

## AVANCES EN EL ESTUDIO DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO ADVANCES IN THE STUDY OF BULLYING AT WORK

Mariano García-Izquierdo<sup>1,2,3</sup>, Mariano Meseguer<sup>1,2</sup>, M<sup>a</sup> Isabel Soler<sup>1,2</sup> y M<sup>a</sup> Concepción Sáez<sup>1,2</sup>  
<sup>1</sup>Universidad de Murcia. <sup>2</sup>ENAE. Business School

En las dos últimas décadas, el acoso psicológico en el trabajo o *mobbing* ha sido uno de los tópicos de investigación en el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Desde su creación en 2001, el Servicio de Ergonomía y Psicología Aplicada (Serpa) de la Universidad de Murcia viene trabajando sobre este problema que tiene un gran protagonismo y repercusión en el ámbito laboral y social. En este trabajo se hace un repaso de los hallazgos más interesantes obtenidos por este grupo de investigación y su comparación con otros resultados que aparecen en la literatura científica. Así, se comienza con cuestiones sobre la delimitación del concepto, las formas de cuantificación, la prevalencia y la procedencia de las conductas de acoso. Posteriormente, se revisan los determinantes y consecuentes, y se hace mención a un recurso personal, la autoeficacia, que puede moderar los efectos de las conductas de acoso en la salud. Por último, se comentan las principales formas de intervención y se realizan algunas consideraciones de cara a una adecuada prevención.

**Palabras clave:** Acoso psicológico, Mobbing, Bienestar psicológico, Autoeficacia.

In the last two decades, *mobbing* has been one of the topics of research in work and organizational psychology. Since its inception in 2001, the Service of Ergonomics and Applied Psychology (Serpa) at the University of Murcia has been working on this problem, which has a leading role and impact in work and social fields. This text is an overview of the most interesting findings by this research group and their comparison with other results that appear in the scientific literature. We begin with questions on the delimitation of the concept, forms of quantification, the prevalence and source of bullying behaviors. Subsequently we review the determinants and consequences, and we refer to a personal resource, self-efficacy, which may moderate the effects of harassment on health behaviors. Finally, we discuss the main forms of intervention and note some considerations with a view to adequate prevention.

**Key words:** Mobbing, Workplace bullying, Well-being, Self-efficacy.

### L A CONCEPTUALIZACIÓN DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

El Servicio de Ergonomía y Psicología Aplicada (Serpa) es una unidad integrada en el Servicio de Psicología Aplicada de la Facultad de Psicología de la Universidad de Murcia que fue creada en el año 2001 y tiene un objetivo eminentemente asistencial. En concreto, proporcionar ayuda psicológica a trabajadores, cualquiera que sea su cualificación y posición en la empresa, en cuestiones que tengan que ver con la calidad de vida laboral y asesorar a las empresas en materia de gestión de recursos humanos y prevención de riesgos laborales.

Al objetivo citado, se añade otro no menos importante: constituir un marco adecuado para el desarrollo de diferentes líneas de investigación en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, que se han plasmado en distintos proyectos de investigación, tesis doctorales y artículos científicos. Uno de los temas principales de estudio desde la fundación del Serpa es el acoso psicológico en el trabajo. En las líneas que siguen, se hará una semblanza de los principales hallazgos de las distintas investigaciones realizadas.

*Correspondencia:* Mariano García-Izquierdo. Departamento de Psiquiatría y Psicología Social. Universidad de Murcia. Facultad de Psicología. Campus Universitario de Espinardo. 30100 Murcia. España. E-mail: mgarciai@um.es

En la actualidad, el acoso psicológico o *mobbing* es uno de los factores psicosociales de riesgo que suponen un grave problema tanto por su prevalencia como por la repercusión negativa en la salud de los trabajadores y en los resultados de la empresa (Einarsen y Mikkelsen, 2003; Di Martino, Hoel, y Cooper, 2003; Matthiesen y Einarsen, 2004; Einarsen y Hauge, 2006; Sancini et al., 2012).

El término *mobbing* (también denominado *workplace bullying* en algunos países) aparece en la década de los años 80, cuando Leymann lo adoptó para describir cierto tipo de comportamientos hostiles que se producían en el lugar de trabajo. Para este autor (Leymann, 1990), consiste en un ataque psicológico, en un hostigamiento en el contexto laboral. La duración y frecuencia de tales comportamientos lleva a la víctima a un estado de elevada tensión psicológica y a una posición de indefensión absoluta con un alto riesgo de dañar su salud y de provocar el abandono de la organización. Estas situaciones también influyen en las personas que lo presencian (por ejemplo, compañeros) y afectan al rendimiento laboral.

Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper (2003) señalan varios elementos característicos del *mobbing*: (1) una frecuencia repetitiva y una duración persistente de conductas hostiles; (2) una acción que se ejerce mediante una serie de conductas negativas que van desde las críticas permanentes al trabajo, comentarios injuriosos, calum-

nias, hasta amenazas y actos de violencia física, y del que posiblemente el *mobbing* no sea más que un cajón que recoge diversas modalidades de violencia psicológica; (3) un conjunto de reacciones de las víctimas típicas en las distintas fases del proceso de hostigamiento; (4) la implicación de una o varias personas que ejercen la violencia, ya sea de carácter instrumental o afectivo; (5) un desequilibrio de poder de las partes, que conlleva que la víctima perciba que no dispone de los recursos necesarios para defenderse ante esta situación; (6) el número de personas implicadas: se estima que entre el 60 y el 80% de los casos hay más de una persona involucrada (por ejemplo, testigos); y (7) el estatus de acosadores y víctimas, que hace que este problema pueda darse desde niveles jerárquicos superiores hacia los inferiores, en sentido contrario o dentro del mismo nivel.

