

CUANTIFICACIÓN DEL MOBBING E INTELIGENCIA EMOCIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. CASO DE ESTUDIO INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL, 2008-2010, A TRAVES DEL MODELO TEN-MOBBING.

1 ° Reporte de investigación del proyecto SIP: 20082465

ESCA SANTO TOMAS

Participantes:

Mara Maricela Trujillo Flores

María de la Luz Valderrabano Almegua

Alma Delia Torres Rivera

Susana Ásela Garduño Roman

Rene Hernández Mendoza

CUANTIFICACIÓN DEL MOBBING E INTELIGENCIA EMOCIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. CASO DE ESTUDIO INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL, 2008-2010, A TRAVES DEL MODELO TEN-MOBBING

Mara Maricela Trujillo Flores

María de la Luz Valderrabano Almegua

Alma Delia Torres Rivera

Susana Ásela Garduño Roman

Rene Hernández Mendoza

Resumen

Este proyecto trata sobre el análisis de dos fenómenos de relevancia creciente que ocurre en los entornos de trabajo uno utilizado como factor de éxito y el otro como lo contrario ya que su aparición de este último resta salud y calidad a los individuos. Estamos hablando de la Inteligencia Emocional y el acoso moral en el lugar de trabajo, también llamado *mobbing*.

La presente investigación tiene como objetivo general probar el modelo denominado *Ten-Mobbing* en una institución de educación superior e identificar el nivel de relación entre el *mobbing* y la inteligencia emocional. Con base en lo anterior se plantea la hipótesis: A menor inteligencia emocional del individuo crece el riesgo de ser afectado por el *mobbing*.

Este reporte presenta la conceptualización, el conocimiento de los modelos y su análisis, la selección de variables y la correspondiente operacionalización de las mismas bajo el modelo *Ten-Mobbing*.

Introducción

En esta época a nivel mundial los gobiernos, incluyendo el de México, están tratando de impulsar el desarrollo a escala humana reconociendo de esta forma que una variable importante a establecer para obtener un desarrollo integral del país es la calidad de vida de los ciudadanos, no importando su nivel social. Lo anterior reside en el hecho de que solo en contextos sanos el ser humano puede alcanzar un desarrollo armónico.

Esta investigación se centra en un contexto específico, siendo una unidad de educación y en las personas que laboran dentro del Instituto Politécnico Nacional. Y es en el escenario de la institución mencionada donde se analizarán los dos fenómenos el de la Inteligencia Emocional (IE) y el fenómeno del *mobbing* y sus correspondientes actores (víctimas y acosadores).

Para lograr tanto el objetivo y probar la hipótesis antes mencionada que diseccionaran el trabajo se propone un proyecto de investigación establecido en tres fases. Este reporte corresponde a la primera fase la cual se compone de cinco partes, las cuales son: descripción de las unidades de análisis conceptualmente; descripción de las unidades de análisis operacionalmente; operacionalización del modelo; selección de la escala a utilizar y obtención del instrumentos.

Descripción de las unidades de análisis.

A fin de lograr la descripción de las unidades de unidades de análisis en forma conceptual se presentaran a los principales autores y sus correspondientes definiciones que se han establecido de los dos fenómenos.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

La última década ha sido marco para introducir a la IE dentro del contexto de las teorías de las habilidades cognitivas humanas (Goleman, 1996; Mayer y Salovey., 1993). Algunos autores ven la capacidad de procurar información afectiva como una “habilidad o aptitud mental” porque existe una serie de habilidades relacionadas con la IE que implican un procesamiento de la información afectiva. Sin embargo, se puede demostrar la naturaleza ambigua de la IE por dos tradiciones de investigación diferentes. En primer lugar, parece que los individuos emocionalmente diestros se caracterizan por ciertos rasgos de personalidad, que no tienen relación con habilidades cognitivas. También tenemos que la IE muestra conceptualmente, una similitud con tipos de habilidades cognitivas, particularmente con la inteligencia social (Thorndike, 1920) y la inteligencia cristalizada (Cattell, 1933). A pesar de lo controversial de los argumentos, un aspecto de acuerdo entre los especialistas del tema es en que la IE se puede aprender, y enseñar. Los investigadores son consistentes al establecer la utilidad práctica y el beneficio personal que se puede obtener con la formación y mejora de la IE (Goleman, 1997, Cooper y Sawaf, 1997).

Cooper y Sawaf (1997) afirman que: “La ciencia de la IE progresa exponencialmente, impulsada por centenares de investigaciones y estudios empresariales y nos enseña como mejorar nuestra capacidad de razonamiento al tiempo que sacamos, el mejor partido posible de esa energía que es nuestra emotividad, de la sabiduría contenida en la intuición, de la potencia inherente en nuestra facultad de comunicar a un nivel fundamental con nosotros mismos y con quienes nos rodean”.

APORTACIONES DE LA IE

La IE ha sido estudiada en diversas áreas del conocimiento, existiendo dos principales nichos la educación y la administración. En el área educativa sus principales teóricos han sido Mayer y Salovey, y Fernández-Berrocal, este último en Europa. El área administrativa tiene como principales exponentes a Goleman y al equipo formado por Cooper y Sawaf.

A continuación se revisaran las diferentes posturas del concepto de IE realizadas por los expertos. En primer término se presenta la conceptualización realizada por Salovey y Mayer (Salovey y Mayer, 1990; Mayer y Salovey, 1997). En segundo lugar se revisará el concepto utilizado por Goleman, D., (1997) y por último se presenta el trabajo realizado por Cooper y Sawaf, (1997).

CONCEPTUALIZACIÓN DE SALOVEY Y MAYER

La investigación realizada por estos autores en muchos de sus casos es de naturaleza descriptiva. Una particularidad de sus trabajos, es que la parte descriptiva ha sido desarrollada a través de la elaboración de escalas y medidas; las cuales no interesan por sí mismas, sino por el constructor encontrados en ellas y en la forma utilizada en la operacionalización del concepto llamado IE (Salovey y Mayer, 1990). Su modelo muestra un conjunto de procesos mentales relacionados conceptualmente, los cuales involucran información emocional. Estos procesos son:

- Evaluación y expresión de las emociones en uno mismo y en otros.
- Regulación de la emoción en uno mismo y en otros.
- Utilización de las emociones en direcciones adaptativas.

El modelo centra su atención en las diferencias individuales de procesar estilos y habilidades. Estas diferencias son importante por: primero, ellas han tenido una gran

tradición a lo largo del siglo entre los clínicos que reconocen que la gente difiere en la capacidad de comprender y expresar emociones y segundo; segundo, las diferencias se aprenden, y por tanto pueden ser buscadas en los estilos subyacentes, y por ello contribuyen a la salud mental de la gente.

Salovey y Mayer, en 1990 acuñaron el término de IE. Inicialmente los autores mencionados definían la IE como la “habilidad para manejar los sentimientos y emociones propias y de los demás, de discriminar entre ellos y de utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción de uno mismo y de los demás” (Salovey y Mayer, 1990), ellos se refieren en sus investigaciones a cualidades como: la comprensión de nuestros propios sentimientos, la empatía por los sentimientos de los demás y la regulación de la emoción de forma que intensifique nuestras vidas.

En 1997 Salovey y Meyer ofrecen una nueva definición, la cual se centra en la percepción y regulación de la emoción y dan un énfasis al pensamiento sobre los sentimientos, su nueva definición es:

“La IE supone la habilidad de percibir de forma correcta, evaluar y expresar las emociones; la habilidad para acceder y generar los sentimientos cuando pueden facilitar el pensamiento; la habilidad para comprender las emociones y la conciencia emocional; y la habilidad para regular las emociones con el objetivo de crecer emocional e intelectualmente”(Goleman, 2008).

GOLEMAN Y SU PLANTEAMIENTO DE LA IE.

En 1995 Goleman populariza el concepto de IE de Salovey y Mayer y escribe un libro llamado “Inteligencia Emocional”, en el plantea la existencia de un cociente emocional (CE) el cual es complemento del cociente intelectual (CI). Se sabe que algunas personas tienen los dos cocientes, otras con menor cantidad o con ninguna de uno u otro. Actualmente muchas investigaciones versan sus trabajos en entender cómo se complementan los dos cocientes; cómo la capacidad para controlar el estrés afecta a la habilidad para concentrarse y usar la inteligencia. Los expertos en el tema están de acuerdo en que el CI interviene en un 20 por ciento en relación al éxito; el

resto depende de factores como: la auto-motivación, la persistencia ante las dificultades, el optimismo y el auto-control, todos ellos relacionados con la IE (Goleman, 1996).

Goleman, D., (1996) habla de la IE como una forma de interactuar en su medio a partir de los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, las cuales configuran rasgos del carácter como la auto-disciplina, la compasión, estas, resultan necesarias para una buena y creativa adaptación social. Él establece una serie de factores que constituyen la IE. (Ver tabla No. 1).

Tabla No. 1. **Factores que contribuyen a la IE establecidos por Goleman**

| FACTORES | CONCEPTUALIZACIÓN |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia de un mismo | <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia de nuestros estados, impulsos y recursos internos. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Autorregulación | <ul style="list-style-type: none"> • Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Motivación | <ul style="list-style-type: none"> • Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de objetivos. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Empatía | <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Sociales | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás. |

Fuente: Goleman, D. (1996), *Inteligencia emocional.*, Barcelona: Kairós

LA VISIÓN DE LA IE A TRAVÉS DE LOS INVESTIGADORES COOPER SAWAF

El modelo de Cooper y Sawaf, se centra en cuatro factores de la IE, que se obtiene del análisis psicológico y las teorías filosóficas, para con esto situar dicho modelo en los del conocimiento directo, la exploración y la aplicación. (Ver tabla No. 2).

Tabla No. 2. **Factores de la IE utilizados por Cooper y Sawaf**

| FACTORES | CONCEPTUALIZACIÓN |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Alfabetización emocional | <ul style="list-style-type: none"> • La honradez emocional, la energía, el conocimiento, el feedback, la intuición, la responsabilidad y la conexión forman el factor de la eficacia y el aplomo personal. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Agilidad emocional | <ul style="list-style-type: none"> • Sirve para fomentar la autenticidad, muestra credibilidad y flexibilidad, expandir al círculo de confianza y la capacidad de escuchar, asumir conflictos. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Profundidad emocional | <ul style="list-style-type: none"> • Permite armonizar la vida y el trabajo con el potencial y las intenciones que le son peculiares, poniendo en ello la integridad, su empeño y responsabilidad. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Alquimia emocional | <ul style="list-style-type: none"> • Este factor es el responsable de ampliar el instinto y la capacidad de creación aprendiendo a fluir con problemas y presiones, y a competir contra el futuro. Permite educar nuestras facultades para percibir mejor las soluciones y oportunidades. |

Fuente: Cooper, R. K. y Sawaf, A. (1997), Estrategia emocional para ejecutivos; Barcelona: Martínez Roca

La IE definida por Cooper y Sawaf (1997) es la siguiente: “La IE es la aptitud para captar, entender y aplicar eficazmente la fuerza y la perspicacia de las emociones como fuente de la energía humana, la información, y las relaciones e influencia”.

