



MOBBING DESDE UNA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

Carlos Guillén Gestoso (*)

Julia Cano Valero (**)

Marco Depolo (***)

(*) Psicólogo. Universidad de Cádiz

(**) Psiquiatra. Grupo de Estudios Psiquiátrico-legales de Andalucía (GEPLA)

(***) Psicólogo. Universidad de Bologna

ÍNDICE

Mobbing: aspectos conceptuales	2
Etiología del <i>mobbing</i>	4
Hacia un modelo de carácter organizacional	5
El ambiente de Trabajo Psicosocial	7
Contrato Psicológico	9
Relación entre el contrato psicológico y el <i>mobbing</i>	9
Conclusiones	10
Referencias bibliográficas	11

MOBBING: ASPECTOS CONCEPTUALES

El término *mobbing* es sinónimo de acoso psicológico en el trabajo; es decir, se trata de un modo de comportamiento orientado a la destrucción psicológica, moral y laboral de la víctima a medio plazo, que tiene su origen, de forma principal, en la interacción de determinadas características de la organización del trabajo con las necesidades, habilidades y expectativas individuales.

Tales características son las mismas que concurren en cualquier otro problema de índole psicosocial en el trabajo; es decir, las exigencias del trabajo, el nivel de influencia que tiene el trabajador sobre la organización del trabajo y el clima social en el trabajo. Por tanto, el *mobbing* es, ante todo, una configuración particular de la organización del trabajo que se traduce, como diría Leyman, en una situación en la que una persona o grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema (en una o más de las 45 formas o comportamientos descritos por el *Leymann Inventory of Psychological Terroritation- LIPT*), de forma sistemática (al menos una vez por semana) durante un tiempo prolongado (más de seis meses), sobre otra persona en el lugar de trabajo.

Así, entre sus formas de expresión se pueden clasificar en:

1. Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse con otros, de forma adecuada, incluido el propio acosador. Ejemplos validos son interrumpirle cuando habla, impedirle expresarse, criticar su trabajo, amenazarle, rechazar el contacto con ella o él, ignorar su presencia, etc.
2. Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga contactos sociales: no se habla con ella o él, se le asigna un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros, se prohíbe a sus compañeros hablar con ella o él, se niega su presencia física.
3. Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral: se ridiculiza a la víctima, se hacen correr rumores o cotilleos sobre ella, se intenta forzar un examen o diagnóstico, se atacan sus creencias políticas, se le obliga a realizar un trabajo humillante, se la acosa sexualmente, etc.
4. Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante desacreditación profesional: no se le asigna trabajo alguno, se le priva de cualquier ocupación, se le asignan tareas absurdas e inútiles o que requieren para su realización habilidades que la víctima no posee, etc.
5. Actividades de acoso que afectan a la salud física y psíquica de la víctima: se le obliga a realizar trabajos peligrosos, se le amenaza físicamente, se le arremete físicamente, se ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo y domicilio, se la arremete sexualmente, etc.

En fin, el maltrato puede adoptar diversas formas, tanto directas (es el caso de las agresiones intimidatorias físicas o verbales) como indirectas (es el caso de la exclusión social), pero todas ellas tienen, en nuestra opinión, una serie de elementos que determinan la existencia del proceso, entre los principales:

- Comportamiento que responde a una intención consciente de dañar o perjudicar a otra persona, ya sea como un fin en sí mismo o como instrumento para lograr otro fin.
- Se realiza de forma reiterada.

- Alguien resulta afectado y dañado, la intensidad y gravedad del daño depende no sólo de la agresión, sino también del grado de vulnerabilidad de las personas objeto de la agresión.
- El maltrato es dirigido por lo general hacia alguien en una situación de desigualdad con respecto al agresor.
- El maltrato carece de una adecuada justificación según los valores y normas sociales prevalentes.
- El agresor disfruta y alcanza un beneficio con la sumisión del oprimido.

Por lo expuesto, podría inferirse que el acoso psicológico tiene una única dirección: del superior al subordinado. Aunque esto es lo habitual, puede aparecer también entre los propios compañeros de trabajo o incluso pueden darse casos de acoso a un superior por parte de sus subordinados, tal y como ha apuntado Piñuel (2001).

En el caso del **acoso entre compañeros** puede ocurrir que:

- Un grupo de trabajadores intenta forzar a otro reciente a conformarse con las normas implícitas, fijadas por la mayoría.
- Exista una enemistad de uno o varios compañeros.
- Un grupo de trabajadores la toma con su compañero debido a la mera falta de trabajo o aburrimiento.
- Se ataca a una persona minusválida o débil con la finalidad de que ésta se vuelva agresiva y entonces reprocharle su agresividad.

Hirigoyen (2001) se refiere a este tipo de acoso como *horizontal* y señala que es frecuente cuando dos asalariados rivalizan para la obtención de un puesto o ascenso.

Cuando el acoso se ejerce **de un superior hacia algunos de sus subordinados**, el abuso del poder toma protagonismo. El superior se prevale de manera abusiva de la situación que ocupa en la organización para intentar reducir la influencia social de un subordinado en su entorno o bien para forzarlo a dejar su trabajo de modo voluntario, o a que solicite un cambio en el puesto de trabajo o la baja laboral. Según Hirigoyen (2001), este tipo de acoso es el que tiene mayores efectos sobre la salud y puede tratarse de:

1. *Acoso perverso*: en el que existe una pretensión gratuita de destrucción del otro o de valoración del propio poder.
2. *Acoso estratégico*: el objetivo es obligar al asalariado a marcharse de la empresa y evitar el procedimiento de despido.
3. *Acoso institucional*: se utiliza como instrumento de gestión del conjunto del personal.

