

R. - 18321  
(PS)



Queda registrada esta Tesis Doctoral  
de título... 115 número 393 del 11  
correspondiente.

Sevilla.  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
Departamento de Psicología Social

06-07-05

El Jefe del Negociado de Tesis

**TESIS DOCTORAL**

**ACOSO LABORAL: DIAGNÓSTICO DE FACTORES PSICOSOCIALES  
IMPLICADOS EN SU DESARROLLO**

Directores de la Tesis  
Miguel Barón Duque  
Profesor Titular de Psicología Social

Lourdes Munduate Jaca  
Catedrática de Psicología Social

Doctoranda:  
Herminia Muñoz Flores

Y TD PS-276  
16 16 90 9951  
i 21 72 63 6 X

Sevilla, 14 de junio de 2005

UNIVERSIDAD DE SEVILLA

## INDICE

### 1. MARCO TEÓRICO: EL ACOSO MORAL O PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO.

1.1	Conceptualización del acoso en el trabajo y métodos de medida.....	2
1.2	Estado actual de la investigación.....	4
1.3	Variables antecedentes, consecuentes y otras variables de interés..	8
1.3.1	Variables antecedentes.....	9
1.3.2	Variables consecuentes.....	15
1.3.3	Otras variables de interés.....	18
1.4	Planteamiento del problema de investigación e hipótesis.....	18
1.4.1.	Delimitación del problema de investigación.....	18
1.4.2.	Objetivos de la investigación.....	19
1.4.3.	Hipótesis de la investigación.....	19
1.5	Grado de innovación.....	21

### 2. METODOLOGÍA.

2.1	Muestra.....	23
2.2	Diseño y procedimiento.....	26
2.3	Evaluación de las variables.....	27
2.3.1	Variables criterio.....	27
2.3.2	Variables predictoras.....	31
2.3.3	Otras variables necesarias.....	35

### 3. RESULTADOS.

3.1	Incidencia del acoso.....	37
3.1.1	Duración del acoso.....	39
3.1.2	Relación entre la fuente del acoso y el sexo del acosado.....	40
3.2	Influencia de las características de la organización sobre las prácticas de acoso.....	41
3.2.1	Características anatómicas de la organización.....	41
3.2.1.1	Tamaño.....	42
3.2.1.2	Titularidad.....	42
3.2.2	Características operacionales de la organización.....	43
3.2.2.1	Clima laboral.....	43

3.2.2.2 Innovación y cambio organizacional.....	46
3.2.2.3 Bases de poder del líder.....	47
3.2.2.4 Tipos de conflicto.....	51
3.3 Consecuencias del acoso.....	51
3.3.1 Estilos de gestión del conflicto del acosado.....	55
3.3.2 La salud del acosado.....	57
3.3.3 Testigos de acoso.....	71
3.3.4 Secuelas del acoso.....	71
<b>4. DISCUSIÓN.</b>	
4.1 Discusión de los resultados.....	72
4.1.1 Influencia de las características organizacionales en la práctica del acoso.....	74
4.1.2 Consecuencias del acoso.....	85
4.1.3 Incidencia del acoso y análisis comparativo de las medidas empleadas.....	92
4.2 Limitaciones.....	97
4.3 Propuestas de investigación.....	98
4.4 Implicaciones prácticas.....	100
<b>5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>102</b>

## Introducción

En 1976 se describe por primera vez en la literatura científica lo que hoy se denomina 'acoso laboral' más conocido con una de sus denominaciones en inglés 'mobbing'.

Esta descripción la realiza Brodsky en su libro "harassed worker", centrado en las agresiones sufridas en el trabajo. Brodsky identificó cinco formas de agresión o acoso: 'chivo expiatorio', 'insultos', 'uso de la fuerza física', 'acoso sexual' y lo que él denomina 'la táctica del "date prisa"'. Apuntaba ya Brodsky en este estudio que la 'diferencia entre las bromas pesadas o la molestia continua y el acoso totalmente desarrollado con frecuencia es sólo una diferencia en intensidad'.

Estos datos que en su época no causaron impacto entre la comunidad científica ni social, aparecen de nuevo en los estudios que surgen a partir del trabajo del psicólogo sueco Leymann en la década de los 80.

En 1976, el gobierno sueco aprueba una nueva ley de salud laboral, la cual propicia la investigación en el campo de la psicología del trabajo. En 1982 Heinz Leymann, inicia sus investigaciones sobre el acoso laboral, al cual, tomando prestado el término del etólogo Konrad Lorenz<sup>1</sup>, denomina 'mobbing'. Este término ya había sido utilizado en referencia al comportamiento humano, en concreto de niños por Heinemann, (1972, ref.: Leymann 1996).