Algunas consideraciones a lo dicho anteriormente pueden ser de ayuda para comprender el problema del *mobbing*. En primer lugar, es importante no confundirlo con comportamientos descorteses o conflictos laborales. Otra de las características distintivas es el criterio temporal; es decir, tanto la duración total del proceso como la recurrencia de estos actos hostiles. Para la duración, se ha de considerar un período mínimo a partir del cual pueden observarse efectos negativos en la persona y, aunque no existe una total unanimidad, el más utilizado es el de seis meses (Einarsen y Hauge, 2006). Para la recurrencia, la pauta es que debe ser al menos semanal, aunque la naturaleza de las conductas y su intensidad, entendida ésta como la capacidad de dañar, pueden hacer variar estos períodos. Por ejemplo, lanzar un rumor contra alguien puede ser tan destructor que no resulte necesario realizarlo semanalmente; por el contrario, dejar sin trabajo efectivo a un trabajador ha de tener una frecuencia diaria, porque si es semanal, bien podría ser considerado un premio. Por otro lado, el que sea durante un período de al menos seis meses debe estar en función de la intensidad de los comportamientos hostiles.

Las aportaciones de la investigación suelen tardar en materializarse en hechos normativos en la vida social. Sin embargo, en nuestro país, en materia de acoso psicológico, atendiendo seguramente a la gravedad del problema se ha obrado con diligencia. Así, la Resolución de 5 de mayo de 2011, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, por la que se aprueba y publica el Acuerdo de 6 de abril de 2011 de la Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado sobre el Protocolo de actuación frente al acoso laboral en la Administración General del Estado (BOE, 11 de junio de 2011), en un intento por aclarar la definición contenida en la Ley Orgánica 5/2010<sup>1</sup>, considera como acoso psicológico o

moral “la exposición a conductas de violencia psicológica intensa, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo hacia una o más personas, por parte de otra/s que actúan frente a aquella/s desde una posición de poder –no necesariamente jerárquica sino en términos psicológicos–, con el propósito o el efecto de crear un entorno hostil o humillante que perturbe la vida laboral de la víctima. Dicha violencia se da en el marco de una relación de trabajo, pero no responde a las necesidades de organización del mismo; suponiendo tanto un atentado a la dignidad de la persona, como un riesgo para su salud” (BOE, 11 de junio 2011, pág. 53961).

Además, se subraya que para que una conducta pueda ser calificada de acoso psicológico o moral (*mobbing*), se requerirá que se cumplan todas las condiciones que se han subrayado en la definición.

Una vez tratado qué se entiende por acoso psicológico, se expondrán los principales resultados de las diferentes investigaciones llevadas a cabo. En concreto, sobre la cuantificación del acoso, los determinantes organizativos y personales, las consecuencias, y las implicaciones prácticas de tales hallazgos centrados en la prevención de este importante factor de riesgo psicosocial.

#### LA CUANTIFICACIÓN DEL ACOSO PSICOLÓGICO: PREVALENCIA Y PROCEDENCIA DE LAS CONDUCTAS DE ACOSO

En los primeros estudios sobre *mobbing*, uno de los aspectos que centró la atención de los investigadores fue proporcionar datos sobre su prevalencia. La realización de este tipo de estudios no es fácil, principalmente porque la información se recoge, casi exclusivamente, de las manifestaciones realizadas por los afectados mediante entrevistas o cuestionarios. Esto, entre otros problemas, conlleva que la información puede estar sesgada pues, a veces, quienes lo sufren tienden a negarlo o minimizarlo (Randall, 1992) dado que admitir que se es víctima es como aceptar que se ha fracasado en el afrontamiento del problema (O'Moore y Hellery, 1989), y otras veces se tiende a amplificarlo. Hablamos, por lo tanto, de la percepción de las situaciones de acoso. De hecho, es notable el descenso que se produce en las cifras de prevalencia cuando se utiliza como criterio de estimación el reconocimiento explícito de que se está siendo víctima de *mobbing*, el denominado “auto etiquetado”. Este método suele llamarse subjetivo o autoperceptivo.

Además, las comparaciones no tienen un gran valor si no se toman en cuenta por lo menos tres aspectos: las diferentes formas de medida (Nielsen, Matthiesen y Einarsen, 2010), las ca-

<sup>1</sup> Como figura más o menos novedosa en el ámbito de las relaciones humanas, y concretamente laborales, el acoso moral en el trabajo o “*mobbing*” se ha tipificado como conducta delictiva desde diciembre de 2010, en que se introdujo como un segundo párrafo al apartado primero del art. 173 del Código Penal, gracias a la Ley Orgánica 5/2010. Desde entonces, el delito de *mobbing* viene recogido en el Código Penal con la siguiente redacción: Con la misma pena (prisión de 6 meses a 2 años) serán castigados los que, en el ámbito de cualquier relación laboral o funcional y prevaliéndose de su condición de superioridad, realicen contra otro de forma reiterada actos hostiles o humillantes que, sin llegar a constituir trato degradante, supongan grave acoso contra la víctima.

racterísticas de las poblaciones estudiadas (sectores profesionales y tipos de organizaciones), y las diferencias culturales de cada país. Con el fin de solventar en la manera de lo posible estas dificultades, el método objetivo o conductual, utiliza cuestionarios. Este procedimiento se denomina así como oposición al autoperceptivo, aunque no hay que olvidar que la evaluación se refiere siempre a la percepción de estar en una situación de acoso laboral.