INCIDENCIAS EN LAS APORTACIONES.

A partir de los anteriores planteamientos y sus correspondientes definiciones, se observa que existen elementos comunes en ellos, siendo estos: la capacidad de manejar e identificar emociones y la capacidad de utilizarlas de forma adaptativa. Estos elementos se utilizan como el eje central de las definiciones y teorías desarrolladas para explicar la IE.

Los elementos mencionados se pueden operacionalizar de acuerdo al área de conocimiento donde se ocupe la IE, de esta forma se pueden desmenuzar en competencias o habilidades. Se observa en los trabajos desarrollados por Goleman (1996, 1997) y Cooper y Sawaf (1997) la gran atención esta dirigida a la “competencia” que integran la IE.

➤ Capacidad de manejar las emociones

Este factor lo utiliza Goleman en las competencias emocionales de autorregulación y motivación, y lo establece a partir de la “conciencia de sí mismo” como uno de los ámbitos que forman la IE. Él extrapola este factor a las competencias relacionadas con la autorregulación, la integridad, la responsabilidad, la apertura, la flexibilidad de ideas, la innovación y la creatividad (Goleman, 1997). Cooper y Sawaf (1997) lo establecen a partir del factor nombrado “agilidad emocional” y dicen que este es determinante para la capacidad de manejar y regular emociones, para ellos la agilidad emocional se utiliza para edificar nuestra autenticidad, nuestra credibilidad y la flexibilidad, ampliando el círculo de confianza y la capacidad para escuchar, asumir conflictos y obtener el máximo provecho del descontento positivo.

➤ Capacidad de identificar emociones

Este factor queda representado por las competencias emocionales de “conciencia de uno mismo”, como son el auto-conocimiento, la valoración emocional y la confianza en uno mismo (Goleman, 1997). Cooper y Sawaf (1997) lo identifican en la “alfabetización emocional” y lo refieren a la honradez emocional, la energía, el conocimiento, el feedback, la intuición, la responsabilidad.

➤ La capacidad de utilizar las emociones en forma adaptativa

Este último aspecto extraído de las definiciones de la IE se relaciona por medio de un conjunto de competencias emocionales derivadas con la empatía y las habilidades sociales.

Las competencias vinculadas con la empatía son: la comprensión de los demás, el desarrollado de los demás, la orientación hacia el servicio y el optimismo. Las competencias relacionadas con las habilidades sociales son: la influencia, la comunicación, la gestión de conflictos, el liderazgo, el catalizador de cambio, la colaboración y cooperación, y las habilidades de equipo (Goleman, 1997).

Cooper y Sawaf (1997) ofrece una visión diferente en relación a este grupo de competencias o sea a la “capacidad de utilizar las emociones adaptativamente. Dentro de su teoría de la IE estos autores la refieren a la profundidad emocional y alquimia emocional. La primera se trata en armonizar la vida y el trabajo con el potencial y las intenciones que le son peculiares, depositando en ello la integridad, el empeño y la responsabilidad. En referencia a la alquimia emocional, establecen que a partir de esta se puede ampliar el instinto y la capacidad de creación aprendiendo a fluir con los problemas y sus presiones, lo cual permitirá educar la facultad para percibir mejor la solución y oportunidades ocultas.

EL MOBBING

DESARROLLO HISTORICO

El concepto de *mobbing* fue popularizado por el psicólogo sueco Heinz Leymann en la década de los ochenta. El autor mencionado retomó las observaciones realizadas por el etólogo Honrad Lorenz y las aplicó al estudio de la conducta humana en las organizaciones laborales. Por su trabajo teórico y de campo, se considera a Leymann como uno de los pilares del conocimiento científico del tema.

Marie France Hirigoyen, (2001) es pionera en el estudio del tema en Francia. Sus publicaciones iniciaron la difusión del estudio científico del acoso psicológico en su país. Propone prevenir y/o controlar el *mobbing* por la vía legal, aprovechando leyes y normatividades existentes en ese país. Su trabajo abarca también el entorno familiar.

En sus publicaciones, Piñuel y Zavala, (2001) experto en el tema en España, indica que el fenómeno ocurre en su país y estudia los factores que lo causan en diversos tipos de organizaciones. Su trabajo reporta investigaciones académicas sobre el *mobbing* a nivel general, aportando valiosa información empírica que permite reflexionar sobre las posibles relaciones de causa efecto presentes en el fenómeno.

González de Rivera, (2003) es también investigador en este campo en España. Su obra, con fuerte influencia de Leymann, se centra en el maltrato psicológico en las instituciones.

Otro autor español de relevancia es Barón Duque, (2004). El cual propone una tesis sobre el poder y la negociación estableciendo que estos factores siempre están presentes en el *mobbing*. Con abundancia de detalles y referencias explica en su obra que el *mobbing* se utiliza dentro de una organización como medio para adquirir poder.

Investigadores que han estudiado ampliamente el fenómeno, como Einarsen y Skogstad (1996) y Einarsen, (2000), indican que el *mobbing* se produce cuando, durante un período de tiempo una persona es objeto de persistentes acciones en su contra por parte de otra u otras personas y, por diversas razones, se enfrenta a dificultades persistentes para defenderse de las mismas. Sus trabajos se orientan a difundir y conceptualizar el fenómeno.

Anderson (2001) indica que hasta la fecha no parece haberse adoptado una definición de *mobbing* en el lugar de trabajo aceptada internacionalmente. No obstante, hay diversas definiciones elaboradas por diferentes investigadores y organismos internacionales. Morán Astorga, (2002) define el *mobbing*, en la organización como: “El maltrato persistente deliberado y sistemático de uno o varios miembros de una organización hacia un individuo con el objeto de aniquilarlo psicológica y socialmente y lograr que abandone la organización”.

EL *MOBBING* EN LA ORGANIZACIÓN

LAS CAUSAS DEL *MOBBING*.

Desde el punto de vista etológico¹ el término *mobbing* describe una reacción defensiva por parte de un grupo de animales más débiles, que atacan en grupo a otro animal más fuerte y por el que se sienten amenazados.

Las observaciones de Piñuel y Zavala, reportadas en su instrumento llamado Cuestionario Individual sobre pSicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales (**CISNEROS**), indican que los celos y envidia que sienten los acosadores son la causa mas frecuente del *mobbing*. El fenómeno se presenta cuando el trabajador no permite ser manipulado por otro u otros miembros del grupo, o bien porque no pertenece al grupo que maneja el *statu quo* de la organización.

El trabajador también puede ser objeto de hostigamiento por disfrutar de situaciones personales o familiares que son envidiadas por otros que carecen de ellas. Sucede frecuentemente en escenarios dominados por la corrupción y el tráfico de influencias. Las personas que tienen características que las hacen distinguirse de la mayor parte de sus compañeros suelen ser el blanco de acoso. Así, la diferencia de edad, experiencia laboral, costumbres, poder adquisitivo, nivel educativo, etc. pueden causar la persecución de aquella persona diferente a los demás integrantes del grupo mayoritario.

Es frecuente que el acosador busque obtener y acrecentar su poder e influencia dentro de la organización y utiliza el *mobbing* como medio para lograr sus fines, eliminando posibles competidores o bien deshaciéndose de aquellos que pueden ser obstáculos en su camino.

En ambientes laborales dominados por fracciones, grupos de interés, camarillas de poder, etc., el *mobbing* suele consistir en exterminar laboralmente aquel o aquellos adversarios irreductibles que no se dejan comprometer o comprar, y que por ese hecho resultan un obstáculo o bien una amenaza para los manejos de quienes se sienten “establecidos”. En opinión de los expertos el acoso sexual puede desencadenar el *mobbing* más frecuentemente sobre mujeres en las organizaciones.

También es posible que el *mobbing* obedezca a inclinaciones patológicas de algún integrante de la organización que aprovecha su situación jerárquica para acosar a alguna persona sin mayor motivo, solo porque “me cae mal”, o tal vez por haber tenido algún incidente o disgusto con ella y que a partir de ese momento la considere “su enemiga” y su víctima potencial.

LOS ACTORES (ACOSAR Y VICTIMA) Y EL ESCENARIO DEL MOBBING

EL ACOSADOR

El que provoca el *mobbing* puede ser una persona o un grupo de personas. ¿Qué trata de obtener el acosador por medio de la práctica del *mobbing*? ¿Qué es lo que lo motiva? Puede ser que intente conseguir un objetivo organizacional y pretenda ajustar la conducta laboral del acosado a la cultura y normas de la organización, o bien que intente satisfacer necesidades inherentes a su personalidad.

De cualquier manera, si arremete sistemática y deliberadamente contra su víctima en condiciones ventajosas, pueden presentarse conductas calificadas como patológicas, o de carácter psicótico, que pueden enmarcarlo dentro de perfiles enfermizos, muy bien identificados y estudiados (Hirigoyen, 2001; Piñuel y Zavala, 2001). Como ejemplos pueden citarse los síndromes del Mediocre Inoperante Activo (González de Rivera, 1997); el Locus de Control Interno (Porter, Allen y Angle, 1981); la Tendencia al Maquiavelismo (Barón Duque, 1993) y el de Mayor Propensión al Riesgo (Keeney y Raifa, 1976)

Las posibles emociones que pueden conducir al ser humano a consumir actos agresivos son principalmente miedo, enojo, envidia y celos. La agresión puede considerarse como una posible respuesta ante el miedo, una forma de imponerse ante sus semejantes o bien una forma de demostrar poder e influencia sobre las demás personas.

En la tabla 3 se resumen algunos de los trastornos de la personalidad que comúnmente se presentan en el acosador. Cualquier persona dentro de la organización puede ser víctima de *mobbing*, pero no cualquiera puede ser un acosador.

Un líder puede ser estricto y enérgico y recurrir al trato fuerte con sus subordinados y no por ello ser un acosador, demostrará serlo solo si el hostigamiento es persistente y está enfocado sobre una víctima. Es muy común que las víctimas no comprendan la situación a la que se están enfrentando hasta después de algún tiempo de sufrir agresiones por parte del acosador. La Tabla 1 muestra la descripción del acosador por parte de las víctimas.

