

INCIDENCIA DE LOS PROCESOS DE ACOSO PSICOLÓGICO ENTRE EL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS DEL SISTEMA UNIVERSITARIO GALLEGO

López Cabarcos, M.A.

Vázquez Rodríguez, P.

Picón Prado, E.

Universidad de Santiago de Compostela

RESUMEN

El objetivo del trabajo es medir - para solucionar y prevenir - la incidencia de los procesos de acoso psicológico en la Universidad. El universo de estudio está formado por el Personal de Administración y Servicios y el Personal Docente e Investigador de las tres Universidades de Galicia. En este trabajo se presentan los resultados referentes al Personal de Administración y Servicios. Los datos Q (Question) se han obtenido a través de una encuesta postal y se han complementado posteriormente con datos L (Life) y datos T (Test). Los resultados del estudio permiten concluir el tipo de conducta hostil infringida, las atribuciones que hace la víctima, las consecuencias médico-psicológicas del proceso, la actitud del entorno y las acciones llevadas a cabo para corregir la situación.

PALABRAS CLAVES: Acoso psicológico, Mobbing, Personal de Administración y Servicios, Universidad

ABSTRACT

The objective of the proposed project is weighing - in order to solve and prevent - the problem of the psychological harassment in the University. The study sample consists of all the Administration and Services Personnel and the Educative and Investigative Personnel of the three Galician Universities. In this work the results in relation to the Administration and Services Personnel are presented. The data Q (Question) have been obtained using a postal survey and then those data have been subsequently supplemented with data L (Life) and data T (Test). The results of the study allow to conclude the kind of hostile behaviour infringed, the attributions the victim does, the medical-psychological consequences of the process, the environment attitude and the actions carried out to correct the situation.

KEYWORDS: Psychological harassment, Mobbing, Administration and Service Personnel, University

1. INTRODUCCIÓN

El acoso psicológico en el trabajo es un problema de enorme importancia y que amenaza con llegar a serlo mucho más. Ha sido objeto de estudio a lo largo del tiempo por diversos autores (Brodsky, 1976; Thylefors, 1987; Matthiesen, Raknes & Røkkum, 1989; Leymann, 1990, 1996; Kile, 1990; Wilson, 1991; Adams, 1992; Vartia, 1993, 1996; Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck, 1994; Ashforth, 1994; Einarsen, 1996, 1999, 2000; Kearns, McCarthy & Sheehan, 1997; Zapf, 1999; Hirigoyen, 1999; Lewis, 1999; Piñuel, 2001; Vartia & Hyyti, 2002; López-Cabarcos & Vázquez-Rodríguez, 2003). Se define el acoso psicológico como el repetido y persistente ataque de una o más personas que buscan atormentar, vengar, frustrar, provocar, intimidar, humillar, minar, anular, o cualquier otro comportamiento, con el objetivo de destruir profesional y personalmente a otra u otras personas.

En casos, los ataques son verbales o físicos, pero habitualmente se traducen en actuaciones mucho más sutiles como el asilamiento o la exclusión del grupo, la minusvaloración del desempeño o la búsqueda de situaciones ridiculizantes (Einarsen, Raknes, Matthiesen & Hellesøy, 1994; Leymann, 1996; Zapf, Knorz & Kulla, 1996).

Si bien el término *mobbing* o acoso psicológico es utilizado para hacer referencia a cualquier actuación negativa llevada a cabo contra un objetivo previamente elegido, algunos investigadores del tema utilizan un criterio diferente. Algunos siguen escrupulosamente el criterio de Leymann (1996), según el cual la duración mínima del ataque debe ser, al menos, de seis meses y suceder, al menos, una vez a la semana. Aunque parece existir consenso en cuanto a la repetición de los comportamientos negativos y a la imposibilidad (al menos, momentánea) de defenderse la víctima, no es la frecuencia con la que se produce el ataque, sino el ánimo o el objetivo con el que se lleva a cabo, lo que determina si estamos ante un proceso de acoso psicológico o no (López-Cabarcos et al., 2003).