Los dos cuestionarios más usados en la investigación de acoso psicológico en el trabajo han sido el LIPT (*Leyman Inventory of Psychological Terror*) de Leyman (1990) y el NAQ (*Negative Acts Questionnaire*) de Einarsen y Raknes (1997). Respecto al NAQ, fue construido con la información recogida de la bibliografía existente sobre el *mobbing* y la proporcionada por víctimas. El NAQ es el cuestionario más utilizado debido a su bajo coste de aplicación y por poseer unas adecuadas propiedades psicométricas. Einarsen y Raknes (1997) hallaron que las distintas conductas hostiles que lo conforman se agrupaban en 5 factores principales que explican el 57% de la varianza. La consistencia interna (alfa de Crombach), en diversos estudios, varía entre .87 y .93. Posteriormente, Einarsen y Hoel (2001) actualizaron el NAQ y obtuvieron dos dimensiones, denominadas acoso personal y acoso relacionado con el trabajo, dando lugar al NAQ-R. Son numerosas las investigaciones que han seguido esta línea y se ha utilizado esta escala para evaluar la prevalencia del acoso laboral en distintos países, sectores económicos y organizaciones.

Las cifras de prevalencia se caracterizan por su disparidad. Por ejemplo, Zapf, Einarsen, Hoel y Vartia (2003) señalan que entre el 5 y el 10% de la población trabajadora está expuesta a acoso, y Einarsen y Hauge (2006) entre el 1 y el 10%. La última Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo estima en un 2,6% los trabajadores en posible situación de acoso en España (Eurofound, 2010). Sin embargo, para nuestro país, encontramos en otros estudios cifras que van desde el 57% en policías (Segurado, et al., 2008), al 5,8% en población trabajadora general (González-Trijueque y Graña, 2009).

La investigación del acoso psicológico en el trabajo sigue la línea de aceptar un instrumento de evaluación para adaptarlo a distintas poblaciones con el objetivo de proponer medidas de intervención eficaces. En Soler, Meseguer, García-Izquierdo e Hidalgo (2010) se analizan las propiedades psicométricas del NAQ con el fin de decidir sobre su utilización en la evaluación del *mobbing* en las organizaciones. Los resultados del estudio ponen de manifiesto la existencia de dos factores principales que explican el 32,8% de la varianza total. Al primer componente extraído se le denominó *acoso personal* y al segundo *acoso centrado en el rendimiento del trabajo*. Como conclusión del estudio, se indica que la escala posee adecuadas propiedades psicométricas y una estructura de dos factores, coherente con la propuesta de Einarsen y Hoel (2001) de dos grandes categorías de acoso: *predatory bullying* (acoso personal) y *work related bullying* (acoso centrado en el rendimiento del trabajo).

En Meseguer, Soler, Sáez, y García-Izquierdo (2007a), se trató la prevalencia, los componentes y la procedencia del acoso laboral en una muestra del sector hortofrutícola. El objetivo de la investigación era realizar una descripción del *mobbing* en un sector de gran importancia económica y caracterizado por diferentes tipos de contratación (con la figuras de fijos discontinuos y eventuales) y de cobertura asistencial (Régimen Especial Agrario), por una alta rotación de personal (como un puesto de trabajo de "paso"), por una estructura organizativa altamente jerarquizada, y por una cultura donde dominan los valores típicamente "masculinos".

El porcentaje de trabajadores que percibe un riesgo muy alto de estar en situación de acoso es del 20,2% de la muestra (396 trabajadores). En cuanto a la frecuencia, las conductas hostiles que más se repiten son las relacionadas con el trabajo y con los resultados del mismo (ver tabla 1).

Por otro lado, era de interés comprobar si las distintas conductas hostiles discriminaban entre los que se percibían como "víctimas" y "no-víctimas". Se encontraron diferencias estadísticamente significativas en todos los ítems del NAQ a favor de los que se percibían "víctimas".

En cuanto al origen de las conductas negativas, el primer dato destacable fue que 205 trabajadores (51,8% de la muestra) señalaban la procedencia de tales acciones de hostigamiento, lo que nos indica que no sólo aquellos que fueron considerados "víctimas" (111 trabajadores) percibían de dónde proviene el acoso, sino que también eran percibidas por los observadores o testigos. Los resultados indican que los superiores son los más frecuentemente señalados como fuentes de hostigamiento (74%), seguido por la categoría de compañeros y superiores (16%) y, por último, sólo compañeros (9,7%). Lo anterior muestra que las conductas de acoso laboral tienen su raíz fundamental en los superiores, solos o en acciones conjuntas con los compañeros.

En resumen, de acuerdo a los resultados, podemos considerar el *mobbing* como un fenómeno heterogéneo, que se manifiesta en diferentes formas y que, en este caso, tanto por los tipos de conductas hostiles manifestadas como por la procedencia del mismo, puede entenderse tanto un proceso singular hacia una persona como una estrategia aparentemente "racional" para conseguir los objetivos de la organización (por ejemplo, de rendimiento), además de una forma de ejercer el control sobre los trabajadores.

**TABLA 1**  
**PORCENTAJES DE LAS CONDUCTAS HOSTILES MÁS FRECUENTES SEÑALADAS POR LOS TRABAJADORES (ÍTEMES DEL NAQ-R)**

Se infravalora el esfuerzo que realiza en su trabajo	47,7
Se siente explotado en su trabajo	44,1
Se infravalora el resultado de su trabajo	45
Sus puntos de vista u opiniones no son tenidos en cuenta	40,5
Percibe cotilleos o rumores	27,9
Se le recuerda persistentemente sus errores	24,3
Se le oculta información necesaria de modo que dificulta su trabajo	24,3

## LOS ANTECEDENTES Y LAS CONSECUENCIAS DEL ACOSO LABORAL

Distintos factores psicosociales relacionados tanto con la organización como con la actividad laboral del trabajador han sido señalados como antecedentes para la aparición del acoso psicológico. Así se han encontrado asociaciones de acoso con el conflicto y la ambigüedad de rol (Einarsen, Raknes, y Matthiesen, 1994; Dawn, Cowie, y Ananiadou, 2003; Agervold y Mikkelsen, 2004), la carga mental, la presión del tiempo de trabajo para la ejecución de las tareas (Salin, 2003), con la sobrecarga continuada en el trabajo (Quine, 2001; Dawn, Cowie, y Ananiadou, 2003), ciertos estilos de liderazgo (autoritario, *laissez-faire*) y formas de dirección (Tepper, 2000; O'Moore, Lynch, y Daeid, 2003; Agervold y Mikkelsen, 2004).

