

# Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (I)

*Procedures for autonomous solution of workplace violence conflicts (I)*  
*Des procédures de solution autonome des conflits de violence au travail (I)*

## Redactores:

Ana Mejías García  
*Licenciada en Derecho*

Enrique J. Carbonell Vayá  
*Doctor en Psicología*

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Miguel Ángel Gimeno Navarro  
*Licenciado en Psicología*

UNIVERSITAT JAUME I DE CASTELLÓ  
OBSERVATORIO DE RIESGOS PSICOSOCIALES-UGT

Manuel Fidalgo Vega  
*Licenciado en Psicología*

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

*Esta NTP propone un procedimiento preventivo proactivo que sirva como marco de actuación eficaz frente a las situaciones de violencia en el trabajo. En esta primera parte se expone el alcance del procedimiento, el contexto de su aplicación y las características del mismo. Se pretende que el uso de esta herramienta sirva para guiar la actividad preventiva y afrontar de forma interna este tipo de riesgos, dado que actualmente parece existir un déficit en esta materia.*

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

## 1. LA VIOLENCIA LABORAL. DEFINICIÓN Y ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO

El recurso a la violencia por parte de un individuo, grupo u organización constituye, lamentablemente, una práctica que forma parte de nuestra realidad cotidiana. En el ámbito laboral las situaciones de violencia, aunque sean de baja intensidad, acaban generando entornos nocivos y tóxicos lo que repercute no sólo sobre los actores directamente implicados, sino también sobre la empresa en su conjunto y, en cierta medida, sobre la sociedad.

Así, los efectos negativos de la violencia en el trabajo tienen una incidencia directa sobre la salud y la seguridad de los trabajadores expuestos a estas situaciones, a través del deterioro de las condiciones de trabajo y organizativas. Pero también las empresas se ven perjudicadas. En primer lugar, porque la proliferación de comportamientos violentos otorga una sensación de impunidad a los agresores y de indefensión a las potenciales víctimas y esta dinámica acaba viciando el ambiente de trabajo, lo que se concreta en un mal clima que repercute sobre la salud de la propia organización, generando una "organización tóxica". En segundo lugar, porque los costes económicos derivados del absentismo y de la falta de rendimiento son importantes. El Estado también resulta afectado, al mermar su papel de garante de los trabajadores frente a las situaciones de violencia en el trabajo, y por el coste que debe soportar el sistema público de Seguridad Social al hacerse cargo de las prestaciones económicas y de asistencia sanitaria que se derivan de los daños en la salud de los trabajadores afectados. La consecuencia

es clara: la violencia laboral es un problema común y los agentes sociales, los empresarios y los trabajadores, y también el Estado deben colaborar para erradicar estas perniciosas prácticas y conseguir un entorno laboral exento de violencia.

En términos definitorios, hay que señalar que la Organización Mundial de la Salud define la violencia como "el uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muertes, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones". Por su parte la Organización Internacional del Trabajo entiende la violencia como "cualquier tipo de comportamiento agresivo o insultante susceptible de causar un daño o molestias físicas o psicológicas a sus víctimas, ya sean estos objetivos intencionados o testigos inocentes involucrados de forma no personal o accidental en los incidentes".

La violencia en el trabajo a la que hacemos referencia recoge todas las conductas de violencia física o psicológica que se produzcan en el entorno laboral entre trabajadores de una misma empresa, entre trabajadores de diferentes empresas que presten servicios en un mismo centro de trabajo, entre trabajador/es y empresario/s; y también la que eventualmente se establezca entre usuario/cliente y trabajador en la prestación del servicio. En este sentido, entre las conductas a considerar en un procedimiento preventivo integral, en sus orígenes o desarrollo, se encuentran las siguientes:

1. Conductas de violencia física. Son aquéllas que suponen una agresión de esta naturaleza que se practica

entre personas pertenecientes a la propia empresa o entre personas de distintas empresas que prestan servicios en un mismo centro de trabajo.