Por último, puede ocurrir que sea **el superior la víctima del acoso** por parte de sus subordinados. Aunque estos casos suelen ser pocos y, por lo general, terminan con el triunfo del jefe, pueden darse en la organización de dos formas (Piñuel, 2001):

1. Un grupo de subordinados se rebela contra el nombramiento de un responsable o jefe con el que no están de acuerdo.

2. Un grupo de subordinados se rebela contra la parcialidad, arrogancia o autoritarismo del propio jefe desencadenante del acoso.

En el acoso ascendente también hay que considerar la posibilidad de falso alegato de acoso psicológico. La supuesta víctima, busca hacer daño a su superior y manchar su imagen con el fin de obtener determinados beneficios.

ETIOLOGÍA DEL MOBBING:

Desde un punto de vista clínico y personalógico el *mobbing* es la expresión de rasgos de personalidad psicopatológicos (personalidad paranoide, narcisista, psicópata) o, como poco, de los procesos psicológicos (por ejemplo, la frustración) que resultan de la influencia de determinadas condiciones de trabajo.

Nuestro modo de analizar el fenómeno es distinto, según nuestro punto de vista, son los factores organizacionales los que originan el *mobbing*, entre éstos los de índole psicosocial que tienen que ver con la *organización del trabajo* y con la inexistencia de *sistemas adecuados de gestión de conflictos*.

Entre los primeros, se han señalado los siguientes:

- *Pobre organización de la producción y métodos de trabajo.*
- *Falta de apoyo e interés de los jefes.*
- *Existencia de múltiples jerarquías. Cargas excesivas de trabajo debido a la escasez de plantilla o a la mala distribución de la misma.*
- *Deficiente organización diaria del trabajo.*
- *Existencia de líderes espontáneos no oficiales.*
- *Trabajo con bajo contenido.*
- *Conflictos de rol.*
- *Flujos pobres de información.*
- *Estilos de dirección autoritarios.*
- *Burocratización y rigidez en las organizaciones,*
- *El caos y la desorganización interna; estilos de dirección autoritarios,*
- *Fomento de la competitividad interpersonal como valor cultural,*
- *Ausencia de ética empresarial*
- *Promoción inadecuada a posiciones de dirección (personas incompetentes o con rasgos psicopatológicos)*
- *Falta de formación en management y liderazgo*
- *Fomento de un clima de inseguridad personal y laboral,*

- *Presentar la solidaridad, confianza y compañerismo como valores sospechosos.*
- *Trabajos cargados por la urgencia,*
- *La utilización de lenguajes técnicos codificados que excluyen a los no iniciados en la materia.*
- *La organización rígida del trabajo y un funcionamiento organizacional demasiado centralizado y compartimentado.*
- *La falta de reconocimiento del trabajo realizado.*
- *Tareas que no sean fácilmente evaluables, no tengan objetivos bien definidos y a largo plazo o carezcan de puntos de referencia, ya que propician el abuso de poder.*

Todos estos factores tienen en común su carácter potencialmente estresante. Para Leymann (1996), el *mobbing* es un fenómeno social extremo desencadenado por estresores sociales extremos. Dicho fenómeno, causa en el individuo un amplio rango de efectos negativos semejantes a las reacciones biológicas y psicológicas que se producen ante el estrés. Estamos de acuerdo en que unas condiciones de trabajo empobrecidas favorecen la aparición de comportamientos de hostigamiento. Sin embargo, discrepamos de la explicación acerca de su influencia. Entendemos que la conducta del sujeto no ha de ser concebida como una simple respuesta ante un estímulo, sino como el fruto de una transacción entre la persona y la situación en la que se encuentra. En la medida en que ésta perciba un desequilibrio entre las demandas que le plantea el entorno y sus recursos para afrontarlo, en el caso en que fallar tenga consecuencias negativas, experimentará distrés. El distrés, como experiencia negativa puede motivar la agresión, pero no por un sentimiento de frustración o impulso agresivo, si no porque la persona ha aprendido que ese tipo de conducta le puede ser útil para conseguir sus objetivos y superar la situación. Podría decirse que afronta la situación de forma inadaptada mediante la ejecución de conductas hostiles.

Respecto a la *Inexistencia de sistemas adecuados de gestión de conflictos*, Leymann (1996) indica que el *mobbing* resulta de un conflicto profesional mal resuelto o que no se ha logrado establecer de forma adecuada, como matiza Hirigoyen (2001). Sea como fuere, lo cierto es que el *mobbing* es considerado como un signo de un conflicto encubierto centrado en la organización de las tareas y producido por una *falta de política organizacional* respecto al manejo de los mismos, lo que suele ser muy habitual, por ello, dada la existencia de un conflicto, los superiores suelen negar la existencia del mismo o implicarse y participar de forma activa en él, con el fin de estigmatizar a la persona hostigada, que por lo común suele sentirse avergonzada y culpable de lo que le ocurre, al tiempo que sus compañeros hacen de "testigos mudos" por miedo a las represalias o ser la próxima víctima. En fin, determinar qué factores están influyendo en una situación concreta de *mobbing* es muy difícil, debido a que los actos se producen en secreto, las víctimas se consideran las causantes de la situación y los demás permanecen en silencio. Todo lo cual, forma parte del proceso de desarrollo del *mobbing* y de las consecuencias de éste, aspectos que pasamos a analizar.

HACIA UN MODELO DE CARÁCTER ORGANIZACIONAL

En el mundo actual, el proceso de la globalización ha revolucionado el mundo del trabajo, creando nuevos desafíos para la productividad y para la adaptabilidad en un mercado de trabajo cada vez más cambiante. Como consecuencia, en la actualidad el empleo ha sufrido los efectos de nuevas demandas tanto desde la flexibilidad externa como interna, conduciendo a un emergente camino de novedosas alternativas para la interpretación de la concepción del empleo en sí mismo.