Leymann definió mobbing como "la interacción social, a través de la cual, un individuo (rara vez más), es atacado por uno o más individuos (rara vez más de cuatro), casi diariamente y durante periodos de varios meses, llevando a la persona a una posición casi de desamparo, con un alto riesgo potencial de expulsión". (Leymann, 1996, pag. 168).

La línea de investigación iniciada por Leymann, como él mismo reconoce, no está motivada por el conocimiento del trabajo de Brodsky, sino por la

---

<sup>1</sup>Ataque de un grupo de animales más pequeños a un animal más grande que se encuentra solo.

mencionada regulación del gobierno sueco, la cual determina que el empresario es responsable de la salud física y psicológica de los trabajadores.

Son ya varios los países e investigadores que han dedicado esfuerzos a este campo de trabajo, Suecia (Leymann 1990), Noruega (Einarsen y Skogstad 1996), Finlandia (Björkqvist, Österman y Hjelt-Bäck 1994), Alemania (Zapf, Knortz y Kulla 1996), Austria (Niedl 1996), Estados Unidos (Price Spratlen, 1995), Reino Unido (Rayner, 1997, Hoel y Cooper 2000), Dinamarca (Mikkelsen y Einarsen, 2001), España (Piñuel, 2001).

Hasta el momento no hay un término único para denominar esta situación que se da en el entorno laboral, aunque como ya hemos apuntado el más extendido es mobbing. Los términos en inglés empleados en la identificación del fenómeno son mobbing (Leymann, 1990), bullying (Rayner y Cooper, 1997), workplace harassment (Brodsky, 1976), employee abuse (Bassman, 1992), emotional abuse (Keashly, 1998), mistreatment at work (Price Spratlen, 1995), petty tyranny (Ashforth, 1994).

En español, los términos acoso moral en el trabajo, hostigamiento psicológico, psicoterror laboral y acoso laboral son los más utilizados. Todos hacen referencia al mismo fenómeno. *Acoso psicológico en el trabajo*

En este estudio se utilizarán los términos acoso laboral y el de habla inglesa mobbing indistintamente.

### **1.1 Conceptualización del acoso en el trabajo y métodos de medida**

Como ya hemos mencionado la situación de acoso se denomina con distintos términos sin embargo, esto no quiere decir que el fenómeno se caracterice de manera diferente. En este sentido hay un amplio consenso respecto a qué es el acoso y las características que lo diferencian de los conflictos que a diario se producen en el entorno laboral (Einarsen, 1996).

Para que una situación pueda ser etiquetada de acoso, los comportamientos negativos tienen que ocurrir con frecuencia, la situación tiene que haberse

prolongado durante un largo periodo de tiempo y debe existir, en origen o como consecuencia del acoso, una situación de desigualdad de poder entre las partes que hace difícil a la víctima defenderse (Einarsen, 1999; Niedl, 1995; Björkqvist et al., 1994). Por tanto, la persistencia, la duración y la desigualdad de poder son las claves para la identificación de una situación de acoso en el trabajo.

Por tanto, la identificación de comportamientos acosadores, y la elaboración de cuestionarios o inventarios que permitan a la persona identificar con qué frecuencia está siendo objeto de cada comportamiento y cuanto tiempo dura esta situación de acoso son elementos esenciales en la identificación de las situaciones de acoso. Leymann elabora en 1990 el primer inventario con 45 comportamientos de acoso, al cual denominó LIPT (***Leymann Inventory of Psychological Terrorization***) y estableció unos criterios operativos para determinar que una situación debía ser identificada como acoso: frecuencia al menos semanal de por lo menos un comportamiento durante al menos seis meses. ] 

A este inventario siguieron otros como el WHS (Work Harassment Scale) desarrollado por Björkqvist et al. en 1994, NAQ (*Negative Act Questionnaire*) realizado por Einarsen y Rakness en 1997, VBBA Cuestionario de Assessment and Experience of Work de Hubert y Veldhoven (2001), o el Cisneros de Piñuel (2001).

Los criterios operativos de duración y frecuencia han seguido utilizándose los definidos por Leymann.