2. Conductas de violencia psicológica. Son comportamientos que suponen una agresión de naturaleza psíquica entre personas pertenecientes a la propia empresa o entre empresas que prestan servicios en un mismo centro de trabajo. Debe distinguirse entre:

- Acoso discriminatorio. El Art. 28 de la Ley 62/2003 de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden social, define el acoso como *“toda conducta no deseada relacionada con el origen racial o étnico, la religión o las convicciones, la discapacidad, la edad o la orientación sexual de una persona, que tenga como objetivo o consecuencia atentar contra su dignidad y crear un ambiente intimidatorio, humillante u ofensivo”*.
- Acoso laboral. El Diccionario de la Real Academia de la Lengua define el verbo acosar como acción de perseguir, sin darle tregua ni reposo, a un animal o a una persona. La NTP 854, desde el campo técnico de la Prevención de Riesgos Laborales (PRL) define operativamente el acoso psicológico en el trabajo como la *“exposición a conductas de violencia psicológica, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo, hacia una o más personas por parte de otra/s que actúan frente aquella/s desde una posición de poder (no necesariamente jerárquica). Dicha exposición se da en el marco de una relación laboral y supone un riesgo importante para la salud”*.
- Acoso sexual. Viene definido en el Art. 7.1º de la L.O. 3/2007 de 23 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres como *“cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo”*. El segundo párrafo del mencionado precepto declara *“constituye acoso por razón de sexo cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio degradante u ofensivo”*.

Las acciones de violencia psicológica en el trabajo que tienen potencial para afectar la salud del trabajador pueden consistir en:

- ataques a la víctima con medidas organizativas;
- ataques a las relaciones sociales de la víctima;
- ataques a la vida privada de la víctima;
- amenazas de violencia física;
- ataques a las actitudes de la víctima;
- agresiones verbales;
- rumores.

Las estrategias características de la violencia laboral pueden agruparse, lo que resulta eficaz para su detección y valoración, tal y como demuestran estudios previos a la propuesta de este procedimiento (Carbonell, Gimeno y Mejías, 2008). El análisis cualitativo y cuantitativo de casos de acoso sexual, discriminatorio, laboral y de otras situaciones de violencia en el trabajo, han permitido estructurar en grupos las estrategias que con más frecuencia han sido utilizadas en plena coherencia con las investigaciones más recientes a nivel internacional. Es posible, no obstante, que aparezcan otro tipo de conductas que sin duda la evolución tecnológica, los cambios en la estructura y dinámica productiva, y la inventiva del agresor podrán cambiar o sofisticar. Sintéticamente, se

aprecia una agrupación en seis factores de estrategias con implicaciones diversas en los distintos tipos de violencia laboral:

- a. Descrédito de la capacidad laboral y deterioro de las condiciones del ejercicio profesional. Común a la mayor parte de situaciones de violencia laboral cuando se prolongan en el tiempo, y característica del acoso laboral. Se desarrolla en distintos momentos, como declarar la incompetencia, impedir la competencia y demostrar la incompetencia.
- b. Aislamiento social laboral. Característico de las situaciones de violencia laboral prolongadas, se convierte en central en los procesos de acoso laboral y discriminatorio. Incluye las interferencias en el contacto social laboral, la restricción expresa del contacto y la negación del contacto.
- c. Desprestigio personal. Característica del acoso discriminatorio, también puede aparecer en otras dinámicas de violencia laboral, incluyendo las burlas y ridiculizaciones personales, las críticas a la vida privada y la difusión de rumores o calumnias sobre la persona.
- d. Agresiones y humillaciones. La agrupación de estrategias cualitativas muestra, por su coincidencia en las mismas personas y los resultados cuantitativos, el grupo de estrategias más explícitas y directas. Este grupo incluye el acoso sexual, la agresión física (violencia física) y las prácticas laborales humillantes y discriminatorias.
- e. Robos y daños. De menor incidencia en general, pero muy presentes en algunos sectores productivos. Los robos o daños a los materiales para el ejercicio de la actividad profesional y el adecuado mantenimiento de las condiciones de la actividad laboral, se agrupan en este factor.
- f. Amenazas. La presencia de amenazas explícitas o implícitas son indicadores expresos de la toxicidad del entorno laboral.