Los cambios producidos en el mundo del trabajo han generado en las personas profundas transformaciones en el modo de trabajar (como en el caso de los procesos organizativos ligados a la introducción del concepto de calidad, de centrado en el cliente, etc.), en el modo de organizar su

propia vida, en los resultados para el bienestar físico y psicológico. Así pues, los macro-cambios tienen una gran posibilidad de influenciar en la calidad de la vida laboral de las personas, produciendo ambientes de trabajo de baja calidad. Por lo tanto y, desde una perspectiva psicosocial estos ambientes se pueden considerar como un antecedente de una serie de situaciones negativas con riesgos para la calidad de la vida de los trabajadores. Algunos de los cambios apreciados en muchas organizaciones han generado unas condiciones que pueden aumentar la incidencia de agresión en el lugar de trabajo (Barón y Newman, 1998).

En este contexto, la calidad de vida laboral es todavía una cuestión importante para la concepción del trabajo y para la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, en concreto la calidad de vida laboral estrictamente se encuentra relacionada con la gestión de los conflictos de las organizaciones y con la satisfacción laboral (Einarsen, Raknes, y Matthiesen, 1994; Vartia, 1996). Ante estas cuestiones, nos podemos preguntar que significa un ambiente de trabajo que produzca riesgos para la calidad de la vida de los trabajadores y, entre las posibles respuestas, podemos indicar que aunque normalmente se toman en consideración los factores “fuertes” de la organización del trabajo, como los criterios objetivos que miden la velocidad de los ritmos de trabajo, el ruido, la temperatura ambiental, la carga de trabajo, ..), también existen los denominados factores “suaves”, en los que se aprecian una mayor dificultad para poder medirlos de manera objetiva, pero que de todas formas tienen efectos negativos en la salud y en el bienestar del trabajador, como está bien documentado en la literatura.

Ferrie, Shipley, Marmot, Stansfeld y Smith (1998) han mostrado que cambios relevantes en la organización del trabajo acompañados de la inseguridad del puesto de trabajo producen significativos efectos en la salud psicofísica de los trabajadores. MacDonald, Karasek, Punnett y Scharf (2001) han confirmado que estresores de tipo físico y psicosocial están relacionados con la organización del trabajo. Elovainio, Kivimaki y Vahtera (2002) establecen que bajos niveles de equidad en los procedimientos, constituyen un riesgo para el bienestar de los trabajadores, medido según la autoevaluación del estado de salud, la prevalencia de trastornos psiquiátricos menores y el número de bajas por enfermedad. Por consiguiente, los llamados estresores sociales adquieren un rol relevante, a través de diversas formas de afrontamiento interpersonal en el trabajo, como son; los conflictos con compañeros de trabajo y con mandos, los comportamientos que crean injusticias y los climas organizacionales negativos (Dormann y Zapf, 2002).

Bajo estas variables laborales, el mobbing es considerado por muchos autores un síntoma y al mismo tiempo un efecto del mal funcionamiento del sistema social organizacional (Leymann, 1996; Zapf, Knorz y Kulla, 1996).

Las investigaciones con respecto a la equidad en los procedimientos organizacionales, inciden de forma notoria en un concepto vital en el mundo de las organizaciones, como es el contrato psicológico. Esta conceptualización reactiva el interés de los investigadores, tras los primeros estudios realizados en los años sesenta por Argyris (1960), Levinson, Price, Munden, Mandl y Solley (1962) e Schein (1965).

Como plantea Rousseau (1989, 1998), el contrato psicológico es el conjunto de creencias del individuo sobre las obligaciones recíprocas existentes entre el mismo individuo y su organización y, se origina cuando la persona considera que existen promesas que generan tales creencias. El acento, recae en la percepción subjetiva del trabajador. Muchos estudios tratan las consecuencias negativas de la rotura del contrato psicológico, como la disminución de la satisfacción laboral y de las obligaciones percibidas por la organización (Robinson, Kraatz y Rousseau, 1994; Robinson y Morrison, 1995; Robinson y Rousseau, 1994; Turnley y Feldman, 1999; Robinson y Morrison, 2000).

Andersson y Pearson (1999) han introducido el concepto de falta de civismo en el trabajo para señalar como comportamientos incorrectos en el trabajo pueden llegar a ser una base potencial para comportamientos agresivos de intensidad creciente. Esto sugiere que las condiciones de trabajo desfavorables y violaciones del contrato psicológico pueden provocar un proceso de atribución que puede generar actos de mobbing en la organización.

Por lo tanto, y atendiendo a estos planteamientos y en el ámbito del trabajo tal como se entiende en la actualidad, se pueden analizar dos fenómenos muy significativos y que caracterizan la

relación entre el individuo y el ajuste al trabajo: el contrato psicológico, entendido como la relación entre el individuo y la organización y que influye en el trabajo, y el "mobbing", entendido como el resultado de relaciones disfuncionales entre los individuos.

La literatura existente con relación al ambiente de trabajo psicosocial por un lado y, el contrato psicológico por otro, sugiere que los indicadores de calidad de la vida organizacional pueden actuar como señales significativas de las situaciones ambientales que pueden generar fenómenos de mobbing. Así pues, la investigación sobre el mobbing tiene que afrontar tanto el estudio de los efectos patológicos severos que las condiciones de trabajo pueden elaborar, así como el análisis de los episodios específicos de mobbing.