Tabla 3. Descripción del acosador por parte de las víctimas

| CAPACIDAD DE SIMULACIÓN | AUTORITARISMO | ARROGANCIA |
|--|---|---------------------------------------|
| Falsa seducción | Ausencia de sentido de culpa o remordimientos | Imposición |
| Capacidad de manipulación y distorsión | Trivialización | Hechos consumados |
| Envidia y celos profesionales | Egoísmo | Paternalismo |
| Ausencia de modales o educación | Falta de ecuanimidad | Necesidad de quedar por encima |
| Doble personalidad (Jekyll y Hyde) | Ausencia de capacidad de escuchar | Actitud de sabelotodo |
| Dificultad para tolerar la ambigüedad | Rigidez | Incapacidad de cooperar |
| Ausencia de empatía | Indecisión | Paranoia |
| Incapacidad para tolerar el fracaso | Mediocridad profesional | Incapacidad de comunicar |
| Oportunismo y conveniencia | Personalidad controladora | Lenguaje rudo e insultante |
| Falta de criterio personal | Inconsistencia | Evasividad |
| Ausencia de dinamismo | Falta de transparencia | Incapacidad para el trabajo en equipo |
| Mentiroso compulsivo | Interferencia en el trabajo de otros | Ausencia de sentido del humor |

Fuente: Piñuel y Zavala, (2001). *Mobbing. Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo* España: Sal Térrea.:89

LA VÍCTIMA

No se puede afirmar que exista un perfil psicológico que predisponga a una persona a ser víctima de acoso u hostigamiento en su lugar de trabajo. Esto significa que cualquier persona, en cualquier momento puede ser víctima. Los especialistas señalan que en la mayoría de los casos, el *mobbing* afecta a trabajadores brillantes, bien valorados, cumplidos y participativos. Personas activas y con gran carisma a las que se intenta presentar como poco inteligentes, holgazanas y conflictivas.

Según Gonzáles de Rivera (2000), se puede clasificar a las personas con mayor riesgo de padecer *mobbing* en tres grandes grupos:

- ✓ *Los envidiables. Personas brillantes y atractivas, consideradas peligrosas o competitivas por los líderes implícitos del grupo, que se sienten amenazados por su mera presencia.*
- ✓ *Los vulnerables. Individuos con alguna peculiaridad o defecto, necesitados de afecto y aprobación, que dan la impresión de ser inofensivos e indefensos.*
- ✓ *Los amenazantes. Individuos activos, eficaces y trabajadores, que ponen en evidencia lo establecido y pretenden imponer reformas o implantar una nueva cultura en la organización.*

Leymann (1996) opina que la personalidad del acosado no es un factor que la haga propensa a sufrir el *mobbing*, pero en contra posición se encuentran Matthiensen y Einarsen (2001). En la misma línea de opinión de estos últimos, están también Medina, Dorado, Mundéate, Arévalo y Cisneros (2002).

Mundéate, Ganaza, y Euwema (1999); Zapf y Gross (2001), encontraron en sus investigaciones que hay una gran diversidad en cuanto a la forma en que la gente reacciona ante los conflictos interpersonales y el escalamiento del conflicto en el trabajo. Los mismos, indican que algunas personas son más sensibles que otras y que algunas reaccionan de manera más dramática ante las situaciones de acoso.

Estos elementos permiten identificar que una variable fundamental del fenómeno del *mobbing* es la (IE).

EL ESCENARIO DONDE SE PRESENTA

Las acciones e interacciones de las personas y los grupos de trabajo en una organización se describen mediante el término Comportamiento Organizacional. La administración se encarga de dirigir el uso de los recursos de la organización de modo tal que se cumplan eficientemente los objetivos de la organización.

De esta forma la administración y el comportamiento organizacional están íntimamente relacionados; cuando se trata de administrar el uso de los recursos humanos, la tarea es tanto ciencia como arte. El comportamiento organizacional es una consecuencia de la forma de organizar el trabajo, los valores prevalecientes y los valores organizacionales. Y es en este campo complejo de relaciones organizacionales en donde se presenta el *mobbing*

El acosador precisa de recursos que se sustentan en la propia organización y que pueden incluso llegar a legitimar el acoso. El estilo de liderazgo, la comunicación entre pares, el trato cotidiano y la comunicación informal entre los empleados, son manifestaciones del comportamiento organizacional y a la vez son una fuente de control que utiliza el acosador.

De acuerdo a las observaciones reportadas por Hogg y Vaughan (1995), hay algunas características del comportamiento organizacional que favorecen el surgimiento del *mobbing* y que deben tomarse en cuenta en los modelos para la evaluación del mismo.

- ✓ Sobrecarga de tareas.
- ✓ Ausencia de tareas relevantes.
- ✓ Burocratización
- ✓ Rigidez organizativa

- ✓ Desorganizaciones internas
- ✓ Estilos de dirección autoritarios
- ✓ Fomento de la competitividad interpersonal como valor cultural
- ✓ Promoción a puestos de dirección a personas que presentan rasgos psicopatológicos y con antecedentes de incompetencia.
- ✓ Falta de formación en *management* y liderazgo
- ✓ Condiciones inseguras en el trabajo.
- ✓ Persecución de la solidaridad, la confianza y el compañerismo como valores sospechosos o antiempresariales

RESPONSABLES Y OPERADORES DEL *MOBBING*

En todo sistema organizacional existe el peligro del abuso de poder, que fácilmente puede transformarse en acoso si es que la organización no cuenta con los mecanismos apropiados de prevención y control que impidan que esto suceda. Los investigadores que trabajan sobre el *mobbing* destacan el hecho de que las organizaciones no se diseñan para que en ellas se practique el acoso; son los individuos o los grupos que trabajan en ella quienes lo practican aprovechando algunas características organizativas que les son favorables.

La organización puede formar una pantalla que intenta ocultar o evadir la responsabilidad del actor o actores específicos que son los verdaderos autores e inductores de comportamientos lesivos a otras personas. Existen, eso sí, numerosas características organizativas que facilitan e incrementan la probabilidad de que en su marco suceda el fenómeno del *mobbing*, estas se explican en la tabla 4. Se trata de características organizativas tóxicas desde el punto de vista psico-social.

LAS CONSECUENCIAS DEL *MOBBING*

CONSECUENCIAS SOBRE LA VÍCTIMA

El estrés se refiere a la reacción de una persona ante un estímulo estresor, que siempre es de naturaleza biológica y tiene efectos psicológicos que pueden originar cambios en su conducta (Zapf, Knorz, y Kulla, 1996; Karasek y Theorell, 1990).

En la teoría de Leymann, las condiciones de trabajo que resultan agobiantes, como la monotonía, exceso de actividades, exceso de tiempo dedicado a las labores, cansancio físico muy frecuente entre otras causan "estrés", cuya consecuencia es que la persona afectada experimenta inestabilidad emocional y una serie de altas y bajas laborales. El *mobbing* o psicoterror se entiende como un síndrome social desencadenado por estresores sociales extremo y deliberado, que producen una cascada de efectos negativos.

Los Daños Físicos

La tabla 4 contiene los resultados del estudio realizado por Piñuel y Zavala en una muestra de trescientas cincuenta víctimas. Es interesante observar que las víctimas presentan alteraciones físicas directas que se pueden explicar como consecuencias del acoso a que estaban sujetos.

Tabla 4. Efectos del acoso sobre la salud del trabajador afectado

| | | |
|--|--|--|
| EFFECTOS COGNITIVOS E HIPERREACCIÓN PSÍQUICA | <ul style="list-style-type: none"> • Olvidos • Dificultad para concentrarse • Decaimiento/depresión • Apatía, falta de iniciativa • Irritabilidad | <ul style="list-style-type: none"> • Inquietud/nerviosismo/agitación • Agresividad/ataques de ira • Sentimientos de inseguridad • Hipersensibilidad a los retrasos |
| SÍNTOMAS PSICOSOMÁTICOS DE ESTRÉS. | <ul style="list-style-type: none"> • Pesadillas/sueños vívidos • Dolores de estómago y abdominales • Diarrea/colon irritable • Vómitos • Náuseas | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de apetito • Sensación de nudo en la garganta • Llanto • Aislamiento |
| SÍNTOMAS DE DESAJUSTE DEL SISTEMA NERVIOSO AUTÓNOMO. | <ul style="list-style-type: none"> • Dolores de pecho • Sudoración • Sequedad en la boca • Palpitaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Sofocos • Sensación de falta de aire • Hipertensión/hipotensión arterial neuralmente inducida |
| SÍNTOMAS DE DESGASTE FÍSICO PRODUCIDO POR UN | <ul style="list-style-type: none"> • Dolores de espalda y lumbares | <ul style="list-style-type: none"> • Dolores musculares • Dolores cervicales |

| | | |
|--|--|---|
| ESTRÉS MANTENIDO DURANTE MUCHO TIEMPO. | | |
| TRASTORNOS DEL SUEÑO. | <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para conciliar el sueño • Sueño interrumpido | <ul style="list-style-type: none"> • Despertar temprano |
| CANSANCIO Y DEBILIDAD | <ul style="list-style-type: none"> • Fatiga crónica | <ul style="list-style-type: none"> • Desmayos • Temblores |

Fuente: Piñuel y Zavala, I, (2001) *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Ed. Sal Térrea: 154.

Los Daños Psíquicos

Según Crog, (1996), especialista en víctimología, las personas amenazadas, acosadas, o difamadas son víctimas psicológicas. Al igual que las víctimas de guerra, se les ha colocado en un “estado de sitio” virtual que las ha obligado a permanecer constantemente a la defensiva. La investigación de Piñuel y Zavala, (2001:173) indica que alrededor del siete por ciento de la población en España afirma tener algún tipo de problema psicológico derivado del *mobbing*.

Una consecuencia particularmente grave del acoso moral es la destrucción de la identidad de la persona, que provoca cambios de personalidad en la víctima. Se distinguen tres patrones básicos de cambio permanente en la personalidad provocados por la situación de acoso (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Cambios de personalidad tras una situación de acoso

| | |
|---|---|
| NUEVA PERSONALIDAD PREDOMINANTE OBSESIVA | <ul style="list-style-type: none"> • Actitud hostil y suspicaz hacia el entorno • Sentimiento crónico de nerviosismo o de encontrarse en peligro • Fijación compulsiva en el propio destino en un grado que excede la tolerancia de los que le rodean, provocando el aislamiento y soledad de la víctima • Hipersensibilidad respecto a las injusticias cometidas con otras personas, en una forma compulsiva |
|---|---|

| | |
|--|--|
| <p>NUEVA PERSONALIDAD PREDOMINANTE ENTE DEPRESIVA</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Sentimientos de vacío y desesperanza • Incapacidad crónica para disfrutar o sentir placer con nada • Elevado riesgo de presentar conductas adictivas |
| <p>NUEVA PERSONALIDAD PREDOMINANTE ENTE RESIGNADA</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Aislamiento social voluntario • La víctima no se siente parte de la sociedad • La víctima muestra una actitud cínica hacia el mundo |

Fuente: Piñuel y Zavala, I, (2001) *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Ed. Sal Terrae: 182

CONSECUENCIAS DEL *MOBBING* SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y LA SOCIEDAD.