Consideramos por tanto, a efectos de esta NTP, la violencia laboral como cualquier forma de violencia que se produzca en el entorno del trabajo que cause o pueda llegar a causar daño físico, psicológico o moral, constituyendo un riesgo psicosocial.

## 2. LA NECESIDAD DE REALIZAR UNA PREVENCIÓN INTEGRAL DE LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO

Una aproximación al entorno laboral nos muestra que las prácticas más extendidas para hacer frente a las situaciones de violencia y acoso en el trabajo carecen normalmente de la necesaria visión sistémica, y no resultan suficientemente preventivas. Las soluciones tradicionales que se suelen plantear para abordar el problema de violencia en el trabajo parten de dos vías: la preventiva y la judicial. En la vía preventiva, hasta ahora, las formas más frecuentes de actuación han sido tres:

- a. la actuación sobre las personas implicadas en la situación conflictiva;
- b. la instauración de un protocolo limitado a tratar los cuadros graves de violencia (p.ej., acoso psicológico);
- c. la evaluación de riesgos psicosociales.

Las dos primeras responden a una visión reactiva, tardía y puntual del problema; no constituyen métodos preventivos de actuación, pues no están integrados en la actuación preventiva de las organizaciones; además, las soluciones que promueven son individuales y puntuales, evitando entrar a fondo sobre la auténtica causa

del problema: la organización del trabajo. Este tipo de actuaciones limitan, pues, el establecimiento de medidas preventivas que repercutan sobre el conjunto de la organización y sobre el resto de sus miembros. La evaluación de riesgos psicosociales sí es un proceder preventivo de obligado cumplimiento; sin embargo, no está extendida en las empresas. Su principal déficit ante las situaciones de violencia radica en que se trata de una actividad general que no articula la forma de actuar frente a dichas situaciones; además, su consideración es exclusivamente preventiva, no permitiendo actuar sobre todos los factores que causan las situaciones de violencia laboral (como pueden ser los comportamientos arbitrarios o autoritarios, las acciones irregulares organizativas, las políticas deficientes de gestión de personal, un pobre clima laboral, o una escasa cultura preventiva, entre otras).

En la vía judicial, la lucha por el derecho a un ambiente laboral libre de violencia se está llevando a cabo, en general, de manera individualizada. Además, existen numerosas disfunciones que dificultan que la persona afectada logre una tutela satisfactoria. La ausencia de marco legal concreto, único y predeterminado, obliga a la víctima a emprender múltiples acciones judiciales, incluso en diferentes ordenes jurisdiccionales, para resolver un solo problema (demanda por vulneración de derechos fundamentales, demanda de solicitud de extinción de la relación laboral, demanda para la calificación como contingencia profesional de los daños derivados del acoso o violencia, demanda de reconocimiento de recargo de prestaciones, denuncia o querrela en la jurisdicción penal contra el acosador, denuncia ante la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, demanda de solicitud de indemnización de daños y perjuicios,...). La falta de un concepto unívoco de carácter legal provoca cierta dosis de inseguridad jurídica, al no existir una doctrina unificada por el Tribunal Supremo en asuntos tan trascendentales como contra qué personas (físicas y/o jurídicas) debe dirigirse la demanda o la propuesta y el alcance de las medidas cautelares. La solución que se alcanza, en la mayor parte de actuaciones, conduce a que la víctima salga o se vea en la tesitura de alejarse de ese entorno laboral; la tutela que se otorga no es reparadora. Los trabajadores que han sufrido una situación de violencia laboral o acoso y la denuncian, frecuentemente no obtienen satisfacción plena, a pesar de que triunfen jurídicamente sus demandas.