Por definición, los episodios críticos de mobbing no se encuentran igualmente extendido en todas las organizaciones: Una revisión reciente de 25 estudios empíricos sobre mobbing en ocho países europeos (Einarsen, 2000) establecieron que se encuentran afectados entre el 3 % al 26.6 % de los trabajadores de cada organización. Por consiguiente, es difícil de alcanzar una cantidad constante de acontecimientos para ser estudiados como variable dependiente y definida como " la frecuencia de episodios mobbing " dentro de un marco establecido de organización.

Así pues, creemos que el contrato psicológico, regula la relación entre los mandos y los empleados, así como su incumplimiento y, puede generar un alto riesgo de percepción de mobbing en un ambiente de trabajo psicosocial establecido. En concreto, pensamos que el cumplimiento del contrato psicológico es un concepto que puede ser de gran trascendencia en la investigación del mobbing, ya que se puede considerar como uno de los factores organizacionales que pueden conducir a un análisis del proceso de su elaboración y desarrollo.

El Ambiente de Trabajo Psicosocial

Con relación al ambiente de trabajo psicosocial, podemos analizar el modelo de control de la demanda (Karasek, 1979; Karasek y Theorell, 1990), ya que ha sido uno de los modelos más influyentes acerca del estrés laboral y el ambiente de trabajo psicosocial en las últimas dos décadas (Kristensen, 1995). A través de este planteamiento se puede tener en cuenta dos dimensiones que pueden predecir resultados, los denominados negativos (por ejemplo la depresión, la ansiedad, problemas de salud, el volumen de ventas de personal) y los positivos (por ejemplo la satisfacción, la productividad). Asimismo, atiende a dos criterios, las demandas psicológicas del trabajo (peticiones de tareas) y, la flexibilidad en la toma de decisiones (grado de control del trabajador en su contexto laboral). En definitiva este modelo establece dos opciones:

- a) Un aumento de las demandas puede generar estrés laboral con signos psicológicos y físicos si se combina con un control bajo;
- b) Las demandas y el control tienen un efecto interactivo.

Debido a una gran utilización y difusión, las pruebas empíricas del modelo han proporcionado resultados que han generado diversas críticas (Kristensen, 1995; de Jonge y Kompier, 1997; Terry y Jimmieson, 1999). Lo relevante reside en la capacidad del modelo para proporcionar una descripción subjetiva del ambiente de trabajo psicosocial y, de los acontecimientos recientes que pueden influir.

Algunos autores han investigado diversos problemas metodológicos (como la naturaleza de la muestra, el diseño de la investigación, las medidas de las características del trabajo, el objetivo de la evaluación subjetiva, etc.), asimismo, otros investigadores han establecido problemas teóricos que se derivan de la simplicidad del modelo, y que han sugerido la importancia de tener otras variables en cuenta y, que pueden actuar como mediadores o asesores en el proceso (Jonge y Kompier, 1997; Jones, Brillante, Searle y Tonelero, 1998; Terry y Jimmieson, 1999).

Igualmente la investigación reciente sobre el ambiente de trabajo psicosocial tiende a ampliar el modelo con otras variables acerca de la calidad de vida laboral, así se ha estudiado la relación entre las características percibidas del trabajo, el contrato psicológico y la percepción del riesgo de mobbing y, han establecido una hipótesis basada en que un ambiente de trabajo psicosocial pobre se encuentra relacionado con la ruptura del contrato psicológico y que la introducción de este concepto puede explicar la relación entre el ambiente de trabajo psicosocial y el riesgo de percibir mobbing.

Dentro de esta ampliación del modelo, la satisfacción laboral adquiere un papel importante, como muestran diversos estudios que lo han agregado al modelo de Karasek, y en particular al grado de control (Warr, 1990; de Jonge y Schaufeli, 1998; Terry y Jimmieson, 1999), lo que ha permitido apreciar un efecto de mediación de la influencia ejercida por el contrato psicológico sobre el comportamiento de los trabajadores, la intención de permanecer en la organización y, la influencia del rol (Turnley y Feldman, 2000; Cavanaugh y 1999 Noe y Robinson y Rousseau, 1994).

Partiendo de los estudios sobre el hostigamiento psicológico en el trabajo, desarrollado principalmente en los países escandinavos (Leymann y Gustavsson, 1984; Einarsen y Skogstad, 1996), se pueden examinar varias explicaciones dadas al proceso del mobbing y, que se basan en tres aspectos: los rasgos de personalidad, la dinámica social de interacción humana y los factores circunstanciales y ambientales (Einarsen, 2000).

Según la tradición de la investigación en el estudio del acoso entre los alumnos (Olweus, 1978), la escalada del proceso de mobbing en primer lugar ha sido explicada por los rasgos de personalidad de la víctima (Einarsen et al., 1994; Ashforth y Kreiner, 1999; Olweus, 1993) y, en otras ocasiones (Randall, 1997), el mobbing ha sido descrito en términos de psicopatología y desórdenes de la personalidad (Randall, 1997).

Desde estas perspectivas, las víctimas de mobbing son descritas como personas muy sensibles, inseguras y deprimidas (Olweus, 1993; Einarsen et al., 1994), con una visión poco realista de sí mismos y una importante predisposición para transformar la sintomatología ansiosa en síntomas psicósomáticos (Gandolfo, 1995).

En opinión de algunos autores, el mobbing no es una cuestión de personalidad, sino que es producto de una situación social que empuja a un individuo en una posición débil a convertirse en el objetivo más probable para una agresión (Einarsen, 1998a, 1998b). En concreto, algunos rasgos conductuales como una carencia en recursos para la adaptación y de las habilidades sociales para afrontar la situación (Einarsen, 1999; Zapf, 1999), pueden interferir activamente en la elaboración de la estigmatización.