Además de las consecuencias sobre la salud de las víctimas, este tipo de situaciones genera importantes costes para la organización. A los costes económicos derivados de la disminución en la cantidad y calidad del trabajo desarrollado, el entorpecimiento o la imposibilidad del trabajo en grupo, las deficiencias en los flujos de información y comunicación, el absentismo, la posible pérdida del trabajador, la necesidad de contratar a uno nuevo, etc. (Kaufer & Mattman, 1996; Hoel, Sparks & Cooper, 2002); existen otros costes de difícil cuantificación, pero de indudable existencia, que son los asociados con la destrucción personal de la víctima, la desmembración del grupo y de toda la organización, la pérdida de ilusión y esperanza, e, incluso, de la propia vida (López-Cabarcos et al., 2003).

Con el estudio se persiguen tres objetivos: (1) medir la incidencia de los procesos de acoso psicológico entre el Personal de Administración y Servicios (PAS) del Sistema Universitario Gallego; (2) identificar las conductas infringidas, así como las consecuencias médico-psicológicas sufridas y (3) analizar las acciones llevadas a cabo para corregir y prevenir este tipo de situaciones.

2. METODOLOGÍA

El Universo del estudio lo conforma la totalidad del Personal de Administración y Servicios (PAS) y del Personal Docente e Investigador (PDI) del Sistema Universitario Gallego, conformado por la Universidad de Santiago de Compostela (USC), la Universidad de Vigo (UVI) y la Universidad de A Coruña (UDC). En total se han encuestado mediante correo postal a 7432 personas entre junio y septiembre del año 2003.

La elección de todo el Universo, y no de una muestra representativa del mismo, vino condicionada por lo delicado del tema objeto de estudio.

Los porcentajes de respuesta por Universidad y grupo, así como los relativos a las personas que manifiestan sufrir acoso psicológico en cada caso, se recogen en la Tabla 1 y 2.

Tabla 1. Participación en el estudio según colectivo

	Respuestas (%)	
	PDI	PAS
USC	8,2	11,3
UVI	5,0	15,3
UDC	7,2	12,8

Tabla 2. Participantes en el estudio que manifiestan ser víctimas de acoso, según colectivo

	Acosados (%)	
	PDI	PAS
USC	11,6	10,0
UVI	17,7	10,0
UDC	23,0	7,0

El índice de participación entre el PAS ha sido claramente superior al índice de participación del PDI en las tres Universidades. Realizado el estudio, este hecho se justifica, no por la mayor incidencia del problema entre este colectivo, sino por una mayor predisposición para participar en investigaciones que, a través de sus conclusiones, puedan mejorar el funcionamiento de la Universidad.

Para completar la información incluida en la encuesta, se han llevado a cabo entrevistas personales (voluntarias) con las víctimas de acoso psicológico, intentando, al mismo tiempo, determinar el alcance e implicaciones de su caso concreto.

3. RESULTADOS

En este trabajo se presentan los resultados referentes al Personal de Administración y Servicios.

3.1. Aspectos Sociodemográficos

El perfil del PAS que manifiesta ser víctima de procesos de acoso psicológico se recoge en la tabla 3.

Tabla 3. Perfil del PAS acosado

	PDI
Sexo	Mujer (66%)
Edad	Entre 33-37 años (34%)
Estado civil	Casada/En pareja (69%)

De acuerdo con los resultados obtenidos, existe un porcentaje superior de mujeres que manifiestan ser víctimas de acoso psicológico en el trabajo. Entendemos que, no es la condición sexual de la persona (mujer) la causa que desencadena el proceso de acoso psicológico, sino su, en general, mayor desprotección laboral.

3.2. Actividad profesional

De los PAS afectados, un 60% comparte su actividad profesional con un superior. Este hecho puede dar alguna pista del sentido en el que se producen la mayoría de los casos de acoso psicológico en la Universidad. Cuestión ésta que queda totalmente aclarada cuando se pregunta la categoría profesional de la persona que infringe el acoso. En un 80% de los casos, el acosador es un superior de la víctima, compartiendo el mismo centro de trabajo en un 75% de los casos. Sólo en un 3% de los casos, el acosador es una persona de inferior categoría.

Se ha intentado analizar si la pertenencia a algún grupo u órgano universitario puede guardar alguna relación con la ocurrencia de procesos de acoso psicológico. La respuesta en este sentido ha sido rotunda, al no pertenecer las víctimas de forma mayoritaria a órganos de la universidad (81%), asociaciones o grupos identificados (78%). Además, no asocian la pertenencia a éstos como una causa propiciadora de situaciones de hostigamiento psicológico (84%).