A partir de la década de los años ochenta las organizaciones consideradas competitivas han tenido que promover procesos de cambio para adaptarse a una realidad social compleja y dinámica, incluyendo cambios en las características de sus empleados a todos niveles. El modelo tradicional que proporcionaba seguridad y estabilidad de trabajo al empleado ha sido rebasado. El nuevo clima organizativo alimenta las batallas internas por el poder generando choques y enfrentamientos de todo tipo entre personas y grupos afectando a la sociedad y a la organización.

Efectos sobre la sociedad

En Suecia las estadísticas públicas indican que los empleados muy afectados por el *mobbing* muestran una tendencia a jubilarse anticipadamente. Las cifras de 1995 establecen que por lo menos el 25% de los trabajadores de más de 55 años se retiran anticipadamente. Las estimaciones hechas por la Seguridad Social Sueca reportan que entre el 20 y el 40% del total de trabajadores que se jubilan anticipadamente en un año, lo hacen por estar sufriendo psicoterror. Se reporta que entre un tercio y un quinto de los jubilados anticipados antes de los 55 años, han sufrido acosos prolongados (Comité Nacional de la Seguridad Social Sueca, 1993).

Efectos sobre la organización.

Los estudios que se han realizado sobre el tema indican que las organizaciones donde se propaga el *mobbing* suelen ser rígidas, altamente burocratizadas, con sobrecarga de trabajo y condiciones laborales inseguras, además de la constante amenaza de despido.

La propagación del *mobbing* en la organización distorsiona la comunicación y la colaboración entre trabajadores y daña la relación de los individuos que deben realizar tareas en equipo, alterando las condiciones de trabajo afectando a toda la organización. La consecuencia de esto es que paulatinamente disminuye la eficiencia de la organización y el clima laboral deja de ser motivador y retribuyente para el trabajador (Piñuel y Zavala, 2002: González de Rivera 2003).

El concepto de *mobbing* es reciente, de manera que hay pocas investigaciones que puedan aportar extensos datos empíricos sobre sus efectos en la organización, sin embargo, es lógico pensar que origina mayor rotación de personal, mayores costos de producción y administración y, en general, menor productividad de la organización. La tabla 6 resume los resultados de los estudios realizados por Piñuel Y Zavala en España.

Tabla 6. Consecuencias para la organización

-
- Reducción en la eficiencia, rendimiento y rentabilidad
 - Moral baja, pérdida de lealtad y dedicación por parte de los trabajadores
 - Aumento de ausentismo, permisos por enfermedad
 - Cambios de personal
 - Mala imagen, publicidad negativa ante la opinión pública
 - Tiempo perdido durante el proceso de acoso y durante la contratación y entrenamiento de nuevo personal

- Gastos relacionados con asistencia al trabajador, terapia, ayuda médica y psicológica, etc.
- Incumplimiento de disposiciones legislativas, demanda civil, demanda penal, etc.
- Costos laborales por indemnización
- Condiciones peligrosas de trabajo

Fuente: Piñuel y Zavala, (2001) *Mobbing*. Como prevenir, identificar y solucionar el acoso psicológico en el trabajo. Madrid: Pirámide editorial: 340

2. DESCRIPCIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS (OPERACIONAL)

En esta parte se realiza la descripción de las unidades de análisis en forma operacional partiendo del conocimiento y análisis de sus correspondientes modelos.

INVESTIGACIONES EMPÍRICAS DE LA IE.

Con el propósito de explorar los estudios empíricos existentes en el campo de investigación, se realizó una revisión bibliográfica en las bases de datos de la *American Psychological Association* (Psyclit), educación (Eric) y economía (Econlit), incluyendo artículos publicados en el período comprendido de 1990 al 2004.

Se realizó una búsqueda específica en relación a los modelos para cuantificar la IE. Durante la misma se encontraron 240 modelos los cuales se clasificaron en dos tipos: modelos de habilidades y modelos mixtos. Los criterios utilizados en la segunda búsqueda fueron:

- El modelo presentara evidencia empírica,
- El modelo estuviera validado
- El autor y modelo estuvieran citados en *Humanitics Citation Index*.

A manera de resumen se muestra la tabla de búsqueda de modelos en la tabla No. 7
Tabla No. 7.

Búsqueda de modelos

| 1ª búsqueda | Clasificación de modelos | 2ª búsqueda | 3ª búsqueda | 4ª búsqueda |
|---------------------|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Modelos encontrados | 110 habilidades | 35 habilidades | 8 habilidades | 2 habilidades |

| | | | | |
|-----|------------|-----------|----------|----------|
| 240 | 130 mixtos | 18 mixtos | 6 mixtos | 3 mixtos |
|-----|------------|-----------|----------|----------|

Fuente: elaboración propia de los autores

*En forma posterior se analizan los modelos

ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE AUTORES DE FRONTERA

A continuación se presentan los cinco modelos y su correspondiente análisis, los cuales además de estar validados, tienen el reconocimiento de los expertos. Los modelos mencionados se pueden ver en la tabla No. 8.

➤ Modelos de habilidades

El modelo de Mayer, J., y Salovey, P., (1997) evalúa la IE con un conjunto de habilidades emocionales y adaptativas, conceptualmente relacionadas de acuerdo a los siguientes criterios: a) la evaluación y expresión de emociones, b) la regulación de emociones, c) la utilización de las emociones de forma adaptativa.

El modelo de Fernández-Berrocal, et al (2002) evalúa tres variables: la percepción, la comprensión, y la regulación. Se ha utilizado en forma empírica en diferentes estudios con estudiantes de nivel superior en Europa.

➤ Modelos mixtos.

El modelo de Bar-On, (1997), distingue habilidades intrapersonales, habilidades interpersonales, adaptabilidad del manejo de estrés y estado anímico general los cuales a su vez se subdividen en 15 componentes de orden mayor. Igualmente por sus sub-componentes como: aprobación de la realidad, manejo de estrés, control de impulsos entre otros. Se clasifica como modelo mixto. No obstante como sus propios autores han afirmado se trata de un inventario sobre una amplia gama de habilidades emocionales y sociales. Este instrumento contiene 133 ítems.

El modelo de Esther Oriolo, Robert, K. Cooper., (2001) estudia los rasgos de comportamiento estableciendo variables de personalidad y analiza habilidades como:

entorno habitual, conciencia emocional, competencia, y valores. Este modelo se desarrolla bajo la modalidad de conocer al ser humano íntegramente.

Finalmente el modelo de Goleman (1995) incluye cinco componentes básicos de la IE. En forma posterior Goleman en “la IE en la empresa”, incluye otro conjunto de atributos de personalidad: la autoconciencia, el autoregulamiento, el manejo de estrés, rasgos motivacionales (automotivación) o áreas comporta mentales (manejo de relaciones interpersonales) acaparando casi todas las áreas de personalidad (Goleman D., 2002).

Tabla No. 8

Modelos actuales de IE

| ÁMBITO DE ANÁLISIS | AUTORES | DEFINICIÓN | HABILIDADES | TIPO DE MODELO | NOMBRE DEL MODELO |
|-----------------------|---|---|--|-----------------------|---|
| Área educativa | Mayer J., Salovey P., (1997) | IE es un conjunto de habilidades que explican las diferencias individuales en el modo de percibir y comprender nuestras emociones. Más formalmente la IE, es la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento para comprender emociones y razonar emocionalmente (Mayer, Salovey, 1997., p. 10) | <ul style="list-style-type: none"> • Percepción, evaluación y expresión de emociones. • Asimilación de las emociones en nuestro pensamiento. • Comprensión y análisis de las emociones. • Regulación reflexiva de las emociones. | Modelo de habilidades | Trait Meta-Mood scale (TMMS) |
| Área educativa | Fernández-Berrocal P., Extremera, Pacheco N. (2002). (Adaptación del modelo de Salovey-Mayer) | Habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, a partir de la percepción, comprensión, regulación (Fernández-Berrocal 2002) | <ul style="list-style-type: none"> • Percepción. • Comprensión. • Regulación. | Modelo de habilidades | Trait Meta-Mood Scale 24 (TMMS- ²⁴) |
| Área de mandos medios | Reuven Bar-On, (1997) (versión orquestada como evaluación 360°) | IE es un conjunto de capacidades no-cognitivas, competencias y destrezas que influyen para afrontar exitosamente presiones y demandas ambientales (Bar-On, 1997, p. 14) | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades intrapersonales. • Habilidades interpersonales. • Adaptabilidad. • Manejo de estrés. • Estado anímico general. | Modelo mixto | EQ-i |
| Área alta dirección | Goleman D., (1995) | IE incluye: autocontrol, entusiasmo, persistencia y la habilidad para motivarse a uno mismo... hay una palabra pasada de moda que engloba todo un abanico de destrezas que integran la IE: el carácter (Goleman, 1995., p. 28) | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las propias emociones. • Manejo emocional. • Auto-motivación.. • Reconocimiento de las emociones en otros. • Manejo de las relaciones interpersonales. | Modelo mixto | ECI (Emotional Competence Inventory) |
| Área gerencial | Esther Oriolo, Robert, K. Cooper., (2001) | IE es el instrumento para conocer al ser humano íntegramente. | <ul style="list-style-type: none"> • Entorno habitual. • Conciencia emocional. • Competencia. • Valores. • Actitudes. | Modelo mixto | EQ-map |

Fuente: Elaborado con material de los autores referidos para la tesis de doctorado, La Inteligencia emocional de directivos de centros de investigación y la productividad. Casos de estudio consejo nacional de ciencia y tecnología (CONACYT), Instituto Politécnico Nacional (IPN). ESCA-IPN

MODELOS UTILIZADOS PARA IDENTIFICAR Y CUANTIFICAR EL MOBBING

El objetivo central de este trabajo es diseñar un modelo para identificar y cuantificar el *mobbing* en las organizaciones mexicanas, de manera que conviene revisar algunos estudios empíricos publicados hasta la fecha, en donde se explican los instrumentos utilizados para la evaluación, la forma en que estos han sido aplicados y las aportaciones que hacen al conocimiento científico del campo.

El estudio bibliográfico realizado encontró varios modelos para cuantificar el *mobbing*. Dos de ellos; Leymann (1997) y Piñuel y Zavala (2004), pueden considerarse como modelos originales ya que presentan evidencia empírica y desarrollo conceptual riguroso. Hay otros modelos como los de (Knorz y Zapf, 2000); (Van Dick y Wagner, 2001) y (González de Rivera, 2003) que son modificaciones del modelo de Leymann.

Modelo de Leymann

El modelo de Leymann se desarrolló en 1996 y se conoce con el título de *Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT)*

El modelo se divide en cinco partes cada una contiene diferentes acciones que usa el acosador (individuo o grupo) para asediar a la víctima. El instrumento derivado del modelo plantea 45 actividades de acoso psicológico en el trabajo. Si una o más de estas conductas se repite al menos una vez por semana durante seis meses, puede ser indicio de un proceso de *mobbing*.