Atendiendo a lo anterior, se analizaron distintos factores psicosociales de riesgo en el trabajo que podrían predecir la aparición del *mobbing* (Meseguer, Soler, García-Izquierdo, Sáez y Sánchez, 2007b). Los resultados indicaron que algunos de los factores psicosociales estudiados pueden servir de predictores de las dos formas de *mobbing* que señalaban Einarsen y Hoel (2001): personal y centrado en el rendimiento del trabajo. Concretamente, la inadecuada definición de rol (conflicto y ambigüedad de rol), la carga mental elevada, la falta de interés por el trabajador, y la inadecuada supervisión y participación del trabajador predecían la aparición de conductas hostiles de ambos tipos de acoso.

En cuanto a las consecuencias, el *mobbing* se ha considerado como un estresor psicosocial con consecuencias devastadoras. En este punto, es necesario destacar que buena parte de los trabajos en los que se le relaciona con la salud fueron realizados con víctimas que habían sufrido un largo proceso de acoso (Brodsky, 1976; Einarsen, Matthiesen, y Skogstad, 1998; Keshly y Harvey, 2006; Mattiesen y Einarsen, 2001; Mikkelsen y Einarsen, 2002; Vartia, 2003).

En estudios con muestras multiocupacionales, en las cuales los procesos de victimización no han llegado a ser graves, no queda claro si las asociaciones con la salud y el bienestar son igualmente relevantes. En este sentido, Einarsen, Raknes, Matthiesen y Helleoy (1996) asociaron la experiencia de *mobbing* con problemas psicológicos, psicosomáticos y músculo esqueléticos. Einarsen y Raknes (1997), con una muestra de empleados noruegos encontraron que la exposición a conductas de *mobbing* explicaba el 23% de la varianza del estado de salud y del bienestar psicológico; y Kaukiainen et al. (2001) concluyeron que existían diferencias significativas en síntomas físicos, problemas cognitivos, y problemas sociales en las personas clasificadas como "víctimas" respecto a las clasificadas como "no víctimas".

En García-Izquierdo, Llor, García-Izquierdo y Ruiz (2006), con una muestra de 520 trabajadores de los sectores sanitario y educativo, se analizaron las variables psicológicas de bienestar que están relacionadas con el *mobbing*. Los análisis realizados revelaron correlaciones significativas y en la dirección esperada entre acoso laboral y las demás variables incluidas en el estudio: *burnout*, satisfacción laboral y bienestar psicológico; es decir, a ma-

yor percepción de acoso mayor agotamiento emocional, mayor cinismo, y menos eficacia, satisfacción laboral, y bienestar. Mediante la aplicación de análisis discriminante se encontró que la insatisfacción con la supervisión, las dimensiones de *burnout* de agotamiento emocional y cinismo, y los síntomas depresivos, permiten clasificar adecuadamente a los sujetos con alto y bajo riesgo de *mobbing*.

Posteriormente, se analizaron las consecuencias del *mobbing* en una muestra multiocupacional (Meseguer, Soler, Sáez y García-Izquierdo, 2008). En concreto, el objetivo principal del estudio era analizar la relación entre *mobbing* y sintomatología psicosomática relacionada con el estrés. Los resultados indicaron una asociación positiva y estadísticamente significativa entre ambos. El porcentaje de varianza de los efectos psicosomáticos explicados por el *mobbing* fue de 26,5%, que es uno de los más altos encontrados en diferentes estudios (Vartia, 2001).

De modo más específico, para comprobar los efectos del acoso laboral en la sintomatología psicosomática se categorizó la muestra en "casos de estrés" y de "no estrés", de acuerdo con el criterio establecido por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2004) de que cualquier trabajador que presenta una combinación de tres o más síntomas psicosomáticos es considerado como un posible caso de estrés.

El análisis de la relación entre estas categorías, atendiendo a los grupos de víctimas y no víctimas de *mobbing*, mostró diferencias estadísticamente significativas entre los mismos. Así, sólo un 22,5% de los participantes considerados "no víctimas" fueron categorizados como casos de estrés, mientras que este porcentaje era superior al 48% para el grupo de víctimas.

También se incluyó el absentismo. En otros estudios que asimismo utilizaron esta variable se encontró tanto una alta relación de absentismo con *mobbing* (Kivimäki, Elovainio, y Vahtera, 2000; Matthiesen, Racknes, y Rökkum, 1989; Quine, 2001; Toohey, 1991; Vartia, 2001) como una asociación débil (Einarsen y Raknes, 1991; UNISON, 1997). Según los resultados hallados (Meseguer et al., 2008), 102 empleados (26,3% de la muestra) manifestaron ausentarse del puesto de trabajo en los últimos 12 meses; de éstos, el 32% fue clasificado como víctimas, frente al 24% que no fueron considerados víctimas. Los motivos del absentismo fueron categorizados en dos tipos: debido a causas físicas (por ejemplo, accidentes de trabajo) y los debidos a causas psicológicas (por ejemplo, depresión, ansiedad), y aquí los resultados no mostraron diferencias entre ambos grupos.