En 1997 Einarsen y Rakness basándose en los resultados de su investigación y en los estudios sobre acoso sexual (Trepstra y Baker, 1991), argumentan la importancia de conocer la valoración que las personas hacen de la situación que están viviendo para poder clasificarla como acoso. Desde entonces son muchos los investigadores que han incluido una definición del acoso seguida de la pregunta "Según esta definición ¿diría usted que está siendo objeto de acoso?". La frecuencia y la duración son parte de la definición y en la mayoría de las mencionadas investigaciones se indican en la respuesta.

En la investigación europea actual (Salin, 2001; Mikkelsen y Einarsen, 2001; Matthiesen y Einarsen, 2002, Hoel et al. 2001) domina la utilización conjunta de ambos tipos de medida: la percepción subjetiva de estar siendo objeto de acoso para identificar si se está siendo acosado o no, y el uso de un inventario, con una dominancia importante del NAQ (Einarsen et al. 2003), para identificar los tipos de acoso que se están produciendo.

Estos tipos de acoso identificados a través de los inventarios pueden analizarse según los efectos sobre las víctimas (Leymann, 1996), identificándose cinco grupos:

- Sus posibilidades de comunicarse.
- Sus posibilidades de mantener contactos sociales.
- Su reputación.
- Su situación laboral.
- Su integridad física.

O según el ámbito al que afecten de la persona (Einarsen, 2001):

- Acoso personal.
- Acoso relacionado con el trabajo.

Einarsen (1999) haciendo referencia al trabajo de Felson y Tedeschi (1993) distingue dos formas de acoso:

- Predador. Se entiende como una demostración de poder y está con frecuencia relacionado con la cultura de la organización.
- Relacionado con disputas. Se da en situaciones de conflictos no resueltos, que poco a poco van escalando convirtiéndose en personales. Tanto para el observador como para los propios implicados el origen del conflicto puede estar poco claro, entre otras razones porque el motivo de disputa puede cambiar en el curso de los acontecimientos (Hoel y Cooper, 2001).

## **1.2 Estado actual de la investigación**

En el estudio del acoso Quine (1999) diferencia tres aproximaciones:

- Enfoque individual. Identifican el papel del individuo en términos de su vulnerabilidad a ser acosado o su propensión a acosar. También analizan la relación acosado-acosador.
- Enfoque descriptivo y epidemiológico. Analiza la prevalencia, el tipo de experiencias, las diferencias por edad y sexo, las acciones emprendidas por el acosado, etc.
- Enfoque organizacional. Se centra en el estudio de las interacciones entre el individuo y la organización, y en cómo aspectos de la estructura de la organización y del clima de trabajo fomentan el desarrollo de una cultura de acoso laboral.

La investigación desarrollada sobre los factores de personalidad puede resumirse en esta cita de Hoel y Cooper (2001) “afirmar que la ansiedad, los comportamientos neuróticos y una baja autoestima son los rasgos dominantes en la personalidad de las víctimas es una postura sin controversia. Lo que es causa de debate es si, y hasta qué punto, estos rasgos de personalidad deben ser considerados causa del acoso o consecuencia del mismo” (pag. 7). Leymann (1996) mantiene con rotundidad que no puede achacarse la vivencia de situaciones de acoso a características de personalidad de la víctima, sino que habrán de buscarse en el entorno laboral donde se desarrolla su trabajo. Investigaciones más recientes, aún teniendo el mismo planteamiento respecto al debate planteado por Hoel y Cooper (2001), sí apoyan que las características individuales como la personalidad, las maneras de afrontar los conflictos, el estilo de relación social, la seguridad en sí mismo, la percepción de autoeficacia... de la víctima juegan algún papel en la vivencia de la situación de acoso, en el sentido de que pueden estar ayudándole a paliar los efectos del acoso que sufre o incluso contribuir a que no se viva como tal. (Brodsky, 1976; Einarsen et al, 1994; Gandolfo, 1995; Einarsen, 1999; Niedl, 1995; Appelberg et al., 1991; Rodin et al., 1989). Si la personalidad de la víctima es causa o efecto de la situación vivida, sólo un estudio longitudinal en población normalizada permitiría saberlo, aunque como Hoel y Cooper recogen (2001), “el acoso laboral no es producto de la suerte ni del destino. Más bien puede ser entendido como la interrelación entre las personas en la que ni los factores

situacionales ni los personales por sí solos son suficientes para explicar el desarrollo del acoso” (Pág. 7).