La actuación frente a los riesgos de violencia laboral precisa un cambio sustancial de perspectiva: en primer lugar, es necesario centrar la actuación en el ámbito de la empresa (donde se produce el daño) antes que en el ámbito jurídico; en segundo lugar, actuar a través de un proceso preventivo proactivo e integral antes que a través de prácticas puntuales y reactivas; y, en tercer lugar, considerar la violencia laboral como un proceso y en su conjunto, más que sólo como cuadros de daño parciales.

En consecuencia, dar solución al problema de la violencia laboral, dada su naturaleza compleja y plurifacética -ya que puede afectar a varios derechos fundamentales con reconocimiento constitucional (derecho a la igualdad y no discriminación, a la integridad moral, a la dignidad personal,...) y también a otros derechos reconocidos por las leyes ordinarias (protección frente a los riesgos laborales, protección eficaz en materia de seguridad e higiene,...)- no es sencillo; exige trabajar desde una perspectiva global, integradora y participada. La forma de prevenir la violencia en las organizaciones requiere, entre otras medidas organizativas, poner en marcha un procedimiento interno que adopte medidas correctivas

negociadas, en lugar de soluciones a corto plazo. La actuación frente a la violencia laboral ha de ser proactiva, por lo que no se puede circunscribir, exclusivamente, a las denuncias puntuales. Esto exige el desarrollo e implementación de un programa sistémico de actuación, que se oriente a lograr entornos de trabajo más saludables, centrándose en los factores organizativos y psicosociales, que involucre a toda la organización. Los protocolos de actuación sobre el acoso pueden llegar a ser útiles, siempre y cuando se integren dentro del plan preventivo de la empresa y tengan una finalidad esencialmente preventiva, derivándose de su aplicación una mejora en las condiciones de trabajo. Por otro lado, el procedimiento ha de buscar una solución que pueda, en principio, ser complementaria a la tutela judicial.

### 3. UN PROCEDIMIENTO PREVENTIVO INTEGRAL DE LA VIOLENCIA LABORAL

El procedimiento que se plantea tiene su origen en la síntesis de la experiencia profesional de las áreas de conocimiento jurídicas, psicológicas y preventivas, así como de la aportación cuantitativa y cualitativa de diversos agentes implicados en los procesos de prevención en las organizaciones.

#### Elaboración y metodología

Para su elaboración y contraste se ha llevado a cabo una revisión exhaustiva de documentación. Se han analizado, desde el punto jurídico, psicológico y preventivo, múltiples casos de violencia laboral, así como protocolos de actuación frente al acoso sexual, laboral y discriminatorio. Además, se han realizado estudios cuantitativos con población trabajadora, y con muestras específicas de víctimas de acoso. Y se han efectuado diferentes paneles con expertos en la materia. Todo ello hace que la propuesta esté sustentada en un cuerpo robusto de información y conocimientos.

#### Características

El procedimiento, que aquí presentamos, ofrece una aproximación integral a la prevención de las situaciones de violencia que se producen en las organizaciones. Se trata de un sistema que posibilita a cada empresa solucionar de forma autónoma la violencia laboral, sin tener que recurrir a la tutela judicial si no se desea. El procedimiento permite realizar un diagnóstico preventivo, ayudando a avanzar en la gestión de los riesgos de violencia en el trabajo, ámbito en el que hasta ahora las metodologías simplemente evaluativas se han mostrado ineficaces. Facilita la identificación de los factores que propician las situaciones de violencia en el trabajo, y orienta en el diseño de las soluciones. De esta forma se mejora la organización del trabajo y se promueve un clima favorable que revierte en la mejora de la salud y la seguridad de los trabajadores, y de la propia organización.