## EL PAPEL DE LOS RECURSOS PERSONALES SOBRE LA SALUD EN LOS PROCESOS DE ACOSO PSICOLÓGICO

El hecho de que en situaciones similares en el trabajo unas personas aumenten sus niveles de tensión y malestar y otras no, se suele atribuir a variables individuales por lo que es de gran importancia analizar cuáles pueden actuar como mitigadoras de las consecuencias en la salud de los trabajadores. La idea fundamental subyacente es que la salud puede verse afectada no sólo por las situaciones sino también por la intervención de variables personales. Sin embargo, mientras que las características organizati-

vas y del puesto de trabajo han ocupado una buena parte de la investigación del acoso laboral, la mayoría de los aspectos individuales han sido tratados someramente, aunque recientemente se haya prestado cierta atención en ellos.

En algunas investigaciones anteriores, Einarsen y Mikkelsen (2003) y Salin (2003) ya planteaban que la percepción subjetiva de acoso resulta necesaria para comprender este fenómeno y entender por qué no todas las víctimas reaccionan de la misma forma. Por ejemplo, Matthiesen y Einarsen (2004) analizaron el papel de la afectividad negativa y positiva, y concluyeron que podrían modular en la manifestación de síntomas psicopatológicos. De forma similar, Nielsen, Matthiesen y Einarsen (2010) indicaron que el sentido de la coherencia, la disposición individual para percibir el ambiente como comprensible y manejable, es un protector de la salud en las víctimas de acoso. Igualmente, Vie, Glasø y Einarsen (2011) mostraron que el autoetiquetado, creencia que una persona tiene acerca de ser efectivamente objeto de acoso y que le lleva a reconocerse como víctima, desempeña un papel moderador entre la exposición a las conductas de acoso y las consecuencias para la salud. En otro estudio posterior, estos mismos autores, mostraron que las emociones positivas y negativas son mediadores de la relación entre la exposición al acoso y los problemas musculoesqueléticos (Vie, Glasø y Einarsen, 2012). En resumen, los resultados de distintas investigaciones sugieren que las características individuales son importantes a la hora de reaccionar ante posibles situaciones de acoso laboral y pueden explicar, al menos parcialmente, los efectos sobre la salud.

En esta línea, nuestro equipo de investigación, ha realizado un trabajo sobre el papel de la autoeficacia, una de las fortalezas humanas que forman parte del denominado capital psicológico.

La autoeficacia, aspecto central de la Teoría Social Cognitiva, se define como "la creencia en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción necesarios para producir determinados logros o resultados" (Bandura, 1997, p. 3). Básicamente, las investigaciones han señalado que la autoeficacia es un recurso personal que ayuda a las personas a enfrentarse a situaciones exigentes y protege su salud (Lubbers, Loughlin y Zweig, 2005; Parker, Jimmieson y Johnson, 2011).

Como sugiere Bandura (1997), la autoeficacia puede estar determinada por su nivel de especificidad, y por tanto será más determinante cuanto más se ajuste a un dominio concreto. Así, la autoeficacia en el trabajo (o profesional) será más adecuada para realizar análisis en entornos laborales que la generalizada, pues actuaría frente a los estresores disminuyendo o aumentando el malestar psicológico que éstos pueden generar (Salanova, Grau, Cifré y Llorens, 2000; Salanova, Grau y Martínez, 2005).

En una muestra multiocupacional de 772 trabajadores se probó el papel de la autoeficacia profesional como moduladora de los procesos de acoso laboral y la percepción de salud (Meseguer, Soler y García-Izquierdo, 2014).

Los resultados (ver figura 1) ponen de manifiesto el efecto de interacción entre demandas laborales (acoso laboral) y recursos personales (autoeficacia profesional), de manera que los trabajadores con altos niveles de autoeficacia profesional au-

mentarán sus conductas de afrontamiento positivas en situaciones de estrés laboral.

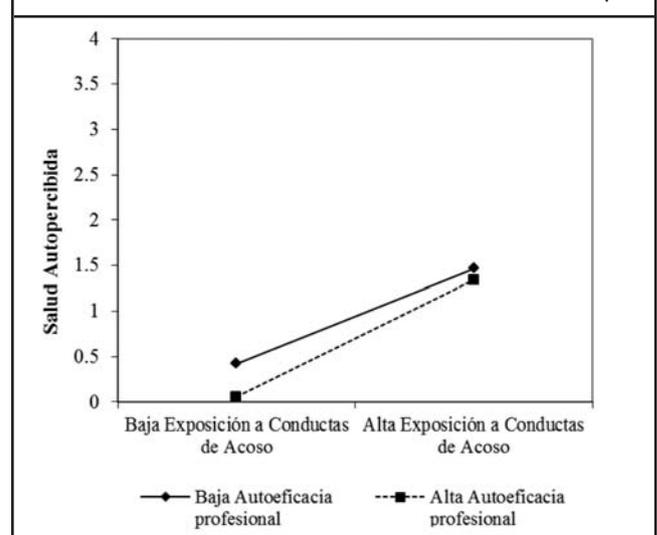
Lo anterior es congruente con el modelo *Job Demands Resources (JD-R)* (Bakker, Demerouti, De Boer y Schaufeli, 2003), de manera que los trabajadores tienen capacidades (recursos) que pueden activar como fuente de resistencia ante los acontecimientos estresantes (Baillien, De Cuyper y De Witte, 2011; Hunter, Mora y Ortega, 2004). Igualmente, los resultados están en la línea de la Teoría Social Cognitiva cuando indica que las personas con elevados niveles de confianza en sus habilidades pueden responder a los estímulos del medio más adecuadamente y pueden ejercer cierto control sobre ellos (Bandura, 1997). Los resultados obtenidos también se ven apoyados por otros estudios donde la autoeficacia profesional ha mostrado su relevancia como variable moderadora en los procesos de estrés y salud (Jex y Bliese, 1999; Lu, Siu y Cooper, 2005; Sonnentag y Spychala, 2012).