Modelo De Piñuel Y Zavala

El profesor Piñuel y Zavala es el pionero en España del estudio de acoso moral, desarrolló su modelo en 2001. Pertenece al departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad de Alcalá de Henares y junto con su grupo de investigación, elaboró el Barómetro CISNEROS² (**C**uestionario **I**ndividual sobre **p**Sicoterror, **N**egación, **E**stigmatización y **R**echazo en **O**rganizaciones

Sociales). El instrumento está constituido para sondear de manera periódica el estado y los índices de la violencia en el entorno laboral de las organizaciones (Piñuel y Zavala, 2001:78).

A continuación se muestra el modelo octagonal explicativo del profesor Piñuel y Zavala. En su modelo, el autor selecciona variables e indicadores propios de la organización, lo cual enriquece la conceptualización del *mobbing*.

continuación se describen los estudios realizados por Leymann en Suecia y Piñuel y Zavala en España (Ver Tabla 5). La referida tabla es de índole descriptiva solamente ya que los estudios realizados por cada uno de los investigadores fueron hechos con instrumentos diferentes. De dichas investigaciones se tomaron solamente las variables comunes que son las que se muestran en la Tabla 9.

Tabla 9 Resultados obtenidos con los instrumentos LIPTS y CISNEROS de de los autores respectivamente Leymann y Piñuel y Zavala.

| PRUEBA | Investigación De Leymann* | Investigación De Piñuel Y Zavala** |
|-----------------------|--|---|
| Datos epidemiológicos | Se entrevistó una muestra de 3.400 casos, representativos de toda la población laboral sueca (Leymann, 1992a, 1992c, 1992d). En esta investigación se utilizó el LIPT (<i>Inventory of Psychological Terrorization</i>) como instrumento, llegándose a los siguientes resultados. | La muestra estuvo constituida por trabajadores en activo mayores de 18 años, pertenecientes a empresas y organismos públicos, de diferentes niveles y formación, provenientes de todos los sectores de la zona del corredor de Henares. El número de encuestas validadas fueron 988, (alfa de Cronbach = 0.8750.) |
| Frecuencias | Un 3,5% (+/- 0.7%; p < 0.5) de la población laboral entró dentro de la definición dada de acoso establecida por el autor. Esta incidencia significó que 154.000 trabajadores, de una población de 4,4 millones de trabajadores de ambos sexos, estaban sufriendo acoso psicológico. Un cálculo epidemiológico basado en este estudio reveló una cifra de incidencia de 120.000 nuevos casos nuevos cada año. | Un 6,5% (+/- 0.6%; p < 0.5) de la población laboral entró dentro de la definición dada de acoso establecida por el autor. Esta incidencia significó que 3000 personas, de una población de 20,000 trabajadores de ambos sexos estaban sufriendo acoso psicológico. Un cálculo epidemiológico basado en este estudio reveló una cifra de incidencia de 1200 nuevos casos cada año. |

| | | |
|----------------------------|--|---|
| <p>Género</p> | <p>Hombres (45%) y mujeres (55%) lo sufren prácticamente en la misma proporción; la diferencia no es significativa. En relación con el ítem <i>¿Quién acosa a quién?</i> el estudio arroja que 76% de los hombres acosados lo son por otros hombres, mientras que solamente el 3% lo son por mujeres; el 21% de los hombres son acosados por ambos sexos. En el otro grupo, el 40% de las mujeres acosadas lo son por otras mujeres, el 30% por hombres, y el restante 30% por ambos grupos. Esto no debe ser interpretado como relacionado con el género.</p> | <p>Hombres (46.12%) y mujeres (53.88%). El <i>mobbing</i> afecta tanto a hombres como a mujeres, mientras Leymann con cifras casi iguales establece para la misma parte del estudio que la diferencia de género entre quienes la sufren no es significativa, Piñuel y Zavala afirma que existe mayor riesgo en el grupo femenino.</p> |
| <p>Edad</p> | <p>Las diferencias observadas no son significativas. Los grupos de edad de 21 a 30, y de 31 a 40 años, están sobre representados, con respecto a los otros tres grupos: 41-50, 51-60 y más de 60. Es interesante observar otras opiniones, como la de Niedl (1995); en su estudio encontró otras proporciones en un colectivo australiano; es significativo señalar que el entorno social en el aspecto socioeconómico utilizado por cada autor presenta grandes diferencias.</p> | <p>Este estudio arrojó los siguientes datos. Casi dos de cada tres víctimas de <i>mobbing</i> tienen menos de 30 años (64%). A continuación se muestran los datos para cada estrato utilizado en el estudio. Datos obtenidos en función de la edad de las víctimas de <i>mobbing</i>: el grupo de menores de 23 años obtuvo 24.18 %; entre 24 y 30 años obtuvieron 32.61%; entre 31 y 40 obtuvieron 19.59%; entre 51 y 60 obtuvieron 6.94% y más de 61 0.19%.</p> |
| <p>Número de agresores</p> | <p>Cerca de la mitad de las víctimas fueron hostigadas por una única persona. Algo más del 40% lo fueron por entre dos y cuatro personas. El que un equipo de trabajo, completo, ataque a una sola persona es muy raro.</p> | <p>Dos de cada tres comportamientos de <i>mobbing</i> presenciados son realizados por jefes a subordinados. Lo anterior se obtuvo con la variable "en caso de haber presenciado el acoso psicológico, ¿quiénes han sido los autores? Resultados: jefes o supervisores obtuvieron el 59.00 %, compañeros de trabajo obtuvieron 33.00%, subordinados 5.77% y otros 2.23%.</p> |
| <p>Ocupaciones</p> | <p>Los resultados no son significativos en este punto, debido a que el tamaño de la muestra (3.400 casos) no es suficiente para sacar conclusiones por subgrupos. Sin embargo, las tendencias muestran que ciertos tipos de ocupación podrían ser más propensos al <i>mobbing</i> que otros y que una porción significativa de agredidos pertenece a Universidades y otros contextos educativos (la proporción de la población es del 6,5%).</p> | <p>Este estudio concluye que el <i>mobbing</i> más frecuente es el ejercido por el jefe y en segundo caso por compañeros de trabajo Otro dato interesante es que 45% de los trabajadores manifestaron haber presenciado en su entorno laboral comportamientos de <i>mobbing</i>. De entre ellos, 60% manifestaron haberlos presenciado en los últimos dos años.</p> |

| | | |
|-----------------------|---|---|
| Efectos a largo plazo | Una gran proporción, entre 10% y 20% de los así agredidos, llega a contraer enfermedades graves o a suicidarse. Leymann (1990) estima que entre 5% y 16% (entre 1 de cada 6, y 1 de cada 15) del total de suicidios anuales registrados en Suecia, lo son por esta causa (en total, unos 1.800 anuales) | Piñuel No da comentario sobre este tópico |
|-----------------------|---|---|

- * Hasta el momento es el proyecto de investigación mas exhaustivo que se ha realizado sobre el *mobbing*, fue llevado a cabo en Suecia y es el resultado de la investigación de Leymann. A continuación, se resumen brevemente el estudio y algunos de sus resultados más importantes. Alfa de Cronbrach 0.843
- ** El proyecto más exhaustivo de investigación sobre el *mobbing* en España ha sido llevado a cabo por el investigador Piñuel y Zavala. A continuación se resume brevemente el estudio y algunos de sus resultados más importantes. Se llevó a cabo con el cuestionario elaborado por el autor, conocido como **CISNEROS** (Cuestionario Individual sobre pSicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales). alfa de Cronbach 0.8372

OPERACIONALIZACIÓN DEL MODELO

PROPUESTA DE UN MODELO PARA DETERMINAR EL MOBBING EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS

México es un país donde existen grandes contrastes económicos, sociales y culturales. En el sector productivo y de servicios hay grandes empresas modernas, con alta tecnología y gran potencial económico y también hay las que funcionan prácticamente a nivel de subsistencia, tecnológicamente atrasadas y con escasos recursos económicos y financieros.

Estudios realizados por los autores (Trujillo, M.M 2006:360) indican que por lo general, las características de las instituciones y organizaciones mexicanas corresponden a las que reportan Hogg y Vaughan (1995:120-128) en la Unión Europea y que ya se han mencionado antes, en la descripción del escenario donde se presenta el *mobbing*.

Contribuir a resolver los problemas estructurales de las empresas mexicanas y propiciar el desarrollo de una adecuada cultura organizacional, es una de nuestras tareas académicas en el campo de la administración. En ese sentido, Trujillo, M.M. (2006: 243) desarrolló un modelo pionero en México para diagnosticar y cuantificar la (IE) de los líderes directivos de organizaciones nacionales, que fue validado y probado en instituciones dedicadas a la investigación científica y la educación superior.

El anterior estudio comprobó que la IE del líder tiene gran influencia sobre el desempeño de la organización y contribuye fuertemente a la buena productividad de la misma (Trujillo, M.M 2006: 198).

Tomando como referencia lo anterior podemos inferir que la IE es una habilidad necesaria para un mejor desarrollo laboral, ya que esta formada por la inteligencia intrapersonal la cual permite un reconocimiento acertado de las emociones que nos rodean. Y la inteligencia interpersonal, esta proporciona una mejor relación con los individuos que nos rodean.

Esto significa que la IE del acosador y/o la víctima son factores importantes en el desencadenamiento del *mobbing* dentro de las organizaciones. El fomentar y orientar adecuadamente la IE de los directivos y empleados en la organización puede convertirse en una herramienta para prevenir y/o atemperar la propagación del *mobbing*.

DISEÑO DEL MODELO

Para el diseño del modelo se parte de tres premisas:

Primera: Hay algunas condiciones que favorecen el surgimiento del *mobbing*; Las principales son un escenario hostil y tendencias de comportamiento del acosador de carácter psico-patológico. La víctima tiene al menos una característica que la distingue de los demás miembros del grupo.

Segunda: La ambición de poder, la envidia y los celos se encuentran presentes en el acosador y constituyen, al menos en parte, la motivación del comportamiento agresivo del acosador en contra de la víctima. Hay un fuerte involucramiento emocional entre acosador y víctima.

Tercera: La IE de los individuos (acosador-victima) de la organización, esta relacionada en los conflictos que propician el *mobbing*.

De acuerdo con las premisas anteriores, la forma mas simple del modelo debe contener en primer lugar variables que permitan caracterizar por separado el escenario donde se desarrolla el *mobbing* y las características individuales del acosador y la víctima, y después debe contener identificadores de interacción entre:

- ✓ acosador ↔ víctima ↔ variables de interacción
- ✓ acosador ↔ organización ↔ víctima ↔ organización.

✓ acosador ↔ IE ↔ víctima ↔ organización.

Un excelente indicador de las características de acosador y víctima son las interacciones intrapersonales e interpersonales de ambos, entendidas como los componentes principales de la inteligencia emocional.

El escenario puede representarse mediante variables que describan la organización del trabajo; lo que a su vez determina el comportamiento organizacional. En este comportamiento subyace la influencia cultural de la sociedad donde funciona la organización.

