. En el mismo sentido, Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Garrosa y Morante (2005) han apuntado que para entender el proceso de acoso laboral es necesario apelar al factor de la cultura corporativa, ya que parece que en ciertas ocasiones, el entorno de trabajo transmite ciertas actitudes y valores a través de la cultura de la organización, lo que puede facilitar la aparición del acoso.

La cultura corporativa se define como un concepto multidimensional que engloba aspectos como creencias, valores y expectativas que los miembros de una organización comparten, o, por decirlo con otras palabras, “el conjunto de significados compartidos dentro de una organización” (Schein, 1988). Los efectos de la cultura corporativa son básicamente positivos y puede ser un factor de excelencia en las organizaciones (Peter y Waterman, 1983) así, la cultura corporativa puede promover la identificación entre los miembros de la organización, dando lugar a los habituales y numerosos efectos derivados de una identidad social bien definida: alta cohesión, solidaridad y amplia disposición a cooperar. Sin embargo, en las organizaciones donde existe una cultura muy fuerte, puede existir mayor conformidad con las normas y las consignas de los superiores, lo que puede facilitar la aparición del acoso psicológico. Desde una aproximación interaccionista (Neumann y Baron, 2003), se sugiere que los factores situacionales o contextuales como la cultura organizacional pueden conducir indirectamente al acoso, ya que aquellos miembros que rompen las normas y reglas del grupo podrían sufrir acoso. De este modo, se

puede conceptualizar el acoso psicológico como una respuesta de los miembros de la organización a la violación de las normas y un instrumento para el control social (Hoel, Rayner y Cooper, 1999).

En tales casos un factor contribuyente para el acoso psicológico puede ser lo que Myers (1978) denomina “polarización grupal”. Este efecto, de clara índole psicosocial, tiene lugar como consecuencia de la propensión de las personas a asumir posturas y decisiones extremas (por ejemplo, el acoso a un compañero) en contextos grupales. El mecanismo sería el siguiente: en aquellas organizaciones con una cultura corporativa muy fuerte, los trabajadores desarrollarían el deseo de obtener la aprobación social de sus compañeros y/o de sus superiores adhiriéndose a la opinión mayoritaria o a la cultura reinante. De esta forma, parece que en ciertas organizaciones y entornos laborales (militares, bomberos...), donde la cultura organizacional es rígida, el acoso, mediante procesos de socialización, puede llegar a institucionalizarse y convertirse en una práctica común (Archer, 1999), o como señalan Rayner, Hoel y Cooper (2002) en “rituales organizacionales”. En un estudio de Liefoghe (2000), se encontró un interesante hallazgo al respecto, consistente en que la gente ve a sus organizaciones como causas principales del acoso, debido a las prácticas y políticas organizativas que los superiores llevan a cabo. En este sentido, el acoso es más común en aquellas organizaciones que toleran, ya sea de manera más o menos explícita o implícita, los comportamientos de señalización, denuncia o acoso, de forma que los acosadores sienten que pueden “escapar” sin sufrir consecuencias personales (Einarsen, 2000). Estudios recientes de Salin (2004), han comprobado que

existe una mayor probabilidad de aparición del mobbing en aquellas organizaciones sin pautas o medidas explícitas respecto al acoso psicológico.

## LIDERAZGO

Desde la perspectiva organizacional, uno de los antecedentes más relevantes es el estilo de liderazgo, aspecto altamente relacionado con el anteriormente descrito. Parece haber una clara asociación entre el acoso y el liderazgo. Leymann (1996) encontró que el acoso estaba más frecuentemente asociado con un estilo débil de liderazgo, y además, Einarsen et al. (1994) señalaron que el liderazgo inadecuado era una importante variable explicativa. Asimismo, se ha indicado que cuando el acoso ocurre en numerosas ocasiones es por responsabilidad de la dirección: el acoso prospera en aquellos entornos donde los supervisores no han puesto en marcha políticas sobre gestión del conflicto (Niedl, 1995; Zapf et al., 1996). En la misma línea, el estilo de liderazgo autoritario se ha relacionado con la ocurrencia del acoso (Einarsen et al., 1994). A este respecto, Ashforth (1994) hablaba del pequeño tirano o el líder autoritario como una función de la predisposición de factores individuales y situacionales como antecedentes del acoso, y argumentaba que los mandos medios estaban en riesgo de “convertirse” en pequeños tiranos debido a su necesidad de control, su desconfianza en los subordinados y su necesidad de aprobación por la alta dirección. La explicación más directa propone que si los sujetos padecen un liderazgo rígido o inexistente, la organización no será eficaz en la aplicación de los límites marcados por la disciplina, no ofrecerá alternativas para la resolución de conflic-

tos y estará dominada por valores contradictorios, dando lugar a ambigüedad de rol y a mayores niveles de estrés, lo que favorecerá un incremento en las conductas de acoso. Los datos expuestos inducen a considerar que el estilo de liderazgo desempeña un papel decisivo en la aparición del acoso laboral. Recientemente, Piñuel (2004) ha expuesto la importancia que las prácticas autoritarias por parte de los mandos directivos tienen en la aparición del mobbing.

## ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO

El análisis organizacional del acoso psicológico no acaba aquí. No es posible obviar que, en los últimos años, se ha desarrollado una aproximación explicativa que enfatiza la relevancia de las variables de orden “macro” como la estructura socio-económica en el proceso del acoso psicológico. Esta perspectiva afirma que la aparición del acoso es comprensible si tenemos en cuenta los cambios del trabajo moderno. En este sentido, la globalización económica ha incrementado la competición, y con el objetivo de sobrevivir en las condiciones económicas actuales, las organizaciones están llevando a cabo numerosas reestructuraciones, remodelaciones, fusiones y despidos masivos de personal, con el objetivo de reducir costes. El impacto potencial de estos cambios y procesos en el acoso ha recibido una atención creciente por parte de numerosos autores (Baron y Neumann, 1996; McCarthy, Sheehan y Wilkie, 1995; Salin 2003a) sugiriendo que el riesgo de sufrir acoso puede verse incrementado en la medida en que las organizaciones se encuentren en estas situaciones.

Baron y Neumann (1996) exploraron las

relaciones entre diferentes cambios organizacionales y la agresión. Los predictores más potentes de la aparición de conflictos en el lugar de trabajo fueron los siguientes: uso de trabajadores a tiempo parcial, cambios en la dirección y recortes en las remuneraciones de los trabajadores. Un estudio que exploraba las relaciones entre el estrés y la inseguridad laboral, aportó más evidencia al respecto. De acuerdo con Pearce (1998) los trabajos inseguros y precarios aumentan la presión y la inestabilidad en el grupo de trabajo, lo que puede conducir a la desorganización dando lugar a un incremento en el conflicto y la ambigüedad de rol. Al respecto, Davenport, Distler y Pursell (1999) comentan que en los entornos laborales competitivos, la sensación de inseguridad se incrementa, lo que hace que los trabajadores teman por sus puestos de trabajo. Ante el temor de ser despedidos, el clima de desconfianza y acoso puede aparecer. Quinlan (1999) ofrece una visión alternativa, afirmando que el aumento del uso de personal subcontratado en las organizaciones acrecienta la tensión y la competitividad, ya que los trabajadores subcontratados pueden verse forzados a trabajar a un ritmo más alto con el objetivo de asegurarse un posible puesto en la empresa, pudiendo entrar de esta forma en conflicto con los compañeros. En este mismo sentido se pronuncia la resolución del Parlamento europeo sobre el acoso psicológico en el trabajo (2001/2339/INI), señalando la existencia de un vínculo claro entre el acoso y un trabajo con un alto grado de competitividad, menor estabilidad en el empleo y una situación laboral precaria. Por su parte, Sáez y García-Izquierdo (2001), consideran que en las condiciones de inestabilidad laboral en las que nos encontramos es complicado establecer relaciones duraderas con los compa-

ñeros, con lo que es más probable que las personas sean tratadas de un modo abusivo. Siguiendo esta línea, los defensores de esta aproximación señalan que resulta indispensable contemplar el mobbing desde un enfoque global, considerándolo vinculado a un contexto organizacional y social concreto, que a su vez resulta determinante en la aparición de los problemas laborales de índole psicosocial.