Es destacable señalar que el papel de la autoeficacia profesional es similar al del resto de variables personales analizadas hasta ahora en la investigación con respecto al acoso (afectividad negativa, sentido de la coherencia, auto etiquetado, autoeficacia generalizada o emociones positivas): en los niveles bajos de percepción de conductas hostiles, las variables personales desempeñan un papel moderador, reduciendo los niveles de malestar de forma significativa. En niveles altos, cuando se entra en la espiral del conflicto, también reduce la percepción sobre el propio estado de salud, pero ese papel amortiguador va disminuyendo.

#### LA INTERVENCIÓN PARA EL CONTROL Y PREVENCIÓN DEL ACOSO PSICOLÓGICO

La intervención para impedir o reducir los efectos del acoso psicológico es un tema sumamente confuso. Los resultados de

**FIGURA 1**  
**INTERACCIÓN ENTRE AUTOEFICACIA PROFESIONAL Y EXPOSICIÓN A CONDUCTAS DE ACOSO LABORAL EN LA PREDICCIÓN DE LA SALUD (NÓTESE QUE A MAYOR PUNTUACIÓN EN EL EJE "SALUD" AUMENTA EL MALESTAR)**



los estudios facilitan en buena medida la toma de decisiones acerca de la intervención sobre un fenómeno muy complejo, independientemente de que puedan clasificarse en prevención primaria, secundaria o terciaria.

La denuncia de la situación por parte del trabajador que se considera afectado o víctima es insuficiente debido a varias cuestiones: la tolerancia de la violencia, pues suele suceder que determinados comportamientos son considerados "normales" en muchas organizaciones, la falta de interés por parte de los responsables o directivos (por ejemplo, los superiores pueden disuadir o impedir la presentación de denuncias por temor a que se cuestione su capacidad de dirección), la ausencia de políticas sobre violencia o procedimientos para su investigación, y el temor de las víctimas a que se les responsabilice de las agresiones recibidas y a las represalias por parte del agresor.

Desde el punto de vista organizacional, el papel de la adecuada aplicación de los procedimientos de recursos humanos es fundamental. Por ejemplo, en los procesos de reclutamiento y selección de empleados, además de estar basados en la cualificación técnica y otros predictores usuales, también deben considerarse la inteligencia emocional, la capacidad de desenvolverse en la diversidad, de trabajar en equipo, el estilo de liderazgo y la capacidad de resolución de conflictos interpersonales. También es de vital importancia conocer las expectativas sobre la conducta de los futuros empleados, especialmente, en el caso de los puestos en los que se requiere responsabilidades de supervisión. En este sentido, la formación del personal debe incidir en el adecuado desempeño de los roles laborales, entre los que se incluye el trato respetuoso a los demás, y en que tengan los conocimientos suficientes para detectar estos riesgos y abordarlos adecuadamente. Asimismo, es especialmente relevante la formación en temas relacionados con habilidades de interacción personal, gestión de conflicto, negociación, etc. Aquí conviene recordar que fomentar los recursos personales en el lugar de trabajo, como la autoeficacia, favorece la salud y es básico para la prevención de los riesgos psicosociales (Pipe et al., 2012)

Otro aspecto que forzosamente hay que considerar es la necesidad de valorar la gestión del cambio como algo natural en la organización, así como establecer comunicaciones abiertas, efectivas y periódicas con fomento del *feedback*, además de valorar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones con el fin de lograr el mayor grado de implicación posible.

Por otra parte, es preciso contemplar el análisis y la resolución de conflictos como un medio que se debe aplicar en todos los niveles jerárquicos y crear sistemas que permitan un seguimiento que asegure que ha sido realmente resuelto.

También es conveniente contar con programas de asistencia a los empleados: proporcionar asesoramiento y apoyo a las víctimas, remitirlos a profesionales de salud externos, vigilar su evolución y facilitar la reincorporación al trabajo. La existencia de estos programas, que están enfocados a fomentar la salud laboral, es buen indicador para los trabajadores de que los responsables de la organización se preocupan por este tema.

Y, en esta dirección, se hace necesario incluir la definición de una política organizativa sobre violencia en el trabajo en la que se incluya la importancia del trato adecuado a los trabajadores, que condene el acoso en todas sus modalidades y vaya acompañada de estrictas medidas disciplinarias en el caso de infracción. Esto debe de ir asociado a un procedimiento anti-acoso con el fin de recoger, analizar y abordar las denuncias, definir comportamientos esperados y normas éticas, y asesorar a los responsables de la organización y a todos aquellos que lo demanden. A partir de aquí la comunicación se convierte en una herramienta primordial, pues es básico que todos los miembros de la empresa conozcan esta nueva forma de actuación. Así, se establecerán expectativas o "líneas de partida" sobre las relaciones interpersonales con el fin de facilitar la comprensión de la importancia de los diferentes aspectos del acoso, fomentar una actitud positiva de la dirección hacia su evitación, y proporcionar unos parámetros para poder valorar determinados comportamientos inadecuados. Todo esto puede recogerse, como ya lo hacen diferentes organizaciones, en un protocolo de actuación frente al acoso psicológico.

En resumen, las medidas deben ir enfocadas fundamentalmente a la prevención primaria u organizativa, para lo cual debe existir una actitud positiva por parte de la dirección y un interés por dejar claro que no está interesada en la aparición del *mobbing*, y que la preparación y disposición para evitar el riesgo de la existencia de conductas hostiles es también parte del rol del empleado en esa organización.