En cuanto al enfoque organizacional, son varios los estudios (Einarsen, Raknes y Matthiesen, 1994; Hubert y Van Veldhoven, 2001; Irigoyen, 1999; Leymann, 1996; Liefoghe y Mackenzie Davey, 2001; Vartia, 1996; Zapf, Knorz y Kulla, 1996) que ponen de manifiesto la pertinencia de considerar los diversos aspectos organizacionales en relación con el análisis del mobbing.

En la investigación desarrollada con esta orientación, se han identificado factores (Zapf, 1999) como el liderazgo, el clima organizacional, los agentes estresantes del trabajo o la organización del mismo que parecen mantener una relación positiva con la presencia de comportamientos de acoso.

Basado en el estudio de casos Leymann (1993 ref.: Einarsen, 1999), identifica cuatro factores que destacan en la probabilidad de sufrir acoso laboral en una organización:

- Deficiencias en el diseño del trabajo. Métodos de trabajo extremadamente poco organizados, y una mala gestión (helpless or uninterested management) (Leymann, 1996).
- Deficiencias en las conductas de liderazgo. Negar la existencia de conflictos o tomar parte en ellos aumentando su intensidad (Leymann, 1996).
- Puesto socialmente expuesto de la víctima.
- Bajo estándar moral en el departamento.

La primera investigación que aborda la relación entre las condiciones sociales y organizacionales en el trabajo y la ocurrencia de acoso (Einarsen et al. 1994) encuentra que la presencia de acoso tiene una relación significativa con todos los factores del ambiente laboral medidos en el estudio. En particular una baja satisfacción con el liderazgo, con el control del trabajo, con el clima social y con el conflicto de rol, mantenía una sólida relación con el acoso. La intensidad de esta relación varía en los diferentes sectores participantes en el análisis.

Este estudio aportó el primer apoyo empírico al papel que los factores del entorno laboral tienen sobre el acoso en las organizaciones.

Einarsen y Rakness en 1997 introducen otro concepto de la organización del trabajo y el acoso, basado en la desigualdad de poder entre las partes "La agresión en el trabajo se desarrolla en una situación con poder formal e informal, desigualdad entre las partes, y con una relación formal superior-subordinado. Esta relación formal hace posible que se justifiquen los abusos de poder, las amenazas y la coerción como acciones necesarias en el sentido de deberes o privilegios de los gestores de la empresa." Pp.248

Vartia (1996) describe los entornos laborales donde se viven situaciones de acoso como entornos con un estilo autoritario de solucionar los conflictos y con una ausencia de discusión sobre metas y tareas.

En 1996, Zapf, Knorz y Kulla encuentran relación entre el acoso y el clima social del trabajo.

Seigne (1998) habla en su estudio del estilo de liderazgo autoritario como un antecedente de la presencia de acoso.

Einarsen en la revisión que realiza en el 2000 (p. 392) cita diversos estudios de autores suecos y noruegos, con publicaciones en sus lenguas nativas que presentan el acoso como una situación dinámica, describiéndolo como un proceso de escalada del asedio, en el que conforme el conflicto se acentúa, los ataques son más frecuentes y duros.

McCarthy, 1996 y Sheehan, 1998 hallan relación entre los cambios organizacionales y el acoso en los entornos laborales analizados.

Las víctimas acosadas por superiores parecen sufrir más en términos psicológicos que las víctimas de compañeros de trabajo (Einarsen y Raknes 1997, citado en Einarsen 1999).

De los estudios que analiza los tipos de poder y su relación con los comportamientos agresivos (Hammock y Richardson, 1992) conocemos que las personas que utilizan estrategias de poder coercitivas, en general son más propensas a utilizar comportamientos agresivos en situaciones de conflicto.

En la revisión que Einarsen publica en el 2000 sobre la investigación realizada hasta el momento acerca del acoso, argumenta (p. 397)<sup>4</sup> la necesidad de diferenciar comportamientos que son tolerados por la persona que los sufre, de los que no lo son.<sup>5</sup> Salin en el 2001 expone que determinados comportamientos pueden ser considerados acoso en unas organizaciones o grupos de trabajo mientras que en otras no.

### **1.3 Variables antecedentes, consecuentes y otras variables de interés**

Dada la relevancia de los factores organizacionales en el estudio del mobbing y la necesidad de identificar las dimensiones psicosociales sobre las que se podría intervenir para prevenir su aparición, este estudio se centra en el enfoque organizacional. “Un enfoque preventivo del acoso laboral, tiene que conocer qué estructuras y sistemas de organización parecen frenar el mobbing” (Liefoghe y Mackenzie Davey, 2001).