## CONSIDERACIONES FINALES

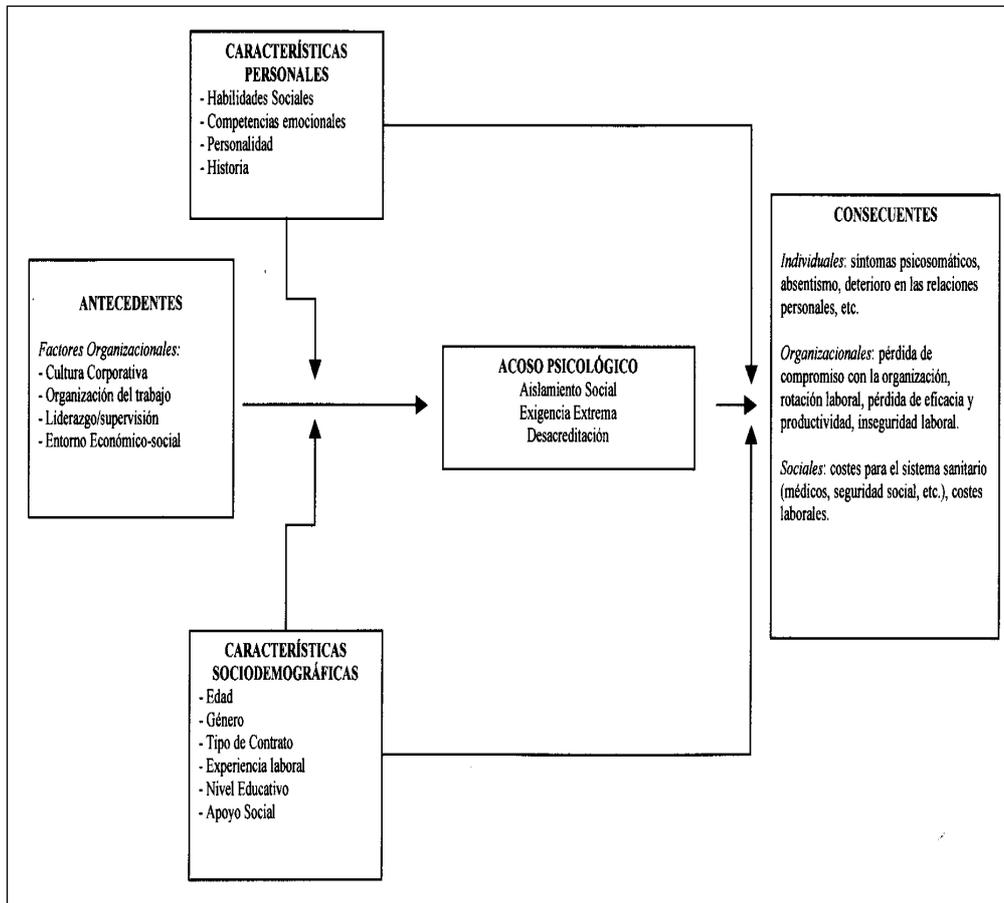
En general, tras lo expuesto, parece que el enfoque organizacional del acoso psicológico resulta una aproximación apropiada al estudio del acoso psicológico en el trabajo. Desde esta perspectiva, la ocurrencia del acoso laboral puede ser entendida como una consecuencia de la mala organización del trabajo, de uno estilos de liderazgo inadecuados, de determinadas culturas corporativas o de un entorno socio-económico inestable, que actúan junto a otros factores como antecedentes del acoso. Esta perspectiva psicosocial ha sido fuertemente defendida por Leymann (1992) quien considera que los factores de personalidad son irrelevantes para el estudio del acoso psicológico, y que las condiciones de trabajo son la causa única del acoso. Sin embargo, los estudios del grupo investigador de Bergen, liderados por Ståle Einarsen, nos muestran que los factores del entorno de trabajo tan solo pueden explicar una parte del fenómeno (Einarsen y Skogstad, 1996). De hecho, el ser humano no es un autómatas social, lo que quiere decir que no todos los trabajadores se ven determinados de igual forma por las variables y los estresores psicosociales, ni responden del mismo modo ante las situaciones de acoso psicológico. Por ello, una adecuada com-

preensión de los elementos psicosociales no debe excluir ni dejar al margen la inclusión de los factores personales. En este sentido, un modelo que integre las diferentes perspectivas debería plantear que en el proceso siempre están presentes, en diferente medida, tanto los aspectos organizacionales como las características individuales de la víctima y del acosador.

Si el estado actual del conocimiento nos

permite identificar algunas de las variables organizacionales relacionadas con el acoso psicológico, el siguiente paso consistiría en analizar a través de qué mecanismos o proceso surge. En este sentido, es necesario delimitar y profundizar en los antecedentes del acoso laboral, ya que esta especificación permitiría precisar diferentes ámbitos de actuación sobre dichos problemas y pondría el énfasis en los factores de prevención del mismo.

**Figura 1. Modelo Teórico del Acoso Psicológico**



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Archer, D. (1999). Exploring bullying culture in the paramilitary organisation. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 94-105.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47 (7), 755-778.
- Baron, R. y Neuman, J. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Brodsky, C.M. (1976). *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books, DC Heath and Company.
- Davenport, N., Distler, R. y Pursell, G. (1999). *Mobbing: Emotional abuse in the american workplace*. USA: Civil Society Publishing.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 4 (5), 379-401.
- Einarsen, S. y Skogstad, A. (1996). Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 185-201.
- Einarsen, S., Raknes, B.I. y Matthiesen, S.B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Work and Organizational Psychology*, 4 (4), 381-401.
- Fidalgo, A.M. y Piñuel, I. (2004). La escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing. *Psicothema*, 16, 615-624.
- Groeblinghoff, D. y Becker, M. (1996). A case of study of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 277-294.
- Hoel, H. y Salin, D. (2003). Organizational antecedents of workplace bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D Zapf y C.L. Cooper (Eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (201-218). London: Taylor y Francis.
- Hoel, H., Rayner, C. y Cooper, C. (1999). Workplace bullying. En C. Cooper, y I.T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14. Chichester: Wiley.
- Hoel, H., Rayner, C. y Cooper, C. (2003). Organisational effects of bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D Zapf y C.L. Cooper (Eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (145-161). London: Taylor y Francis.
- Leymann, H. (1986). *Vuxenmobbing: om psykiskt våld i arbetslivet* [Adult Bullying: Psychological Violence in Working Life]. Lund: Studentlitteratur.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence y Victims*, 5, 119-126.
- Leymann, H. (1992). *Vuxenmobbing på svenska arbetsplatser. En rikstäckande undersökning med 2.428 intervjuer* [Adult Bullying at Swedish Workplaces: a