En los modelos estudiados, se ha representado al acosador mediante variables que describen solamente su comportamiento patológico y la víctima ha sido descrita de manera pasiva. Los modelos no están diseñados para indicar si los actores del *mobbing* tienen características personales que les impiden insertarse exitosamente dentro de la organización.

La IE de cada uno de los protagonistas es una medida de la habilidad y capacidad que tiene el individuo para insertarse y funcionar dentro de un grupo. El comportamiento del grupo está influenciado por la sociedad a la que pertenece (cultura, idiosincrasia) y por la organización de que forma parte.

La IE está formada por la Inteligencia Intrapersonal que permite reconocer y regular las emociones internas y la Inteligencia Interpersonal que favorece la mejor relación con las otras personas que lo rodean (Goleman, 2003). De nuevo, en estas inteligencias subyace el entorno social y cultural en el que se ha desarrollado y vive la persona.

Contando con modelos y escalas de medida adecuados para el diagnóstico y medición de esta inteligencia, es posible determinar si un elemento de un grupo tiene o no el potencial de funcionar eficiente y eficazmente.

Las consideraciones anteriores permiten afirmar que dentro de un entorno organizacional definido, existe relación entre la IE de cada elemento del binomio acosador – víctima y la aparición del *mobbing*. Para lograr un modelo avanzado, hace falta incorporar la Inteligencia Emocional de los actores.

El Modelo

El nuevo modelo desarrollado en esta investigación a través de una innovación del modelo de Piñuel y Zavala, toda vez que este modelo incorporará la IE de los actores del *mobbing* como una de sus variables. Cabe aclarar que la operacionalización de las variables se realizara con indicadores de las organizaciones mexicanas para generar un instrumento adecuado.

Al incorporar la IE de los actores del *mobbing*, incluye los elementos necesarios para comprender la interacción del binomio acosador víctima en su contexto organizacional y cultural. El modelo tiene como objetivo describir el fenómeno y aportar indicativos para atemperar y prevenir el surgimiento del *mobbing* en las organizaciones mexicanas.

Cada bloque describe un conjunto de características del escenario donde se desarrolla el *mobbing*, o bien un conjunto de comportamientos de los actores.

Factores Propios de la organización

En la organización del trabajo y el comportamiento organizativo se incluyen variables indicativas de las condiciones de trabajo que no resultan motivadoras y/o retribuyentes para los trabajadores y que propician un clima laboral donde se facilita el surgimiento del *mobbing*.

Factores situacionales y personales del acosador

Hasta ahora, los modelos existentes enfatizan la importancia que tiene el papel del acosador en el desarrollo del *mobbing* y consideran que el colapso de la víctima es inevitable, pero no contemplan suficientemente las acciones que esta última puede ejercer en su defensa; los factores de identidad contribuyen a llenar este vacío.

Factores de Identidad

Como se observa el modelo utilizara las variables del modelo de Piñuel y Zavala y adiciona los factores de identidad, lo cual representa la aportación del modelo. Aquí se incluyen las variables que miden la IE del acosador y la víctima en el contexto amplio en el que desempeñan su trabajo. La IE de un individuo es indicativa de su habilidad social y a su vez, ésta puede ser una variable muy importante en el desencadenamiento del *mobbing*.

El modelo desarrollado tiene un carácter específico, ya que los factores de identidad nacional (cultura, costumbres e idiosincrasia) son particulares y aplicables solamente a la realidad mexicana. Sin embargo, con las adecuaciones necesarias el modelo se podrá adaptar a otros países o bien a escenarios diferentes.

La habilidad social de un individuo se mide en términos generales por su éxito o fracaso al trabajar en equipo, integra su autoconocimiento, automotivación, autogestión emocional y la comprensión social de su entorno. Si el individuo no comprende, o no acepta y por tanto no respeta los comportamientos y valores que son comunes y aceptados por el resto de los individuos de su organización y sociedad, se tratará de alguien con problemas de adaptación y pertenencia al grupo y puede ser un factor que le predisponga a participar como actor en el *mobbing*.

Aportaciones del Modelo.

Con las variables contenidas en los dos primeros factores se identifica la presencia del *mobbing* y se tendrá el panorama general de las consecuencias que tiene sobre la salud de la víctima y la organización.

Al incluir los factores de identidad se logra que este modelo tenga un alcance que va mas allá de la descripción del fenómeno y las actitudes que siguen los actores, el modelo se adentra en las causas que motivan dichas conductas y aporta las bases necesarias para realizar un diagnóstico que posteriormente permita implementar acciones para minimizar el fenómeno, dentro de la institución.

Por ejemplo, usar el diagnóstico de la IE para decidir la contratación o promoción de candidatos a puestos directivos, puede ser una medida efectiva para evitar la propagación del *mobbing*. Otra medida posible es promover el desarrollo de la IE de los actores del *mobbing* mediante campañas de difusión y orientación, de manera que los empleados de la organización tengan la herramienta necesaria para identificar y manejar adecuadamente el estrés y la agresión en su centro de trabajo, ya que esto debe evitarse en forma institucional y por el bien de la organización.

El modelo que aquí presentamos es original; no necesariamente se utilizarán los mismos instrumentos de Leymann, Piñuel y Zavala y otros autores cuyas investigaciones ya hemos analizado. Mediante técnicas matemáticas de

regresión y ortogonalidad, se determinará la correlación o bien la independencia lineal de las variables contenidas en los factores propios de la organización. El modelo requiere ser operacionalizado para contar con los instrumentos adecuados a cada institución o grupo social.

El instrumento a desarrollar dependerá de la institución para la cual se diseñe y del grupo genérico que labore en el mismo.

PROCESO DE OPERACIONALIZACIÓN.

En esta etapa se desarrollaron diferentes fases a fin de operar el modelo propuesto. Se tomó como punto de partida el análisis de las variables utilizadas en los diferentes modelos ya mencionados y se adicionaron las correspondientes al modelo *Ten-Mobbing*. A continuación se enlistan las fases del diseño:

Diseño del instrumento

- Análisis de los modelos correspondientes
- Análisis de variables
- Determinación de variables del modelo *Ten-Mobbing*
- Construcción de la matriz metodológica.
- Se pasó de variables generales a dimensionales.
- Se eligieron indicadores, con base en estos se formularon las preguntas.
- Se operacionalizó tomando como referencia el contexto general de los sujetos de estudio.
- Se eligió una escala adecuada (escala tipo Linkert)
- A partir de las preguntas se obtuvieron los *ítems*.

Desarrollo del instrumento

- a) El proceso de pasar de variables generales a indicadores se lleva a cabo a partir del estudio y clasificación de los modelos de *Mobbing* existentes.
- b) El conocimiento de los modelos permitió elegir variables de un modelo y adecuar dichas variables al medio específico de la investigación que se está realizando.

b) La elaboración de indicadores se realizó con las dimensiones propuestas de acuerdo al contexto específico de la investigación.

c) La operacionalización de los indicadores se realizó de la siguiente forma:

- Se analizaron las funciones de los sujetos de estudio del IPN
- Con las funciones establecidas se relacionaron, con los indicadores,
- dimensiones y variables.
- Por cada indicador, manejado de la forma descrita, se formularon preguntas
- que cubrieron los siguientes rubros:
- Emotivas
- Cognitivas
- De realización (acción)

Ver tabla de operacionalización de una de las variables, se aclara que el tratamiento de todas las variables fue similar

| Variable | Dimensiones | Indicadores | |
|----------------------------|---|--|---|
| 1.0 Factores situacionales | 1.1 Actuación de la víctima | 1.1.1 Actividades de acoso para disminuir la comunicación de la víctima con otros incluido el acosador | |
| | | 1.1.2 Actividades de acoso para restringir que la víctima pueda mantener contactos sociales normales | |
| | 1.2 Sentimientos de la víctima y amigos | 1.2.1 Actividades de acoso que afectan a la víctima en su salud física o psíquica | |
| | 1.3 Sentimientos de testigos | | 1.3.1 Actividades de acoso dirigidas a desacreditar la reputación de la víctima personal o laboral |
| | | | 1.3.2 Actividades de acoso a fin a reducir la ocupación laboral de la víctima mediante la desacreditación profesional |
| | | | |

| Indicadores | Preguntas |
|--|--|
| <p data-bbox="324 730 1070 847">1.1.1 Actividades de acoso para disminuir la comunicación de la víctima con otros incluido el acosador</p> | <p data-bbox="1160 331 1827 416">1.1.1.1 Mis compañeros murmuran cuando entro a diferentes áreas de trabajo.</p> <p data-bbox="1160 437 1682 521">1.1.1.2 Soy el blanco de burlas de mis compañeros</p> <p data-bbox="1160 542 1659 576">1.1.1.3 Recibo amenazas por escrito</p> <p data-bbox="1160 596 1738 681">1.1.1.4 Los compañeros evitan el contacto conmigo</p> <p data-bbox="1160 702 1794 786">1.1.1.5 El jefe me insulta verbalmente ante las personas</p> <p data-bbox="1160 807 1637 841">1.1.1.6 En mi trabajo estoy aislada</p> <p data-bbox="1160 861 1592 895">1.1.1.7 El jefe me grita e insulta</p> <p data-bbox="1160 916 1805 1000">1.1.1.8 Se pregona en el ámbito laboral mi vida personal</p> <p data-bbox="1160 1021 1805 1106">1.1.1.9 Mis comentarios nunca son tomados en cuenta</p> <p data-bbox="1160 1126 1682 1160">1.1.1.0 Se me prohíbe usar el teléfono</p> |

| Indicadores | Preguntas |
|--|---|
| <p data-bbox="322 730 1070 847">1.1.2 Actividades de acoso para restringir que la víctima pueda mantener contactos sociales normales</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1160 347 1816 432">1.1.2.1 En mi lugar de trabajo nadie me dirige la palabra <li data-bbox="1160 456 1532 488">1.1.2.2 Todos me rechazan <li data-bbox="1160 512 1749 544">1.1.2.3 El personal me trata con amabilidad <li data-bbox="1160 568 1727 652">1.1.2.4 Se me ha prohibido hablar con los compañeros <li data-bbox="1160 676 1783 761">1.1.2.5 Soy una persona popular en el ámbito laboral <li data-bbox="1160 785 1816 869">1.1.2.6 Mi lugar de trabajo esta aislado del resto de los compañeros <li data-bbox="1160 893 1727 978">1.1.2.7 Los compañeros sienten temor de conversar conmigo <li data-bbox="1160 1002 1832 1086">1.1.2.8 Todo el tiempo los compañeros socializan conmigo <li data-bbox="1160 1110 1671 1142">1.1.2.9 Me encanta mi sitio de trabajo <li data-bbox="1160 1166 1771 1251">1.1.2.10 Nadie da informes de mi cuando me vienen a buscar a mi trabajo <li data-bbox="1160 1275 1839 1307">1.1.2.11 Todos son felices cuando estoy presente |

SELECCIÓN DE LA ESCALA A UTILIZAR

A partir de las interrogantes de la matriz metodológica se seleccionó el tipo de instrumento a desarrollar. Dado que ésta es una investigación de comportamiento, y teniendo que medir variables que constituyen actitudes se diseñó una escala de Likert.