3.3. Condiciones de trabajo

Es importante analizar las condiciones de trabajo, entendiendo que éstas pueden convertirse en causa y efecto de situaciones de acoso psicológico. Si bien no puede utilizarse como causa explicativa de este tipo de situaciones, un 86% de los PAS acosados tiene horario de mañana. En un 42% de los casos comparte lugar de trabajo, y, compartido o no, su lugar de trabajo reúne las condiciones básicas en un mayoritario porcentaje de los casos (luz natural, 86,2%; teléfono, 86,2%; acceso a material bibliográfico, 82,8%; ordenador, 79,3; mobiliario adecuado, 79,3; espacio físico, 75,9%). Se puede afirmar que en conjunto las condiciones generales de trabajo son aceptables o normales en un mayoritario y significativo porcentaje de casos (53,8%). En un 34,6% de los casos, el PAS califica sus condiciones de trabajo como “malas” y sólo en un 11,5%, como “buenas”.

Se han analizado los requerimientos laborales del puesto de trabajo para comprobar si éstos pueden actuar de propiciadores o activadores de situaciones de acoso psicológico. Los requerimientos laborales más señalados por el PAS son: la exigencia de realizar diferentes actividades (16,2%), estar en contacto permanente con gente (13,1%) y las interrupciones frecuentes (12,3).

3.4. Manifestaciones de los procesos de acoso psicológico

Se le ha preguntado al PAS cuáles son las principales manifestaciones del acoso psicológico, entre un total de 46 opciones posibles. Las señaladas como más frecuentes en cada caso se recogen en la tabla 4.

Tabla 4. Manifestaciones de acoso psicológico

PAS	%
No me transmiten informaciones útiles	65,4
No hablan ni se reúnen conmigo	51,7
Niegan mi autoestima	51,7
Controlan en exceso mi trabajo	44,8
Infravaloran mi esfuerzo profesional	44,8
Critican mi trabajo exageradamente	44,8
Evalúan negativamente mi trabajo	41,3
Me desacreditan delante de otros	41,3
Amplifican miedos	41,3
Me acusan de errores o fallos difusos	41,2
Rechazan mis iniciativas de conversación	37,9
Ignoran mi presencia delante de terceros	37,9

La falta de información, el aislamiento, el control excesivo del trabajo, la infravaloración del esfuerzo profesional realizado y las críticas exageradas al trabajo realizado son las acciones que el PAS manifiesta sufrir con mayor intensidad y frecuencia. Otras acciones, como ataques contra el aspecto físico (3,4%), avasallamiento ó amenazas de violencia física (3,4%), desperfectos en el lugar de trabajo (3,4%), las proposiciones sexuales (6,8%) y la asignación de tareas humillantes (6,8%), son las opciones menos señaladas por el PAS. En definitiva, las opciones más intensamente señaladas por el PAS reflejan que los procesos de acoso psicológico se traducen, más que en ataques físicos, en ataques psicológicos, esto es, en actuaciones más sutiles que buscan el aislamiento, el abandono, el desprestigio y la “muerte” de la persona.

3.5. Atribuciones de los procesos de acoso psicológico

De un total de 36 opciones posibles, las razones más señaladas por el PAS para justificar los procesos de acoso psicológico sufridos se recogen en la tabla 5.

Tabla 5. Atribuciones que hacen los encuestados de las actitudes y conductas hostiles

PAS	%
Por un ambiente malsano en el centro	69,2
Por organización del centro	55,5
Porque mis resultados son superiores a la media	48,1
Porque les molesta mi comportamiento	48,1
Por envidia	37,0
Porque querían desembarazarse de mi	37,0
Porque aquí nadie es bien tratado	37,0
Porque quieren mi puesto para otra persona	29,6
Por viejos conflictos mal solucionados	29,6

Aunque el PAS apunta razones como la existencia de un ambiente malsano en el centro o la propia organización del mismo para explicar este tipo de procesos, también señala la envidia o la obtención de resultados brillantes y superiores al resto de trabajadores

dentro de las principales atribuciones que hace del acoso psicológico que sufre. Esto corrobora la idea de que el PAS víctima de acoso psicológico identifica claramente el problema, ya que es consciente de que no es su edad, su apariencia física o, incluso, sus ansias de control las razones que lo explican, sino más bien su valía profesional la que desencadena los deseos irrefrenables del acosador para deshacerse de él. Asimismo, son muchos los casos en los que se señala como razón que “molesta mi propio comportamiento” (que suponemos, lógicamente, adecuado), entendiéndose de alguna manera incorporado en esta opción, un sentimiento de autoculpabilidad en el padecimiento de estos procesos.