Nation-Wide Study Based on 2,438 Interviews]. Stockholm: Arbetskyddsstyrelsen.

Leymann, H. (1996). *Mobbing. La persecución au travail*. Paris: Du Seuil.

Liefooghe, A. (2000). Accounts of bullying: beyond individualisation. *Proceedings of the International Harassment Network Annual Conference*. Preston: University of Central Lancashire.

Mathiesen, S. B. y Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of work and organizational Psychology*, 10 (4), 467-484.

McCarthy, P., Sheehan, M. y Wilkie, D. (1995). *Bullying: from backyard to boardroom*. Alexandria: Millennium Books.

Mikkelsen E.G. y Einarsen S. (2002). Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: the role of state negative affectivity and generalized self-efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43 (5), 397-405.

Mikkelsen, E.G y Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1), 87-111.

Moreno-Jiménez, B, Garrosa, E., Galindo, C., San Julián, L., Rodríguez, R., Morante, M.<sup>a</sup>.E. y Losada, M.<sup>a</sup>.M. (2002). *Mobbing Manual. Transportes y comunicaciones de la Comunidad de Madrid*. Madrid: UGT.

Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Garrosa, E. y Morante, M.E. (2005). Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio. *Psicothema*, (en prensa).

Myers, D. (1978). Polarizing effects of social comparison. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 554-563.

Neuman, J. y Baron, R. (2003). Social antecedents of bullying: a social interactionist perspective. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. Cooper (Eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (165-184). London: Taylor y Francis.

Niedl, K. (1995). *Mobbing/bullying am Arbeitsplatz. Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindlichkeiten*. Tesis Doctoral. München: Rainer Hampp Verlag.

O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L. y Smith, M. (1998). Victims of bullying at work in Ireland. *Journal of Occupational Health and Safety: Australia and New Zealand*, 14 (6), 568-574.

Pearce, J.L. (1998). Job insecurity is important, but not for the reasons you might think: The example of contingent workers. En Cooper y Rosseau (Eds.). *Trends in organisational behavior* (31-46). London: John Wiley and Sons.

Peter, T.J. y Waterman, R.H. (1982). *En busca de la excelencia*. Plaza y Janés: Barcelona.

Piñuel, I. (2004). *Neomanagement. Jefes tóxicos y sus víctimas*. Madrid: Aguilar.

- Quinlan, M. (1999). The implications of labour market restructuring in industrial societies for occupational health and safety. *Economic and Industrial Democracy*, 20, 427-460.
- Rayner, C. y Hoel, H. (1997). Summary review of literature relating to workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7 (3), 181-191.
- Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 199-208.
- Rayner, C., Hoel, H. y Cooper, C.L. (2002). *Workplace bullying. What we know, who is to blame and what can we do?*. London: Taylor y Francis.
- Resolución del Parlamento Europeo sobre el acoso moral en el lugar de trabajo (2001/2339(INI)).
- Sáez, M.C. y García-Izquierdo, M. (2001). Violencia psicológica en el trabajo: el mobbing. En J. Buendía y F. Ramos (Eds.). *Empleo, estrés y salud* (191-205). Madrid: Pirámide.
- 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*, 10 (4), 425-441.
- Salin, D. (2003a). Bullying and organisational politics in competitive and rapidly changing work environments. *Int. Journal of Management and Decision Making*, 4 (1), 35-46.
- Salin, D (2003b). 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.
- Salin, D. (2004). *Organisational measures against workplace bullying: a neglected aspect of corporate social responsibility?* (En prensa).
- Schein, E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Thylefors, I. (1987). *Syndabocker - om utstötning och mobbning i arbetslivet*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying - psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 203-214.
- Vartia, M. (2003). *Workplace bullying - a study on the work environment, well-being and health*. Doctoral Dissertation. People and Work research reports 56. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1), 70-85.
- Zapf, D. y Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. Cooper (Eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (165-184). London: Taylor y Francis.

Zapf, D. y Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: escalated conflicts in organizations. En S. Fox y P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior. Investigations of actors and targets* (pp.237-270). Washington, DC: American Psychological Association.

Zapf, D., Knorz, C. y 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