Como ya se ha señalado antes, las cifras de prevalencia indican un descenso; aún así, el problema del acoso psicológico en el trabajo será fundamental en las relaciones laborales de los próximos años. Aunque, este tópico ha tenido recientemente un gran desarrollo, todavía queda un amplio trabajo por hacer para lograr avances en la comprensión de este importante factor de riesgo psicosocial. Cada vez con mayor frecuencia, tanto la dirección de las organizaciones como los trabajadores no aceptarán el *mobbing* como algo "normal" de su trabajo y esperarán justicia y trato respetuoso, del mismo modo que tienen expectativas acerca de otros aspectos de sus relaciones laborales.

Entre las cuestiones que se deberán abordar nos aventuramos a destacar las siguientes: qué perfiles describen a las víctimas y a los agresores, qué características de los puestos de trabajo predisponen a un mayor riesgo de *mobbing*, qué tipo de relación mantiene el agresor y la víctima en el contexto laboral, qué papel desempeñan los testigos y observadores del proceso, cuál es la actitud y el comportamiento de los responsables de las personas con relación a este problema, qué estrategias de evaluación y prevención son más eficaces, la evaluación del funcionamiento de los protocolos anti-acoso, etc. Entre otras posibles, estas preguntas deben ser planteadas y contestadas por aquellos en cuya organización uno de los objetivos sea promover y desarrollar iniciativas que pretendan garantizar la salud y la calidad de vida.

## REFERENCIAS

- Agervold, M., & Mikkelsen, E.G. (2004). Relationships between psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress, 18*(4), 336-351.
- Baillien, E., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). Job autonomy and workload as antecedents of workplace bullying: A two-wave test of Karasek's Job Demand Control Model for targets and perpetrators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(1), 191-208.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W.B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior, 62*, 341-356.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191-215. doi: 10.1037/0033-295X.84.2.191.
- Brodsky, C.M. (1976). *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books.
- Dawn, J., Cowie, H., & Ananiadou, K. (2003). Perceptions and experience of workplace bullying in five different working populations. *Aggressive Behavior, 29*, 489-496.
- Di Martino, V., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Einarsen, S., & Hoel, H. (2001). The Negative Acts Questionnaire: development, validation and revision of a measure of bullying at work. *Paper presented at the 10 European Congress on Work and Organisational Psychology*. Praga.
- Einarsen, S., & Mikkelsen, E.G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 127-144). London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S. y Hauge, L.J. (2006). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 22*(3), 251-274.
- Einarsen, S., & Raknes, B.I. (1997). Harassment at work and victimization of men. *Violence and Victims, 12*, 247-263.
- Einarsen, S., y Raknes, B.I. (1991). *Mobbing i Arbeidslivet. En Undersøkelse av forchomst og helsemessige konsekvenser av mobbing i på norske arbeidsplasser*. FAHS, Bergen: Universitetet i Bergen.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C.L. (2003). The concept of bullying at work. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice*. (pp. 3-30). London: Taylor & Francis Books Ltd.
- Einarsen, S., Matthiesen, S., & Skogstad, A. (1998). Bullying, burnout and well-being among assistant nurses. *Journal of Occupational Health Safety, 14*(6), 563-568.
- Einarsen, S., Raknes, B.I., Matthiesen S.B., y Hellesoy, O.H. (1996). Helsemessige aspekter ved mobbing i arbeidslivet. Modererende effekter av sosial støtte og personlighet. *Nordisk Psykologi, 48*, 116-137.
- Einarsen, S.; Raknes, B.I., & Matthiesen, S.M. (1994). Bullying and harassment at work and their relations to work environment quality. An exploratory study. *The European Work and Organizational Psychology, 4*, 381-401.
- Eurofound, The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010). *5th European Working Conditions Survey (EWCS)*. www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/index.htm
- García-Izquierdo, M., Llor, B., García-Izquierdo, A. L. y Ruiz, J. A. (2006). Bienestar psicológico y *mobbing* en una muestra de profesionales de los sectores educativo y sanitario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 22*(3), 381-396.
- González-Trijueque, D. y Graña, J. L. (2009). El acoso psicológico en el lugar de trabajo: prevalencia y análisis descriptivo en una muestra multiocupacional. *Psicothema, 21*(2), 288-293.
- Hunter, H., Mora, J., & Ortega, R. (2004). The long-term effects of coping strategy use in victims of bullying. *The Spanish Journal of Psychology, 7*(1), 3-12.
- Jex, S.M., & Bliese, P.D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology, 84*, 349-361. doi/10.1037//0021-9010.84.3.349.
- Kaukiainen, A., Salmivalli, C., Björkqvist, K., Österman, K., Lahtinen, A., Kostamo, A., & Lagerspetz, K. (2001). Overt and covert aggression in work setting in relation to the subjective well-being of employees. *Aggressive Behavior, 27*, 360-371.
- Keashly, L., & Harvey, S. (2006). Emotional abuse at work. In E.K. Kelloway, J. Barling & J. Hurrell (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp. 95-120). California: Sage.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2000). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational and Environmental Medicine, 57*, 656-660.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims, 5*, 119-126.
- Lu, C. Q., Siu, O. L., & Cooper, C. L. (2005). Managers' occupational stress in China: The role of managerial self-efficacy. *Personality and Individual Differences, 38*, 569-578. doi: 10.1016/j.paid.2004.05.012.
- Lubbers, R., Loughlin, C., & Zweig, D. (2005). Young workers' job self-efficacy and affect: Pathways to health and performance. *Journal of Vocational Behavior, 67*(2), 199-214. doi: org/10.1016/j.jvb.2004.03.002.
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*, 467-484.
- Matthiesen, S. B., & Einarsen S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British Journal Guide Consulting, 32*, 335-56. doi: 10.1080/03069880410001723558.