Estos resultados llevan a concluir una hipótesis que se tenía de partida: “el acoso psicológico es un ataque cobarde, pero no tonto”. Quiere decir que el blanco de los ataques es elegido con precisión, y es su valía profesional o personal, que sea muy bueno en lo que hace, lo que desencadena los deseos irrefrenables del acosador para deshacerse de él. Cada vez existen menos casos en los que “caprichosamente” se elija a una víctima para atacar, sin más razón que el divertimento que dicho proceder pueda ocasionar en el acosador.

3.6. Efectos y consecuencias sobre la salud

Entre un listado de 52 posibles efectos sintomáticos del acoso psicológico sobre la salud, los más citados por sufrírselos las víctimas más frecuentemente se recogen en la tabla 6.

Tabla 6. Efectos sintomáticos del acoso psicológico sobre la salud

PAS	%
Estoy nervioso e irritable	58,6
Siento injusticia ante los problemas laborales	58,5
Evito situaciones que me recuerden los problemas	51,7
Siento angustia al ir al trabajo	51,7
Sentimiento de impotencia	51,6
Me siento retenido, enjaulado	44,8
Tengo ganas de estar solo	44,8
Las personas cercanas sufren con mis problemas	41,3
Me siento triste y melancólico	41,3
Verifico muchas veces lo que hago	37,9

Aunque resulta claro que este tipo de procesos afecta físicamente a las personas (temblores: 3,4%; trastornos endocrinos: 3,4%; náuseas: 6,9%; hipertensión: 10,3%; ...), los efectos psicológicos son devastadores. Resulta evidente el daño psicológico que generan, porque entre los efectos más señalados por el PAS (al menos los diez primeros) figuran fundamentalmente los de naturaleza psicológica, “despreocupándose” en cierta forma por los de naturaleza física, al menos en un primer momento.

Los resultados sobre las consecuencias médico/psicológicas de los efectos que el acoso psicológico causa sobre la salud, y el “remedio” que el PAS ha utilizado en cada caso para hacerles frente, son cuando menos, curiosos, toda vez que la naturaleza psicológica de este tipo de problemas, no concuerda con las actitudes demostradas por las personas que los padecen. Esto es, la ayuda psicológica es solicitada en un porcentaje significativamente

inferior de casos a aquellos en los que se solicita ayuda médica de otro tipo y/o se acompaña de la ingesta de medicamentos.

Todavía hoy solicitar ayuda psicológica no es admitido como algo natural o, mejor dicho, “adecuado” en nuestra sociedad porque puede derivar en que se le tache a uno de “loco” o “desquiciado”. Este hecho explica en buena medida que, aún siendo el acoso psicológico un problema de naturaleza psicológica, y resultando, por tanto, lógico solucionarlo y prevenirlo con medidas de idéntica naturaleza, los porcentajes de esta opción resulten inferiores a los de otras opciones. Otra explicación puede estar en el desconocimiento que todavía existe sobre la ocurrencia de este tipo de situaciones y la consiguiente “ignorancia” de la víctima sobre lo que está ocurriendo (principalmente en los primeros momentos), lo que la lleva a pretender remediar los síntomas que padece, y no entiende, de la forma en que suele hacerlo normalmente, es decir, acudiendo a su médico de cabecera para que le recete alguna medicina milagrosa que alivie su mal, o, en su caso, a su farmacéutico habitual para que le suministre algún fármaco ya utilizado anteriormente.

La opción de solicitar períodos más o menos prolongados de baja laboral es una opción poco utilizada por el PAS (30%) gallego acosado. En líneas generales se puede afirmar que, con más o menos sufrimiento, este colectivo “aguanta” el envite en su puesto de trabajo.

Los sentimientos experimentados por las víctimas como consecuencia de los procesos de acoso psicológico se recogen en la tabla 7.

Tabla 7. Sentimientos presentes como consecuencia del acoso psicológico

PAS	%
Desamparo	14,4
Tristeza	14,4
Ansiedad	13,5
Irritación	12,5
Confusión	9,6
Impotencia y llanto	8,7
Hostilidad callada	8,7
Ira	8,7
Miedo o temor	7,7

Más que a su ordenación, es interesante atender a los “tipos de sentimientos” manifestados por las víctimas. Estamos seguros que no es uno u otro, sino más bien todos ellos (y probablemente algunos más) los sentimientos que embargan a cualquier persona que sufre una situación de estas características.