Si se centra el enfoque en la dinámica social de las interacciones humanas, la aproximación psicosocial puede explicar el mobbing por la cultura de la organización y de la dirección (Collinson, 1988), donde un clima agotador, de alto estrés laboral (Einarsen et al., 1994), y un mando autoritario (Coyen, Seigne, y Randall, 2000) se pueden establecer como estresores sociales que pueden inducir al mobbing.

Otro modelo causal del mobbing ha sido desarrollado, a través varios proyectos de investigación empíricos, relacionando mobbing con varios factores ambientales y circunstanciales tales como: las carencias en los diseños del trabajo; carencias en los comportamiento del mando y normas de bajo nivel ético en los departamentos laborales (Leymann, 1996).

Los investigadores noruegos han relacionado la presencia de mobbing a un nivel alto del conflicto de rol, a un nivel alto de descontento por el clima social y al comportamiento del mando (Einarsen et al., 1994).

Algunos estudios finlandeses y alemanes han puesto de manifiesto que las estrategias de mando autoritarias para manejar la dinámica de los grupos de trabajo, el flujo pobre de la información y la carencia de discusión mutua (Vartia, 1996), con bajo control del tiempo de trabajo (Zapf, Knorz, y Kulla, 1996) se pueden indicar como antecedentes probables de mobbing. Habría que hacer constar que Zapf (1999) argumenta que problemas en la organización y en un funcionamiento inadecuado directamente no generan acoso. Sin embargo, algunos autores (Liefoghe y Mackenzie Davey, 2001), indican que el mobbing puede ser atribuido a las citadas prácticas en las organizaciones, al menos desde un "criterio estadístico" (Zapf, 1999).

Tomando este punto de vista, los eventos circunstanciales parecen explicar el proceso de mobbing como uno de los resultados más probables de los denominados ambientes "enfermos" en las organizaciones, caracterizado por un clima social negativo y un contenido pobre de trabajo.

Hasta ahora y, según los modelos sociales se puede prever el riesgo de mobbing en ciertas estructuras de la organización: empresas grandes, sumamente jerarquizadas, no transparentes, industriales y privadas, donde los factores humanos apenas son considerados, y que pueden ser consideradas con un riesgo más alto de mobbing (Einarsen y Skogstad, 1996). Aunque una gran cantidad de investigaciones hayan prestado atención objetivamente a la cuantificación del fenómeno, deberíamos indicar que el mobbing se encuentra estrechamente unido a los procesos inter-individuales cognoscitivos de la percepción y de la atribución (Einarsen, 1999). Los ejemplos

de tales procesos socio-cognoscitivos se centran en los sentimientos de ineficacia, la auto-culpa y los mecanismos de la defensa, como un intento de interpretar en la agresión una auto-protección, así como una estrategia de adaptación.

Contrato Psicológico

Si partimos del concepto de contrato psicológico, diremos que al principio fue definido como un juego de expectativas mutuas y creencias en cuanto a obligaciones recíprocas entre la organización y el empleado (Argyris, 1960; Levinson, Precio, Munden, Mandl, y Solley, 1962; Schein, 1965). Estudios más recientes han acentuado la naturaleza idiosincrásica del contrato psicológico, debiendo ser entendido como las creencias del trabajador con las promesas implícitamente hechas por la organización y sus obligaciones para con la organización (Rousseau, 1989; Lucero y Allen, 1994; Morrison y Robinson, 1997; Invitado, 1998a, 1998b).

El contrato psicológico surge cuando los individuos detectan promesas de la organización dando lugar a creencias basadas en la existencia de unas obligaciones recíprocas que mutuamente son aceptadas tanto por el individuo y como por la organización. Así, el contrato psicológico ha sido definido y operativizado sobre la base de dos criterios (Rousseau, 1998):

a) La percepción individual (Robinson, 1996), ya que el contrato psicológico existe sobre un nivel de creencias del trabajador con la organización.

b) El concepto de expectativas: las obligaciones que provienen del razonamiento causal, de las creencias explícitas (Rousseau y Tijoriwala, 1998) de las experiencias pasadas y de la norma social (Robinson, 1996) son simplemente expectativas y no parte del contrato psicológico.

Empíricamente, Robinson (1996) y Turnley y Feldman (2000) parcialmente apoyaron la distinción entre la ruptura del contrato psicológico y el incumplimiento de las expectativas. La importancia de la distinción no es sólo relevante teóricamente, sino que tiene consecuencias prácticas. Robinson (1996) halló que el incumplimiento de las obligaciones generan reacciones muy negativas, sin embargo, el incumplimiento de las expectativas implicaba un elemento mucho profundo y de naturaleza emocional (Rousseau, 1989). En este sentido la violación del contrato psicológico puede dañar la confianza de la relación entre la organización y el trabajador (Turnley y Feldman, 2000).

Una gran parte de la investigación en el contrato psicológico se ha basado en las consecuencias negativas y en la percepción individual cuando este ha sido incumplido. Robinson y Rousseau (1994) divulgaron que este rompimiento se detecta frecuentemente en los contextos laborales actuales, así la investigación previa ha estudiado los efectos directos de la ruptura del contrato psicológico sobre el comportamiento de los empleados y ha descubierto un significativo decremento de las obligaciones del empleado (Robinson, Kraatz y Rousseau, 1994), de la satisfacción laboral, de la confianza en la organización (Robinson y Rousseau, 1994) y de la implicación de los trabajadores en la organización (Robinson y Morrison, 1995). Estudios posteriores indicaron que las rupturas del contrato psicológico afectan al comportamiento individual, generando un efecto de mediación entre las expectativas de confianza y de insatisfacción en el trabajo (Robinson, 1996; Turnley y Feldman, 2000).