Para cada indicador se obtuvo una serie de aseveraciones relevantes a la actitud que se quería medir, cuidando los siguientes aspectos:

- Los enunciados deben ser cortos, en lo posible no más de 20 palabras
- Evitar que el *ítem* proporcione demasiada información
- Los *ítems* deben proporcionar una sola idea
- Las afirmaciones deben estar estructuradas de tal manera que puedan ser aceptadas o rechazadas por el lector, conforme a su concordancia o discrepancia con su actitud
- Cada aseveración debe prever que su aceptación o rechazo indica algo con respecto a la actitud del lector
- Se evitaron *ítems* ambiguos o de doble significado
- Se evitaron *ítems* irrelevantes con respecto a las actitudes a medir
- Se evitaron *ítems* con los cuales todos o nadie concuerdan
- Los *ítems* se formulan en un lenguaje simple, claro y concreto
- Cada *ítem* debió contener sólo una frase lógica
- Se omitieron palabras como: todos, siempre, nadie
- Se redactaron *ítems* con frases simples y no compuestas
- Se utilizaron palabras que el entrevistado comprendiera
- Se evitó la negación, para no dirigir la respuesta
- Se buscó que los *ítems* formulados positiva y negativamente, estuvieran en la misma proporción
- Se aseguró que las afirmaciones pertenecieran a la variable que se estaba midiendo

También en esta etapa se cuidó en los *ítems* lo siguiente:

- Que las preguntas fueran claras y comprensibles para los respondientes, tratando de evitar términos confusos o ambiguos
- Que las preguntas no incomodaran al respondiente
- Que las preguntas estuvieran referidas a un solo aspecto o relación lógica
- Que las preguntas no indujeran las respuestas
- Que las preguntas no se apoyaran en instituciones, ideas respaldadas socialmente ni en evidencia comprobada
- Se cuidó que el lenguaje utilizado fuera adaptativo a las características del respondiente
- Se llegaron a construir doce cuestionarios con sus respectivas correcciones o limpiezas
- Después de obtener el cuestionario final se revisó y se cortó cada *ítem* en papel
- En forma posterior se construyó el cuestionario final, utilizando la técnica del azar

OBTENCIÓN DEL INSTRUMENTO Y SU SISTEMATIZACIÓN

De esta forma se obtuvo el instrumento el cual será validado utilizando diferentes técnicas y procesos para lograr su validez y confiabilidad.

Bibliografía

- ❖ Adams, J. (1992). **El factor Humano en las relaciones laborales**. Manual de dirección y gestión. Madrid: Ed. Pirámide.
- ❖ AFS, (1994). **Jurisdicción legal para el acoso psicológico en el lugar de trabajo**. Estocolmo. Agencia sueca para el entorno laboral.
- ❖ AFS, (1993). **Ordenanza sobre el acoso en el lugar de trabajo**. Estocolmo. Agencia sueca para el entorno laboral.
- ❖ Anderson, J., (2001). **Informe sobre acoso moral en el lugar de trabajo**. Parlamento Europeo, 16 de Julio. A5-0283/2001(INI).
- ❖ Armstrong, M., (1991). **Gerencia de recursos humanos**. Barcelona: Fondo Editorial Legis: 11.
- ❖ Armstrong, M., (1991). **Gerencia de recursos humanos**. Barcelona: Fondo Editorial Legis: 16.
- ❖ Ashforth, H., (1994). *Petty tyranny*. In **International. Review of Industrial and Organizational Psychology**. Vol. 9. :456-478.
- ❖ Barón Duque, M., (1993). **Percepción y atribución de poder en la negociación colectiva**. Tesis doctoral. Universidad de Sevilla.
- ❖ Barón, Duque, M., (2004). **La espiral de mobbing**. Universidad de Sevilla, España.
- ❖ Barón, Duque, M., (2003). **El Mobbing y el poder**. Universidad de Sevilla, España.
- ❖ Becker, E., (1979). **The denial of death**. Free Press, New York
- ❖ Björkqvist, J. Österman G. & Hjelt-Bäck, B., (1994). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and violent behavior: A Review Journal*, 5(4): 371- 401.
- ❖ Brodsky, C. M. (1976). **The harassed worker**. Toronto: Lexington Books, Heath and Company.
- ❖ Brown, W. y Moberg, D. (1990). **Teoría de la organización y la administración**. México: Colegio de México
- ❖ Bullunguer, H. J. (2005). El cambiante mundo del trabajo: perspectivas y retos de salud y seguridad. *Revista Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo* No. 78: 45-65.
- ❖ Cebrian, J.L. (2003). Power-Dependence Relations. **American Sociological Review**, 27:31-41.
- ❖ Chiavenato, I. (1994). **Introducción a la teoría general de la administración**. México: McGraw Hill,: 36.
- ❖ Comité Consultivo de la UE. (2001). Ordenamientos de ley sobre la violencia en el trabajo. Madrid, España.

- ❖ Comité Nacional de la Seguridad Social Sueca. (2001). **Informe Anual de Seguridad hacia los Trabajadores Suecos**.
- ❖ Comité Nacional de la Seguridad Social Sueca. (1993). **Reglamentación de seguridad para los trabajadores**. Comité Nacional de la Seguridad Sueca.
- ❖ Cole, K. y Grubb, U. (2005). Les victimes psychiques. **Victimologie No. 34, Nov-Dic. : 56-62**.
- ❖ Crog, L. (1996). Les victimes psychiques. **Victimologie, 6, Nov**.
- ❖ Deal y Kennedy (1985). **La cultura organizacional y sus implicaciones laborales**. Barcelona: Fondo Editorial.
- ❖ **Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española**, (2006).
- ❖ Di Martino y Cols. (2003). **Preventing violence and harassment in the work place** (EFILWC): 345.
- ❖ Di Martino V y Cols. (2004). **Preventing violence and harassment in the work place**. EFILWC.: 370.
- ❖ Einarsen, S. (2001). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. **Aggression and violent behavior: a Review Journal**, 5(4): 371-401.
- ❖ Einarsen, S. y Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. **European Journal of work and Organizational Psychology**, 5:185-201.
- ❖ Excelsiór. (2008). La violencia en México. Sección salud. : 16 b. México.
- ❖ Fernández, S. (2006). Entrevista a Silvia Fernández para *La opinión de Zamora*, Diciembre. España.
- ❖ French T. y Raven L. (1989). Violencia institucional. **Revista perfiles psicológicos** No.13, Madrid España.
- ❖ González de Rivera, J. L. (2005). **Casos clínicos de mobbing**. Barcelona: Esparza Práctico: 50.
- ❖ Guerin, D. (1992). **Valores dentro de la cultura organizacional**. Madrid: Ed. Paidós.
- ❖ Hall, R. (1996). **Organizaciones, estructura, procesos y resultados**. México: Editorial Cumbres.
- ❖ Heinemann, K. (1992). Psychological violence at work. Two explorative studies. **Undersokningsrapport**, 42.
- ❖ Heinemann, K. (1972). Explorative studies of violence. **Undersokningsrapport**, 8.
- ❖ Hirigoyen M.F. (2003). **Mobbing en el trabajo**. Madrid: Ed. Paidós: 69.
- ❖ Hirigoyen M.F. (2002). **Un cáncer llamado Mobbing**. Madrid: Ed. Paidós: 93.

- ❖ Hirigoyen, M.F. (2001). ***El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso***. Madrid: Ed. Paidós: 769.
- ❖ Hirigoyen, M.F. (2000). ***El acoso moral en el trabajo***. Madrid: Ed. Paidós.
- ❖ Hoel, H., Raynere, C., y Cooper, C.L. (1999). Harassment at work. ***An International Review of Industrial and Organizational Psychology. C.L. Cooper and I. Robertson*** (Eds) Vol 14, 1999: 195-230.
- ❖ Hogg, M.A. y Vaughan, G.M. (1995). Social Psychology. An Introduction. Englewood Prentice hall: 120-128.
- ❖ Hunt, J. (1993). ***La dirección de personal en la empresa***. España: McGraw Hill Interamericana: 11.
- ❖ Informe Randstad. (2003). Calidad del trabajo en la Europa de los quince. Randstad. Madrid.
- ❖ Informe Randstad. (2002). *Calidad del trabajo en la Europa de los Quince. El acoso moral*. Madrid: Instituto de Estudios Laborales (IEL).
- ❖ ***Informe UMIST (2000)***. Manchester School of Management: 56.
- ❖ ***Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo***, (2002). Declaración de Principios y Derechos Fundamentales, México.
- ❖ International Labour Organisation, (ILO). (2005). ***Estudio Nacional sobre Víctimas del Crimen***, USA. :56
- ❖ International Labour Organisation, (ILO). (2005). ***Estudio Nacional sobre Víctimas del Crimen***, USA. :89
- ❖ International Labour Organisation, (ILO). (2005). ***Estudio Nacional sobre Víctimas del Crimen***, USA. : 143.
- ❖ Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales. (2004). ***El acoso moral en el trabajo. Evaluación, prevención e intervención***. Gobierno Vasco: Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social: 23.
- ❖ Jaques E. (1995). Social systems as a defense against persecutory and depressive anxiety. En M. Klein (ed) ***New directions in psycho-analysis***. London: Tavistock.
- ❖ Johanson, H. (1987). Estudio económico y sus indicadores & Mobbing. New York: Basic Books, 78-80.
- ❖ Karasek, R., y Theorell, T. (1990). Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Harper Collins Publishers.
- ❖ Katz y Kahn (1995)
- ❖ Kebler, O. (1996). El *mobbing* y su relación con los traumas psicológicos. Madrid: Pirámide. 89-90.
- ❖ Keeney, H. y Raifa, J. (1976). Harassment. A review of the Scandinavian approach. Aggression and violent behavior. ***Review Journal***, 5(4):371-301.
- ❖ Klein, J.L. (1981). ***Administración y fallas comunes en el liderazgo***. México: Editorial Pirámide. 89-93.
- ❖ Kest De Vries, L. (1993). ***La organización neurótica***. Madrid. Apóstrofe.