3.7. Delimitación del problema

Una cuestión importante es identificar el momento exacto de inicio de los ataques, intentando relacionar dicho momento con la ocurrencia de algún hecho o suceso que pueda servir de explicación de los mismos. Una reorganización (de personas o tareas) del centro o área de trabajo es el hecho asociado al momento de inicio del acoso en un mayor porcentaje

de casos (30,8%). Le siguen como opciones más señaladas, la existencia de conflictos o desacuerdos (20,5%), y la promoción de nivel de algunos miembros (12,8%).

A pesar de los traumáticos efectos y consecuencias sobre la salud de los procesos de acoso psicológico, en un mayoritario porcentaje de casos el PAS acosado de las universidades gallegas no han solicitado la baja laboral (70%). Sin embargo, señalan otras graves repercusiones del acoso sobre su situación laboral: el traslado a otros centros, la solicitud de excedencias voluntarias, la dimisión de cargos, el cambio de profesión, el padecimiento de enfermedades de larga duración, e, incluso, ¡trabajar más, mejor y más duro! Lo que sí es cierto es que un porcentaje mayoritario de los que han solicitado baja laboral, se han visto obligados a solicitar ayuda de uno u otro tipo durante el período que ha durado la misma (68%).

A la pregunta de a quién han acudido a solicitar ayuda, el PAS víctima de acoso han contestado, en casi un 42% de los casos, que a sus familiares y amigos más cercanos, quedando otras opciones más relacionadas con el ámbito laboral, como delegados sindicales (13,8%), compañeros (12,1%), médico de empresa (3,4%) o gerente (1,7%), mucho más relegadas en los porcentajes de elección. Una cuestión importante es que, de pedir ayuda a profesionales externos, las víctimas acuden más fácilmente, como ya se ha comentado, a sus médicos de cabecera (12,1%) que a psicólogos o psiquiatras (6,9%), significando esto la tendencia a traducir el sufrimiento moral en sufrimiento físico, o, simplemente, la “vergüenza social” que todavía a día de hoy supone reconocer que se necesita ayuda psicológica. La familia (14,4%) y los amigos (14,4%) son, de nuevo, las opciones más elegidas cuando se les pregunta quién, a la vista de la solicitud de ayuda, la han prestado realmente. En este caso, los compañeros de trabajo son la tercera de las opciones más señaladas (13,5%).

3.8. Acciones para combatir el problema

Uno de los objetivos del estudio es identificar las acciones emprendidas por las víctimas de los procesos de acoso psicológico. Una de cada cuatro víctimas pertenecientes al colectivo de PAS manifiesta “no hacer nada” ante los ataques sufridos, simplemente esperan “pacientemente” a que cesen. En un 22% de los casos se contempla la posibilidad de hablar con el agresor, no tanto como forma de exigir una explicación sobre los ataques sufridos, sino como una forma de estrechar lazos. En un 19% de los casos el PAS opta por hablar con la organización o con el comité de empresa y sólo en un 14% de los casos acude a los sindicatos a consultar su problema.

3.9. Entorno del suceso

A la pregunta de si existen testigos de la agresión sufrida y de ser así, cuál es el grado de apoyo recibido, el PAS responde en un mayoritario 90% de los casos que sí existen testigos de las agresiones proferidas, siendo su apoyo bastante o muy significativo en un 31% de los casos y poco o esporádico, en un 38%. En un 21% de los casos los testigos son “mudos”. La comprensión (25,4%) y la indiferencia (22%) son, por este orden, las reacciones más demostradas por los testigos de los procesos de acoso psicológico, seguidas de la sorpresa (10,2%), el enfado (10,2%) y el apoyo real y efectivo (10,2%).

3.10. Conocimiento del problema

Asimismo, se ha analizado si la víctima es consciente del alcance y dimensión de su problema. Un 78% del PAS manifiesta tener un grado elevado de conocimiento sobre los procesos de acoso psicológico en el trabajo. Sólo un 4% del PAS asegura no saber nada de este tipo de procesos. Se ha preguntado al PAS si, conocedor de la ocurrencia de estos procesos, era consciente de su gravedad. La respuesta ha sido afirmativa en un porcentaje mayoritario (79%). La proliferación de literatura sobre el tema, la también mayor proliferación de casos identificados como procesos de acoso moral a todos los niveles y en todos los ámbitos, el mayor número de casos hechos públicos y, en su caso, denunciados, ha propiciado una conciencia social y colectiva capaz de valorar la enorme gravedad de estos hechos y de sus consecuencias.