Una tendencia actual de la investigación se centra en los factores que determinan la percepción individual y la atribución de la ruptura, así como los factores que pueden determinar la percepción del incumplimiento.

Robinson y Morrison (2000) en un estudio longitudinal encuentran que la ruptura del contrato psicológico se relaciona con la influencia de la organización (ausencia de socialización formal) y en el personal (ruptura previa en otras organizaciones, ofertas de trabajo no realizadas), así el incumplimiento se relaciona con la atribución de una baja percepción de imparcialidad.

En este contexto, nuestro planteamiento se basa en que un ambiente de trabajo pobre a nivel psicosocial puede ser considerado como un factor que conduce hasta la ruptura del contrato psicológico.

Relación entre el Contrato Psicológico y Mobbing

Se podría argumentar que la percepción de ruptura del contrato psicológico acerca de aquellas normas implícitas que definen que comportamiento es socialmente aceptable dentro de la

organización, y cual no lo es, es un componente fundamental para las situaciones de mobbing (Thomas-Peter, 1997). La unión del contrato psicológico y mobbing podría realzar nuestra capacidad para entender y prevenir algunas condiciones patológicas de la organización. La percepción de una ruptura del contrato psicológico podría ser considerada como un indicador de un equilibrio roto entre el ajuste de trabajo y la persona. Los acontecimientos, los comportamientos de los iguales y de los mandos, pueden ser interpretados como un incidente ocasional, o se pueden convertir en una amenaza potencial al equilibrio equitativo entre el esfuerzo esperado y la recompensa recibida por el trabajador. Una violación del contrato psicológico probablemente va a generar una persona con dificultades de adaptación entre el individuo y la organización, que a su vez establecerá condiciones inadecuadas para alcanzar soluciones a los conflictos inevitables diarios e incidentes críticos de la vida de la organización. Es conveniente ir con sumo cuidado al considerar las medidas subjetivas del contrato psicológico, para prever las condiciones de los posibles episodios de mobbing. Nuestro criterio se asienta precisamente en la ruptura del contrato psicológico y se encuentra vinculado al riesgo de percepción de mobbing y, a la influencia que se establece en la relación existente entre la calidad del ambiente de trabajo y el riesgo percibido de mobbing.

Conclusiones

Las actividades laborales se pueden realizar de formas diferentes para intentar lograr hacer ajustes adecuados en el trabajo y que favorezcan correctas prácticas en la organización, así como establecer procedimientos que sean capaces de detectar de forma precoz posibles señales de episodios mobbing y así poder frenar lo antes posible su incidencia.

Asimismo, el contrato psicológico, se puede considerar como un instrumento diagnóstico para entender los procesos psicosociales que son la base de la relación de la organización con el empleado. El efecto negativo y las condiciones críticas para los individuos y los grupos puede provenir de un desequilibrio entre las expectativas y la situación real de la organización.

Andersson y Pearson (1999) introdujeron el concepto "de la descortesía en el lugar de trabajo" y explicaron como este concepto potencialmente puede moverse en espiral pudiendo generar un comportamiento cada vez más "agresivo". Entre los factores que facilitan tales efectos se pueden indicar: la percepción de una identidad social deteriorada, los sentimientos de cólera, deseos de venganza, y la observación y valoración por parte de los miembros de la organización.

Así pues, la ruptura repetida y constante del contrato psicológico potencialmente puede generar un proceso que da sentido y finaliza en una mala interpretación de los conflictos que ocurre habitualmente en los lugares de trabajo, pudiendo generar episodios de mobbing como un acontecimiento "normal". Por lo tanto, un ambiente de trabajo psicosocial desfavorable es una especie de posición estratégica para la ruptura del contrato psicológico, que afecta al riesgo de percepción de mobbing. En particular las promesas menos cumplidas, son elementos que los trabajadores perciben como más peligrosos para que en el futuro se puedan establecer episodios de mobbing.

Creemos que la relación entre el incumplimiento del contrato psicológico y la cada vez más actual exigencia de trabajar en condiciones laborales precarias y poco respetuosas y, donde la gestión de las condiciones y los conflictos laborales es inadecuada, son elementos claves y contingentes para establecer las bases del surgimiento futuro de los posibles episodios de mobbing, e incluso la elaboración de una percepción por parte de los trabajadores de que el "mobbing" se pueda convertir en posibles medidas de ajuste organizacional.

Asimismo, es importante hacer constar que el rol de la satisfacción en el trabajo debe ser altamente considerada, ya que como indican Turnley y Feldman (2000), juega un papel de mediador entre el cumplimiento del contrato psicológico y el resultado (el riesgo percibido de mobbing). Aquellos trabajadores que piensan que pueden suceder fenómenos de mobbing, tienden a describir en términos más negativos la propia situación de trabajo y se encuentran influenciados por la opinión de si la organización mantendrá o no sus promesas. Por lo tanto, una mala situación de trabajo y una rotura de la confianza hacia la organización tienen un efecto directo e indirecto sobre la creencia que en futuro la vida de las organizaciones pueda verse turbada por eventos graves como los episodios de mobbing.