Las propiedades que presenta este procedimiento se caracterizan porque todas contribuyen a aportar una solución negociada, preventiva e integral. El camino para lograr la prevención del riesgo de violencia parte del consenso y la voluntad tanto de los agentes económicos y sociales, como de los empresarios y de los trabajadores. La solución que aporta el procedimiento se anticipa a los problemas derivados de la violencia, detectando los riesgos y las situaciones conflictivas, y gestionándolos

internamente. Se plantea como una solución integral, que permite hablar de una verdadera tutela, que ofrece una solución rápida, eficaz, flexible, sencilla y cercana, así como la posibilidad de solventar toda la problemática derivada de una situación de violencia en el entorno laboral, de una sola vez. En definitiva, se formula una propuesta de solución conjunta, que abarca la prevención proactiva de los riesgos laborales, las situaciones de violencia de baja intensidad, el tratamiento óptimo de la situación de la víctima, la posible sanción al acosador/es, la gestión y solución del problema organizativo, entre otros. En la tabla 1 se enumeran, de forma sintética, las propiedades que presenta el procedimiento.

<b>APORTACIONES DEL PROCEDIMIENTO EN LA ACTIVIDAD PREVENTIVA DE LA VIOLENCIA LABORAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproximación integral</li> <li>• Actuación participada, negociada y coordinada</li> <li>• Gestión y solución autónoma (extrajudicial)</li> <li>• Depuración de responsabilidades</li> <li>• Prevención proactiva</li> <li>• Atención a situaciones de baja violencia</li> <li>• Orientación en el diagnóstico preventivo</li> <li>• Identificación de los factores de riesgo</li> <li>• Recopilación de información y documentación</li> <li>• Gestión interna, imparcial y garantista de las denuncias</li> <li>• Flexibilidad, confidencialidad, rapidez y eficacia</li> <li>• Orientación en las soluciones</li> <li>• Retroalimentación y aprendizaje organizacional</li> </ul>

Tabla 1. Aportaciones del procedimiento en la actividad preventiva de la violencia laboral.

Todo procedimiento que tenga la intención de prevenir con eficacia el fenómeno de la violencia laboral ha de tener presente su complejidad. Por ello, para afrontar este tipo de situaciones de una manera preventiva e integral, hay que tener presentes una serie de factores esenciales:

- Centrar el problema en su causa fundamental: la organización del trabajo. Por ello, se ha de planificar una intervención que sea holística, sistémica y progresiva.
- Adoptar un marco de actuación amplio y comprensivo de toda la violencia laboral: desde el primer atisbo de violencia a las persecuciones, insultos, amenazas,... son síntomas evidentes de problemas organizacionales más complejos.
- Considerar la dimensión social y colectiva que tiene el problema de la violencia laboral. No es un problema individual y puntual. La violencia es inherente al ser humano (violencia de género, acoso escolar, conductas flaming, cyberbullying...). Por ello, el tratamiento debe integrar a todos los sujetos que conforman el proceso productivo (empresa, trabajadores, clientes,...). Esa

intervención no se circunscribe sólo al ámbito de la prevención de riesgos. Estamos ante un problema relacionado con personas, por lo que los Recursos Humanos de las empresas también deben implicarse en la solución.

- Crear una dinámica de trabajo cooperativo. La violencia es un problema común para trabajadores y empresarios, y como tal debe ser abordada de forma global y conjunta. Ambas partes se benefician de una gestión del conflicto o de las conductas de violencia negociadas, unos por los graves efectos en su salud y otros por las serias consecuencias económicas y organizativas que acarrea; también la comunidad se beneficia de este trabajo conjunto, aumentando el valor de sus miembros y de sus sistemas. Por ello, resulta necesario el compromiso explícito de todos -empresarios y trabajadores- pues la violencia no es sólo fruto del que la practica, sino también del que la consiente y calla.

Finalmente, a la hora de desarrollar el *procedimiento* que ha de prevenir las situaciones de violencia laboral, se ha de prestar atención tanto a su estructura como a su dinámica. En este sentido, hemos de considerar una serie de orientaciones generales:

- El *procedimiento* ha de integrarse en el plan de prevención de la empresa; no supone, por lo tanto, ninguna ruptura con aquello que ya la empresa debería estar realizando en materia de prevención. Carece de sentido, por ejemplo, disponer de un protocolo específico de actuación contra el acoso laboral cuando no existe una evaluación de riesgos psicosociales. Se ha de partir de lo que ya existe, intentando, en la medida de lo posible, evitar que se dupliquen procesos o estructuras.
- El *procedimiento* ha de contemplar y recoger la evolución que las situaciones de violencia suponen. Así, no resultará efectivo un planteamiento que actúe sólo como respuesta a denuncias puntuales. Se ha de tener presente que, normalmente, la violencia no es una conducta puntual (pudiera darse el caso), sino el resultado de una serie prácticas organizativas e interpersonales deficientes, que se van gestando en el día a día. Las acciones violentas son el reflejo de lagunas en la actividad preventiva de la organización.
- El *procedimiento* debe contemplar los diferentes niveles que componen las situaciones de violencia laboral, por lo que ha de plantear respuestas metodológicas diferentes y complementarias. Se trata de desarrollar un sistema flexible, que disponga de recursos múltiples y variados. Esto supone introducir herramientas orientadas a la detección, junto a otras dirigidas al diagnóstico, la investigación, la intervención y la resolución.
- El *procedimiento* ha de dar cabida a todos los componentes de la organización, motivo por el que ha de ser participado, conocido y compartido por todos. La solución de la violencia por unos pocos es imposible; toda la organización ha de estar implicada.
- Del *procedimiento* se deben derivar compromisos claros y acciones efectivas. Las mismas suponen una retroalimentación, tanto para el sistema preventivo de la organización, como para el sistema de gestión del personal y de los procesos organizativos. Carece de sentido un *procedimiento* de actuación del cual no se derivan actuaciones y no se obtienen aprendizajes.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- (1) ACUERDO NACIONAL DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA firmado por CEOE, CEPIMEV, UGT y CCOO (BOE 14/01/2004). Anexo IV. 2008.
- (2) CARBONELL, E.J.; GIMENO, M.A.; MEJÍAS, A.  
**El Acoso laboral, antes llamado Mobbing. Un enfoque integrador.**  
*Tirant Lo Blanch: Valencia. 2008.*
- (3) CORREA, M.  
**Acoso moral en el trabajo. El concepto jurídico de acoso moral en el trabajo.**  
*Thomson-Aranzadi: Navarra. 2006.*
- (4) DIRECCIÓN GENERAL DE LA INSPECCIÓN DE TRABAJO Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL.  
**Guía explicativa de buenas prácticas para la detección y valoración de comportamientos en materia de acoso y violencia en el trabajo. 2009.**
- (5) EINARSEN, S; HOEL, H; ZAPF, D; COOPER, C.L.  
**Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research and Practice.**  
*CRC Press, Taylor and Francis Group: New York .2011.*
- (6) ESCUDERO, J. F. Y POLLATOS, G.  
**Mobbing: Análisis multidisciplinar y estrategia legal.**  
*Bosch: Barcelona. 2005.*
- (7) FIDALGO, M.; GALLEGO, Y.; FERRER, R.; NOGAREDA, C.; PÉREZ, G. Y GARCÍA, R.  
**NTP 854 Acoso psicológico en el trabajo: definición.**  
*Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 2010.*
- (8) GIMENO, M.A.; MEJÍAS, A.; CARBONELL, E.J.  
**Protocolos sobre Acoso Laboral. Procedimiento de Solución Autónoma de los Conflictos de Violencia Laboral.**  
*Tirant lo Blanch: Valencia. 2009.*
- (9) MARTÍN, M. Y PÉREZ, S.  
**El acoso moral en el trabajo: la construcción social de un fenómeno.**  
*Cuadernos de Relaciones Laborales, 2002, vol. 20, núm. 2, pp. 271-302.*
- (10) MORENO, B.; RODRÍGUEZ, A.; GARROSA, E. Y MORANTE M.E.  
**Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio.**  
*Psicothema, vol.17, 2005, núm. 4, pp. 627-632.*
- (11) ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO  
**Enciclopedia de la Salud y Seguridad en el Trabajo.**  
*Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: Madrid. 1998.*
- (12) SALIN, D.  
**Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment,**  
*Human Relations, 2003, vol. 56, núm.10, pp. 1.213-1.232.*