4. DISCUSIÓN

El PAS perteneciente a las tres Universidades gallegas sufre procesos de acoso psicológico en el trabajo, aunque los porcentajes no son, afortunadamente, tan elevados como los obtenidos en los dos estudios previos hechos en otros ámbitos universitarios del territorio español.

En todo caso, el PAS identifica perfectamente este tipo de atentados a la dignidad de la persona y sabe evaluar en su justa medida su enorme gravedad y sus dramáticas consecuencias profesionales y personales. Tanto es así, que identifica perfectamente las razones por las cuales se están produciendo estos ataques, que no son otras que las relacionadas con la envidia que produce su valía profesional y/o personal. Los procesos de acoso psicológico son, las más de las veces, ataques cobardes, pero no tontos. Esto es, la forma en la que se parapeta el agresor para realizar sus ataques demuestra una gran cobardía, sin embargo el blanco elegido demuestra que el proceso es o ha sido maquinado por una cabeza enferma, pero no torpe.

Los entornos universitarios, creemos que al igual que los familiares, sociales... no están preparados para entender y atender a las víctimas de acoso psicológico. Lo emergente de este tipo de procesos en cuanto a su identificación, que no ocurrencia, pueden justificar esta, en casos, aparente falta de sensibilidad o de conocimiento sobre como ayudar a la víctima.

En todo caso, las víctimas no están reaccionando frente a unos ataques que en algunos casos no entienden y no merecen nunca. Entre todos hemos conseguido con estudios, publicaciones e investigaciones de diversos tipos que las personas sepan identificar y diferenciar un problema como el acoso psicológico. Hemos conseguido también que sepan evaluar la enorme gravedad de sus consecuencias. Ahora, y a la vista de este estudio, es necesario que además inculquemos en las personas - víctimas o no (en cualquier caso testigos) - la necesidad de actuar, reaccionar, castigar y, fundamentalmente, prevenir de una u otra forma situaciones desde todo punto de vista imposibles de admitir.

BIBLIOGRAFÍA

ADAMS, A. (1992): "Holding out against workplace harassment and bullying", *Personnel Management*, Vol. 24, pp. 48-50.

- ARRIBAS, M. (2001): "Acoso moral, un tema preocupante", Boletín Colegio Psicólogos de Cataluña, No. 411.
- ASHFORTH, B. (1994): "Petty tyranny in organizations", Human Relations, Vol. 47, No. 7, pp. 755-778.
- BJÖRKQVIST, K., ÖSTERMAN, K. & HJELT-BÄCK, M. (1994): "Aggression among university employees", Aggressive Behavior, Vol. 20, pp. 173-184.
- BRODSKY, C. M. (1976): The harassed worker, Lexington Books, D.C. Heath & Co., Toronto.
- EINARSEN, S. & RAKNES, B.I. (1997): "Harassment at work and the victimization of men", Violence and Victims, Vol. 12, pp. 247-263.
- EINARSEN, S. (1996): Bullying and harassment at work: Epidemiological and psychosocial aspects, Unpublished doctoral dissertation, Faculty of Psychology, University of Bergen, Norway.
- EINARSEN, S. (1999): "The nature and causes of bullying at work", International Journal of Manpower, Vol. 20, No. 1/2, pp. 16-27.
- EINARSEN, S. (2000): "Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach", Aggression and Violent Behavior: A Review Journal, Vol. 4, pp. 371-401.
- EINARSEN, S., RAKNES, B. I., MATTHIESEN, S. B. & HELLESØY, O. H. (1994): Mobbing og harde personkonflikter: Helsefarlig samspill på arbeidsplassen [Bullying and interpersonal conflicts: Unhealthy interaction at work], Sigma Forlag, Bergen, Norway.
- FREUDENBERGER, H. (1980): "Staff burn-out", Journal of Social Issues, Vol. 30, pp. 156-159.
- GATES, G. (2004): "Bullying and mobbing (Part 3)", Pulp & Paper, Vol. 78, No. 12, p. 23.
- GONZÁLEZ, J. L. (2002): El maltrato psicológico. Cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso, Espasa Práctico, Madrid.
- HIRIGOYEN, M. F. (1999): El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana, Paidós, Madrid.
- HIRIGOYEN, M. F. (2001): El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso. Paidós, Madrid.
- HOEL, H., SPARKS, K. & COOPER, C. (2003): The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment. Report Commissioned by the International Labour Organization (ILO). University of Manchester Institute of Science and Technology.
- KAUFER, S. & MATTMAN, J. W. (1998): The Cost of Workplace Violence to American Business. Workplace Violence Research Institute. Retrieved on 13 of February, 2005, from <http://noworkviolence.com>.
- KEARNS, D., MCCARTHY, P. & SHEEHAN, M. (1997): "Organizational restructuring: Considerations for workplace rehabilitation", Australian Journal of Rehabilitation Counselling, Vol. 3, No. 1, pp. 21-29.
- KILE, S. M. (1990): Helsefarlige ledere og medarbeidere [Health injurious leaders and co-workers], Hjemmets Bokforlag, Oslo, Noruega.
- LEWIS, D. (1999): "Workplace bullying-interim findings of a study in further and higher education in Wales", International Journal of Manpower, Vol. 20, No. 1/2, pp. 106-118.
- LEYMANN, H. & GUSTAFSSON, A. (1996): "Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders", European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 5, No. 2, pp. 251-176.
- LEYMANN, H. (1990): "Mobbing and psychological terror at workplaces", Violence and Victims, No. 5, pp. 119-126.
- LEYMANN, H. (1993). Mobbing-Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann [Mobbing- Psycho-terror at work and how one might protect oneself], Rowohlt, Alemania.
- LEYMANN, H. (1996): "The content and development of mobbing at work", European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 5, No. 2, pp. 165-184.