- Matthiesen, S.B., Raknes, B.I., & Røkkum, O. (1989). Mobbing pa arbeidsplassen. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 26, 761-774.
- Meseguer, M., Soler, M.I., Sáez, M.C. y García-Izquierdo, M. (2007a). Incidencia, componentes y origen del *mobbing* en el trabajo en el sector hortofrutícola. *Anales de Psicología*, 23(1), 92-100.
- Meseguer, M., Soler M.I., García-Izquierdo, M., Sáez, M.C. y Sánchez, J. (2007b). Los factores psicosociales de riesgo en el trabajo como predictores del *mobbing*. *Psicothema*, 19(2), 225-230.
- Meseguer, M., Soler, M.I., Sáez, M.C., & García-Izquierdo, M. (2008). Workplace Mobbing and Effects on Workers' Health. *The Spanish Journal of Psychology*, 11(1), 219-227.
- Meseguer, M., Soler, M.I. y García-Izquierdo, M. (2014). El papel moderador de la autoeficacia profesional entre situaciones de acoso laboral y la salud en una muestra multiocupacional. *Anales de Psicología* (aceptado para su publicación).
- Mikkelsen, E.G., & Einarsen, S. (2002). Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: The role of state negative affectivity and generalized self-efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43, 397-405.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2004). *V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Madrid: MTAS.
- Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2010). The impact of methodological moderators on prevalence rates of workplace bullying. A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 955-979. doi: 10.1348/096317909X481256.
- O'Moore, M. y Hellery, B. (1989). Bullying in Dublin schools. *The Irish Journal of Psychology*, 10, 426-441.
- O'Moore, M., Lynch, J., & Dauid, N. N. (2003). The rates and relative risk of workplace bullying in Ireland, a country of high economic growth. *International Journal Management and Decision Making*, 4(1), 82-95.
- Parker, S. L., Jimmieson, N. L., & Johnson, K. M. (2011). General self-efficacy influences affective task reactions during a work simulation: the temporal effects of changes in workload at different levels of control. *Anxiety, Stress & Coping*, 26(2), 217-39. doi: 10.1080/10615806.2011.651616.
- Pipe, T. B., Buchda, V. L., Launder, S., Hudak, B., Hulvey, L., Karns, K. E., & Pendergast, D. (2012). Building personal and professional resources of resilience and agility in the healthcare workplace. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 28(1), 11-22.
- Quine, L. (2001). Workplace bullying in nurses. *Journal of Health Psychology*, 6(1), 73-84.
- Randall, P. (1992). Abuse at work drains people, money, and medical work-place not immune. *Journal of American Medical Association*, 267, 1439-1440.
- Salanova, M., Grau, R., Cifré, E., & Llorens, S. (2000). Computer training, frequency of use and burnout: the moderating role of computer self-efficacy. *Computers in Human Behaviour*, 16, 575-590. doi: 10.1016/S0747-5632(00)00028-5
- Salanova, M., Grau, R. M. y Martínez, I. M. (2005). Demandas laborales y conductas de afrontamiento: el rol modulador de la autoeficacia profesional. *Psicothema*, 17(3), 390-395.
- Salin, D. (2003). *Bullying and organizational politics in competitive and rapidly changing work environments*. *International Journal of Management and Decision Making: Workplace bullying*, 4(1), 35-46.
- Sancini, A., Fioravanti, M., Andreozzi, G., Di Giorgio, V., Tomei, G., Tomei, F., & Ciarrocca, M. (2012). Meta-analysis of studies examining long-term construction injury rates. *Occupational Medicine*, 62(5), 356-361.
- Segurado, A., Agulló, T., Rodríguez, J. Agulló, M., Boada i Grau, J. y Medina, R. (2008). Las relaciones interpersonales como fuente de riesgo de acoso en la policía local. *Psicothema*, 20(4), 739-744.
- Soler, M.I., Meseguer, M., García-Izquierdo, M. e Hidalgo, M.D. (2010). Validación del cuestionario de conductas de hostigamiento (*mobbing*) de Einarsen y Raknes. *Ansiedad y Estrés*, 16(2-3), 151-162.
- Sonnentag, S., & Spychala, A. (2012). Job Control and Job Stressors as Predictors of Proactive Work Behavior: Is Role Breadth Self-Efficacy the Link? *Human Performance*, 25(5), 412-431. doi: 10.1080/08959285.2012.721830.
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Toohy, J. (1991). *Occupational stress: Managing a metaphor*. Sydney: Macquarie University.
- UNISON (1997). *UNISON members' experience of bullying at work*. London: UNISON.
- Vartia, M. (2001). Consequences of workplaces bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 21(1), 63-69.
- Vartia, M. (2003). Workplace bullying; A study on the work environment, well-being and health. *People and Work Research Reports 56*. Finnish Institute of Occupational Health.
- Vie, T. L., Glasø, L., & Einarsen, S. (2011). Health outcomes and self-labeling as a victim of workplace bullying. *Journal of Psychosomatic Research*, 70(1), 37-43. doi: 10.1016/j.jpsychores.2010.06.007.
- Vie, T. L., Glasø, L., & Einarsen, S. (2012). How does it feel? Workplace bullying, emotions and musculoskeletal complaints. *Scandinavian Journal of Psychology*, 153, 168-173. doi: 10.1111/j.1467-9450.2011.00932.x.
- Zapf, D.; Einarsen, S.; Hoel, D., & Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practise* (pp. 103-126). London: Taylor & Francis Books.