Ante lo expuesto, se puede aceptar la presencia de un potencial riesgo psicosocial y esto podría constituir un problema para la organización, en primer lugar, porque sugiere que es un factor importante para el éxito de la acción de la organización, como el sentimiento de autoeficacia colectiva (Bandura, 1997) y en segundo lugar porque de todas formas, considerar posible que sucedan tales episodios, comporta sin duda alguna reconocer que hoy día en el sistema social existen diversos indicadores de deterioro en las modalidades de la relación y de la gestión social. En definitiva y según los datos de nuestras investigaciones una calidad desfavorable de la vida laboral y la percepción de una rotura del contrato psicológico aumentan el riesgo percibido de verificarse fenómenos de mobbing, lo que representa un indicador de clima psicosocial deteriorado en la organización (Depolo, Sarchielli, Guillén y León; 2003).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andersson, L.M., y Pearson, C.M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management Review*, 24, 3, 452-471.
- Arbuckle, J. L., Wothke W. (1999). *Amos la Guía del 4.0 Usuario*. Chicago, SmallWaters Corporación
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Ashforth, B. E., y Kreiner, G. E. (1999). ¿" Cómo usted puede hacerlo? "Trabajo sucio y el desafío de construir una identidad positiva. *Academia de Revisión de Dirección*, 24, 3, 413-434.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Barón, R. A., Neuman, J. H. (1998) agresión de Lugar de trabajo - el iceberg bajo la punta de violencia de lugar de trabajo: Evidencia de sus formas, frecuencia, y objetivos. *Administración Pública Cada tres meses, Invierno 21 (4)*. 446-464.
- Byrne, B. M (1989). *Una cartilla de LISREL: usos básicos y programando para factor confirmativo modelos analíticos*. Nueva York: Springer-Verlag.
- Cavanaugh, M.A., Noe, R.A. (1999). Antecedentes y las consecuencias de los componentes emparentados del contrato nuevo psicológico. *Diario de Comportamiento De organización*, 20, 323-340.
- Cenni, P., y Barbieri, F. (1997). *El cuestionario de Contenido de Trabajo de Karasek: Una versione italiana tradotta e adattata*. Informe de investigación inédito.
- Coetsier, P., de Partidario, G., de Corte, W., Gheeraert, P., Hellemans, C., Karnas, G., Kornitzer, m, Stam, m, y Vlerick, P. (1996). *Onderzoeksdesign en instrumentarium la furgoneta het Belgisch jobstress onderzoek.-Modèle de recherche et Manuel de los dolores de l'étude belge du acentúa dolores au*. Theoretische en Toegepaste Psychologie, 6, Infoservice, Deinze.
- Collinson, D. L. (1988). Humor de la ingeniería: Masculinidad, graciosa y conflicto en relaciones de planta. *Estudios De organización*, 9, 181-199.
- Coyne, yo., Seigne, E., y Randall, P. (2000). Predicción de estado de víctima de lugar de trabajo de personalidad. *Diario europeo de Trabajo y Psicología De organización*, 9 (3), 335-349.
- De Jonge, J., y Kompier, m. A. J. (1997). Un examen crítico del modelo " exige el apoyo de control " de un trabajo la perspectiva psicológica. *Diario Internacional de Dirección de Tensión*, 4 (4), 235-258.
- De Jonge, J., y Schaufeli, W.B. (1998). Características de trabajo y bienestar de empleado: una prueba del Modelo de Vitamina de Warr en trabajadores de asistencia médica que usan modelismo de ecuación estructural. *Diario de Comportamiento De organización*, 19 (4), 387-407.
- Depolo, M, Sarchielli, G., Guillén Gestoso, C., León Rubio, J. M. (2003): Contrato psicológico y calidad de ambiente que trabaja: ¿son cumplimiento y riesgo de mobbing unido?. Actas del Congreso Nacional de Psicología Social. Torremolinos. España.
- Dormann C., Zapf, D. (2002). Social stressors at work, irritation, and depressive symptoms: Accounting for unmeasured third variables in a multi-wave study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 1, 33-58.
- Einarsen, S. (1998) b. *Investigación noruega en intimidación en trabajo: contribuciones empíricas y teóricas*. Medidas de la Red de Hostigamiento Internacional Conferencia Anual, Oxford 1998.
- Einarsen, S. (1999). La naturaleza y las causas de intimidación en trabajo. *Diario Internacional de Mano de obra*, 20 (1/2), 16-27.
- Einarsen, S. (2000). Hostigamiento e intimidando en trabajo: una revisión de acercamiento escandinavo. *Agresión y Comportamiento Violento*, 5 (4), 379-401.