- ❖ Resolución del Parlamento Europeo, (2001). **Acoso en el lugar del trabajo**. 200172339 (INI).
- ❖ Kile, L. (1990). **Evaluation Model of Health-endangering Leadership**. Oxford: Blackwell: 45-67.
- ❖ Knorz, C. y Zapf, D. (2000). **Mobbing model**. New York: Basic Books: 67-81.
- ❖ Leymann, H. (1997). **The Mobbing Encyclopedia. Bullying. The Definition of Mobbing at Workplaces**. Madrid: Pirámide.
- ❖ Leymann, H. (1996.). **Mobbing. La persécution au travail**, Paris: Éd. Du Seuil: 26.
- ❖ Leymann, H. (1996). **Mobbing. La persécution au travail**, Paris: Éd. Du Seuil: 42-46.
- ❖ Leymann, H. (1996). **Mobbing. La persécution au travail**, Paris: Éd. Du Seuil: 42-43.
- ❖ Leymann, H. (1996). Contenido y desarrollo del acoso grupal/moral (*Mobbing*) en el trabajo. Universidad de Umea (Suecia). **European Journal of Work and Organizacional Psychology**, 5(2): 165-184.
- ❖ Leymann, H. (1996). *Mobbing and psychological terror at workplaces*. **Violence and Victims**, 5:119-126.
- ❖ Leymann, H. (1993). Silencing of a skilled technician. *Working Environment*: 28.
- ❖ Lopez C. y Velazques R. (2002). Instituciones tóxicas. Compendio de casos prácticos. **Revista Innovación Administrativa**, 34, 67-89.
- ❖ Lorenz, K. (1991). **I am – where are you? The behavior of geese**. Munchen: Piper.:89 – 96.
- ❖ Martín y Pérez, J. (2002). **Violencia moral en el trabajo: conducta prohibida y formas de tutela en los Derechos Europeos**. VIII Simposium Internacional de avances en psiquiatría de Madrid.
- ❖ Maslach, H. y Jackson, I. (1996). **Business without bosses: How self-managing groups are building high performance companies**. New York: Wiley. 252.
- ❖ Matthiesen, R. Raknes, S y Rokkum. K. (1989) Violence in the workplace. **Public Personnel Management**. Vol. 20. No. 4.
- ❖ Matthiesen, S.B. y Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bulling at work. **European Journal of Work and Organizacional Psychology**, 10: 467-484.
- ❖ Moran Astorga, C. (2002). La tutela frente a la violencia moral en los lugares de trabajo. Entre prevención e indemnización. *A Social*, núm. 18, enero.
- ❖ Morgan, G. (1986). *Images of organization*. New York: Sage publications. : 67.
- ❖ Morgan, G. (2002). **Images of organization**. New York: Sage Publications: 89.

- ❖ Marina Parés Soliva. (2003). **El Mobbing y sus consecuencias**. Entrevista realizada por Silvia Fernández, 2003. La Opinión de Zamora Marzo 24.
- ❖ Maslach, C., Jackson S.E. (1986). **Maslach Burnout Inventory**. Manual Research Edition. University of California. Palo Alto C. A. Consulting Psychologist Press.
- ❖ Medina, F. J., Dorado, M. A., Mundéate, L., Arévalo, A., y Cisneros, I., (2002). Secuencias conductuales en la efectividad de la gestión del conflicto. **Psicothema**, 14.: 78.
- ❖ Mentón, R. (1999). Antecedentes del Acoso laboral. **A Social**, núm. 15, diciembre. : 65.
- ❖ Molina Navarrete. (2001). Una nueva patología de gestión en el empleo público: el acoso institucional. **La Ley**, año XXII núm. 546.:34.
- ❖ Molina Navarrete. (2001). Una nueva patología de gestión en el empleo público: el acoso institucional. **La Ley**, año XXII núm. 546.:37.
- ❖ Monsalve, I. (1989). **La cultura organizacional y el contexto empresarial**. Santander: Sal Térrea: 156.
- ❖ Mundéate, L., Ganaza, J., y Euwema, M. (1999). Profiles of conflict handling styles and effectiveness. **International Journal of Conflict Management** 10 (1): 1-98.
- ❖ Nelson, D.L. (1991). **Social support and newcomer adjustment in organization: Attachment theory at work?** *J Organ Behoove* 12:543-554.
- ❖ Kile, M. (1990) Evaluation Model of Health endangering leadership. Oxford: Blackwell: 45.
- ❖ Kurt, L. (1991). Cultura Social. En P. Newstrom, (Ed) **Comportamiento organizacional: conceptos, controversia y aplicaciones**, 4.
- ❖ USMR-CC.OO., (1997). **Guía del acoso sexual**. Madrid: Ediciones GPS-Madrid: 88-90.
- ❖ Unión Sindical de Madrid-Región CC.OO., (2004). **Guía del acoso sexual**. Madrid: Ediciones GPS-Madrid: 88-90.
- ❖ **Organización Internacional del Trabajo (OIT)**, (2005). Estudios sobre ausentismo en el trabajo: 540-560
- ❖ Olweus, D., (1993). **Bullying at school: What we know and what we can do**. Oxford: Blackwell: 45-67.
- ❖ Parés Soliva M. (2000). El Mobbing. Entrevista a M. F., Hirigoyen en la **Revista A Fondo**, 23 de mayo, Madrid, España.
- ❖ **Parlamento Europeo (PE)**, (2004). Informe anual de las actividades y conflictos laborales de los países europeos. 2003.
- ❖ Pascal, P. (2003). *Violence at work*. **Journal of personality and social psychology**. 63: 234-256.
- ❖ Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007-2012
- ❖ Pérez Bilbao, J., Nogareda, Cuixart, C., Martín Daza, F., Sancho Figueroa, T, López García Silva, J (2001). **Mobbing, violencia física y acoso**

- sexual.** Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)
- ❖ Phegan, B. (1998). **Desarrollo de la cultura en su empresa.** México: Panorama Editorial Social: 1.: 56-78.
 - ❖ **Primer informe mundial sobre la violencia y la salud, (2003).** Anuario sobre la violencia laboral, A.C. Asociación de *Mobbing* Laboral Madrid A.C.
 - ❖ Pines, K., Wille, M, M, y Cooper, T. (1990). The Politics of upward influence in organizational. **Research in Organizational Behavior**, 12.
 - ❖ Pines A. M., Aronson E. Carreer, J. (1988). Burnout: causes and cures. New York: Free Press.
 - ❖ Piñuel y Zavala, I. (2003). *Mobbing*, acoso psicológico en España. **Revista Perfiles Psicológicos** # 24 Madrid, España: 24-32.
 - ❖ Piñuel y Zavala, I. (2003). **Resultados de los barómetros CISNEROS I y II sobre violencia en el entorno laboral.** Universidad de Alcalá: 89-95.
 - ❖ Piñuel y Zavala, I. (2003). *La incidencia de mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España.* Resultados del barómetro CISNEROS II sobre violencia en el entorno laboral. **Capital Humano** 151:45.
 - ❖ Piñuel y Zavala, I. (2002). **Mobbing. Juguemos al rival más débil.** Universidad de Alcalá: 145-158.
 - ❖ Piñuel y Zavala, I. (2002). *Segundo Informe CISNEROS.* Universidad de Alcalá de Henares. Quine, L., (1999). *Workplace bulliyng in an NHS Community Trust.* BMJ. 318-: 228-232.
 - ❖ Piñuel y Zavala, I. (2001). **Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo.** Madrid: Ed. Sal Térrae: 94.
 - ❖ Primer Informe Randstad, 2003
 - ❖ Quine, L. (1999). Workplace bullying in an NHS Community Trust. BMJ. 318-: 228-232.
 - ❖ Sáez Navarro, J. y García-Izquierdo, M. (2001). Violencia psicológica en el trabajo: el *mobbing*. Madrid: Esparza Calpe: 191-204.
 - ❖ Sáez, M. C., García-Izquierdo, M. (2001). Violencia psicológica en el trabajo: *Mobbing*. Madrid: Psicología pirámide: 191-204.
 - ❖ Secretaria de Salud de CC.OO. (2003). El costo del estrés laboral en la Unión Europea. Madrid Ediciones GPS.
 - ❖ Secretaria de Salud de CC.OO. (2003). Madrid Ediciones GPS.:30-40.
 - ❖ Serna, H. (1997). **Gerencia estratégica.** Colombia: 3R Editores: 106.
 - ❖ (Schein, 1985). Cultura organizacional y valores. Madrid: Esparza Calpe: 56.
 - ❖ Silva Fernández, M. (2007). **Violencia psicológica en el trabajo: Mobbing.** Madrid: Psicología pirámide: 191-204.

- ❖ Siliceo. L. (1995). El comportamiento organizacional y su relación con la personalidad. Madrid: Psicología pirámide: 91-104.
- ❖ *Third European Survey on Working Conditions*, (2002). European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (EFILWC): 456.
- ❖ *Third European Survey on Working Conditions*, (2002). European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (EFILWC): 460.
- ❖ Thylefors, I. (1987) *Syndbockar. Om utstötniyoch mobbning i arbetslivet*. Estocolmo: Naturoch Kultur.
- ❖ Toohey, J. (1991). ***Occupational stress: Managing a metaphor***. Sydney: Macquarie University.
- ❖ Unión Sindical de Madrid-Región CC.OO, (2004). *Guía del acoso sexual*. Madrid: Ediciones GPS-Madrid: 30
- ❖ USMR-CC.OO (1997). *Guía del acoso sexual*. Madrid: Ediciones GPS-Madrid: 88-90.
- ❖ Van Dick, W. H. (2004). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. ***Scandinavian Journal of Work and Environment and Health***, 27(1), 63-69.
- ❖ Vartia, M. (1996). Workplace bullying: the role of occupational health services. En *Bullying and emotional abuse in the work place: International perspectives in research and practice*. S. Einarsen y Cols. Eds. Taylor and Francis. London /New York 1995.
- ❖ Velásquez, M. (2001). La respuesta jurídica legal ante el acoso moral en el trabajo o *Mobbing*. ***Formación de seguridad laboral***: 48.
- ❖ Velásquez, M. (2001). La respuesta jurídica legal ante el acoso moral en el trabajo o *Mobbing*. ***Formación de seguridad laboral***: 60.
- ❖ Velásquez, M. (2001). La respuesta jurídica legal ante el acoso moral en el trabajo o *Mobbing*. ***Formación de seguridad laboral***: 70.
- ❖ Wilson W. (1991). Individualism and collectivism. ***Journal of personality and social psychology***, 6 (12): 234.
- ❖ Zapf, D, y Gross, C. (2001). Conflict escalation and doping with workplace bullying. A replication and extension. ***European Journal of work and Organizational Psychology***, 10: 497-522.
- ❖ Zapf, D. Knorz, M, y Kulla, K. (1996). Bullying. Recent trends in research and practice. ***European Journal of Work and Organizational Psychology***, 8.

¹

. Se trata de un término acuñado por el etólogo Konrad Lorenz y posteriormente adoptado por Leyman.

²

. CISNEROS I (Cuestionario Individual) sobre pSicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales). Es un cuestionario realizado por el profesor Iñaki Piñuel y Zavala, del departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad de Alcalá, y está construido para sondear de manera periódica el estado y los índices de violencia en el entorno laboral de las organizaciones. Algunas partes del cuestionario han sido diseñadas de manera idéntica a herramientas de medida ya existentes en la investigación científica, de forma que permita la comparación con los datos de otras encuestas similares que se han realizado en países europeos.