- LÓPEZ-CABARCOS, M. A. & VÁZQUEZ-RODRÍGUEZ, P. (2003): *Mobbing. Cómo prevenir, identificar y solucionar el acoso psicológico en el trabajo*, Pirámide, Madrid.
- MATTHIESEN, S. B., RAKNES, B. I. & RÖKKUM, O. (1989): "Mobbing på arbeidsplassen [Bullying in the workplace]", *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, No. 26, pp. 761-774.
- MAYHEW, C., MCCARTHY, P., CHAPPELL, D., QUINLAN, M., BARKER, M. & SHEEHAN, M. (2001): "Measuring the extent of impact from occupational violence and bullying on traumatised workers", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, special issue focused on "The traumatized worker".
- NIEDL, K. (1996): "Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, No. 2, pp. 239-249.
- ORTEGA (1999): "Estrés y trabajo". *Revista MedSpain*, No. 3.
- PINES, A. & ARONSON, E. (1989): "Why managers burn out", *Sales and Marketing Management*, No. 4, pp. 34-38.
- PIÑUEL, I. (2001): *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*, Sal Terrae, Santander.
- SELYE, H. (1956): *The stress of life*, McGraw-Hill.
- THYLEFORS, I. (1987): *Syndbockar: Om utstøtning og mobbning i arbetslivet [Scapegoats: On exclusions and bullying in work life]*, Natur och Kultur, Suecia.
- VARTIA, M. & HYYTI, J. (2002): "Gender differences in workplace bullying among prison officers". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11, No. 1, pp. 113-126.
- VARTIA, M. (1993): *Psychological harassment (bullying, mobbing) at work*. In K. Kauppinen Toropainen (Ed.), *OECD Panel group on women, work and health* (pp. 149-152). Helsinki, Finland: Ministry of Social Affairs and Health.
- VARTIA, M. (1996): "The sources of bullying-Psychological work environment and organizational climate", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, No. 2, pp. 203-215.
- WILSON, C. B. (1991): "US businesses suffer from workplace trauma", *Personnel Journal*, July, pp. 47-50.
- ZAPF, D. (1999): "Mobbing in Organisationen. Ein Überblick zum Stand der Forschung [Mobbing in organisations. A state of the art research review]", *Zeitschrift für Arbeits- & Organisationspsychologie*, No. 43, pp. 1-25.
- ZAPF, D., KNORZ, C. & KULLA, M. (1996): "On the relationships between mobbing factors, and job content, social work environment and health outcomes", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, No. 2, pp. 215-238.

La *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 5 de mayo de 2005 y fue aceptado para su publicación el 8 de junio de 2006.