- Einarsen, S., Raknes, B. Yo., y Matthiesen, S. B. (1994). Intimidación y hostigamiento en trabajo y su relación para trabajar calidad de ambiente: un estudio exploratorio. *Trabajo europeo y Psicólogo De organización*, 4 (4), 381-401.
- Einarsen, S., y Skogstad, A. (1996). Intimidación en trabajo: Epidemiological conclusiones en organizaciones públicas y privadas. *Diario europeo de Trabajo y Psicología De organización*, 5 (2), 185-201.
- Elovainio, M., Kivimaki, M., Vahtera, J. (2002). Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92, 1, 105-108.
- Ferrie, J.E., Shipley, M.J., Marmot, M.G., Stansfeld, S., Smith, G.D. (1998). The health effects of major organisational change and job insecurity. *Social Science and Medicine*, 46, 2, 243-254.
- Gandolfo, R. (1995). MMPI-2 los perfiles de los demandantes de compensación del trabajador quien presentan con las quejas de hostigamiento. *Diario de Psicología Clínica*, 51 (5), 711-715.
- Hirigoyen, M. (2001). El acoso moral en el trabajo. Barcelona: Paidós.
- Invitado, D. (1998 a). ¿El contrato psicológico merece clavar con tachuelas seriamente?. *Diario de Comportamiento De organización*, 19, 649-664.
- Invitado, D. (1998 b). Sobre significado, metáfora y el contrato psicológico: una respuesta a Rousseau (1998). *Diario de Comportamiento De organización*, 19, 673-677.
- Jones, F., Brillante, J. E. H., Searle, B., Tonelero, L. (1998). Modelismo de tensión ocupacional y salud: el impacto del control demanda modela sobre la investigación académico y sobre la práctica de lugar de trabajo. *Medicina de Tensión*, 14, 231-236.
- Karasek, R. (1979). El trabajo exige, la latitud de decisión de Trabajo, y la tensión nerviosa: Implicaciones para diseño de trabajo. *Ciencia Administrativa Cada tres meses*, 24, 285-308.
- Karasek, R. (1985). Cuestionario de Contenido de Trabajo. Los Angeles: Departamento de los Industriales e Ingeniería de sistemas, Universidad de California del Sur.
- Karasek, R., y Theorell, T. (1990). *Trabajo sano*. Nueva York: Libros Básicos.
- Kristensen, T. S. (1995). El modelo " exige el apoyo de control ": desafíos metodológicos para investigación futura. *Medicina de Tensión*, 11, 17-26.
- Levinson, H., Price, R., Munden, K.J., Mandl, H.J., y Solley, C.M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ley 31/95 de Prevención de Riesgos Laborales, BOE número 269, de 10 de noviembre.
- Leymann, H (1996). Mobbing. La persecution au travaiail. Éd. Du Seuil, París.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 2, 165-184.
- Leymann, H., y Gustavsson, B. (1984). *Violencia psicológica en lugares de trabajo. Dos estudios exploratorios*. Estocolmo: Arbetsarkivstyrelsen.
- Liefooghe, A. P. D., y Mackenzie Davey, K. (2001). Las cuentas de intimidación de lugar de trabajo: el papel de la organización. *Diario europeo de Trabajo y Psicología De organización*, 10 (4), 375-392.
- Lucero, m. A., y Allen, R. E. (1994). Subsidios de empleado: una fuente creciente de violación de contrato psicológica. *Gestión de recursos humanos*, 33 (3), 425-446.
- MacDonald, L. A., Karasek, R. A., Punnett, L., Scharf, T. (2001). Covariation between workplace physical and psychosocial stressors: Evidence and implications for occupational health research and prevention. *Ergonomics*, 44, 7, 696-718.
- Norma Experimental Española UNE 81900 EX, Reglas Generales para la Implantación de un Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales. AENOR- Madrid (1996).
- Olweus, D. (1978). *Agresión en las escuelas: Matones y cabezas de turco*. Washington, corriente continua: Hemisferio (Wiley).
- Olweus, D. (1993). *Intimidación en escuela: Que sabemos y que podemos hacer*. Oxford: BlackwellPublishers.
- Piñuel, I (2001). Mobbing. Santander: Sal Térrea.
- Randall, P. E. (1997). *Intimidación adulta: Autores y víctimas*. Londres: Routledge.
- Rigby K. *Bullying in schools. And what to do about it*. Londres: Jessica Kingsley; 1996.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S, Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 1, 137-152.

- Robinson, S. L. (1996). Confianza y brecha del contrato psicológico. " *Ciencia administrativa cada tres meses* ", 41 (4), 574-599.
- Robinson, S. L., y Morrison, E.W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 3, 289-298.
- Robinson, S. L., y Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Robinson, S. L., y Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the normal. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contract in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1998). The « problem » of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
- Schein E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schuster, B. (1996). Rechazamiento, exclusión, y hostigamiento en trabajo y en escuelas. *Psicólogo europeo*, 1 (4), 293-317.
- Terry, D. J., y Jimmieson, N. Yo. (1999). Control de trabajo y bienestar de empleado: una revisión de década. En Tonelero, C. L. (Editor), y Robertson, yo. T. (Editor). *Revisión Internacional de Psicología Industrial y De organización*, vol. 14, (pp. 95-148). Chichester, el Reino Unido: John Wiley e Hijos.
- Thomas-Peter, B.A. (1997). Normas personales en relaciones profesionales: Limitación de hostigamiento interpersonal. *Diario de comunidad y psicología aplicada social*, 7 (3), 233-239.
- Turnley, W. H., y Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52, 7, 895-922.
- Turnley, W. H., Feldman, D. C. (1998). Relaciones de contrato psicológicas durante reestructuración corporativa. *La gestión de recursos humanos*, Salte 37 (1), 71-83.
- Turnley, W. H., Feldman, D. C. (1999). Un modelo de discrepancia de violaciones de contrato psicológicas. *Revisión de Gestión de recursos humanos*, 9 (3), 367-386.
- Turnley, W. H., Feldman, D. C. (2000). Reexaminar de los efectos de violaciones de contrato psicológicas: expectativas Inencontradas y descontento de trabajo como mediadores. *Diario de Comportamiento De organización*, 21, 25-42.
- Vartia, V. (1996). La fuente de intimidación - ambiente de trabajo psicológico y clima de organización. *Diario europeo de Trabajo y Psicología De organización*, 5 (2), 203-214.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E., Hudy, M.J. (1997). Satisfacción de trabajo total: ¿Cómo bueno son medidas de artículo solo?. *Diario de Psicología Aplicada* 82 (2), 247-252.
- Warr, P.B. (1990). Latitud de decisión, demandas de trabajo, y bienestar de empleado. *Trabajo y Tensión*, 4 (4), 285-294
- Weick, K. (1995). *Fabricación sentido en Organizaciones*. Londres: Sabio.
- Zapf, D. (1999). De organización, el grupo de trabajo se relacionó y las causas personales de mobbing/bullying en el trabajo. *Diario Internacional de Mano de obra*, 20 (1/2), 70-85.
- Zapf, D., Knorz, C., y Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 2, 215-237.