La selección de las variables psicosociales más relevantes se ha realizado acorde a la bibliografía revisada:

- Clima Organizacional.
- Tipos de Conflicto.
- Bases de Poder.
- Existencia de Cambios Organizacionales.
- Tamaño de la Empresa.
- Titularidad de la Empresa.
- Estilos de Gestión del Conflicto.
- Salud de los afectados.

Respecto a las variables demográficas (edad, sexo, formación, antigüedad...) según los estudios analizados no parecen ser factores que por sí mismos expliquen la aparición de situaciones de acoso laboral.

### 1.3.1 Variables Antecedentes

#### Clima Organizacional

Como concluye Einarsen (1999) "cuando se observan las causas de acoso laboral, hay que ser conscientes de que estamos hablando de un grupo de situaciones y contextos diferentes, en los cuales repetidas conductas agresivas pueden comenzar a ocurrir".

Brodsky (1976), en su estudio de mil casos de acoso laboral en los Estados Unidos, concluyó que para que el acoso existiera, éste tenía que habitar en una cultura que permita o incluso recompense tal tipo de comportamientos.

Hubert y Van Veldhoven (2001) explican las diferencias de prevalencia de acoso con la teoría de la 'ratio entre los efectos y los riesgos' (Björkqvist, Österman y Lagerspetz, 1994), según la cual los acosadores actúan intentando maximizar los efectos de su comportamiento y minimizando los riesgos que ellos mismos corren (sanciones, venganza, aislamiento, etc.) Una institución con una alta tasa de acoso tiene que ser de algún modo permisiva con ellos.

Unas condiciones de trabajo insatisfactorias y un clima social empobrecido son potentes predictores de situaciones de acoso (Einarsen, 1994; Einarsen, Raknes y Matthiesen, 1994; Vartia, 1996; Vartia y Hyyti, 2002).

Einarsen et al. (1994), sugieren que 'el acoso laboral es síntoma de un inadecuado liderazgo incluso cuando los agresores son compañeros o colegas' (pag.:397), este dato es secundado en estudios posteriores (Ashforth, 1994; Vartia, 1996). Detectan también que estar en un trabajo monótono y frenético, no es causa 'per se' de conflictos interpersonales; es decir son las características organizativas y de gestión las que provocan la aparición de acciones de acoso laboral y no el contenido del trabajo en sí. Esta situación no sólo afecta a las víctimas, sino que también deja sentir sus efectos en las personas 'que observan' una situación de acoso laboral. Para estos autores, el acoso laboral difícilmente puede ser explicado sólo en términos de condiciones de trabajo, "no más del 24% de la varianza en el acoso laboral se explica por

los factores del trabajo" (pag.: 398). Las relaciones personales o clima social también se muestran significativas en su relación con el acoso laboral.

Vartia (1996) identifica la existencia de poca información, y tener pocas posibilidades de influir sobre los temas que afectan a uno en su trabajo como características de la organización que propician las situaciones de acoso laboral.

Los resultados de las distintas aproximaciones de estudio sugieren que es improbable que el acoso laboral pueda ser explicado sólo en términos de condiciones de trabajo. Hay una amplia gama de variables organizacionales que guardan relación con los conflictos interpersonales en el trabajo, sean éstas aspectos estructurales o culturales (van de Vliert, 1984). Algunos de estos aspectos pueden influenciar en la aparición de los conflictos, otros en la forma, duración o gravedad de los mismos. Estas variables organizacionales, pueden a su vez estar interactuando con variables personales produciendo variaciones en la percepción de acoso y en los resultados en salud y bienestar del individuo (Einarsen, 2000).

Desarrollos recientes en la teoría de la agresión enfatizan el rol de los factores situacionales en provocar conductas agresivas (Geen, 1990; Neumann y Baron, 1998).

Sobre la base de estos datos, se ha considerado de interés analizar el clima laboral de las organizaciones. Esto se hará a través del instrumento Focus-93 en su versión española. Son cuatro los modelos de organización que se identifican en función del clima: de apoyo, de innovación, de reglas y de metas.

### **Tipos de Conflicto**

Leymann (1996), afirma que el acoso laboral en sus primeros estadios, es con frecuencia una señal de que un conflicto sobre la organización de las tareas, se ha convertido en un conflicto privado o afectivo (Pág.: 179). En el estudio que Seigne (1998) desarrolló en Irlanda, los acosados describían su ambiente de trabajo como estresante y altamente competitivo, lleno de conflictos

interpersonales, sometido a cambios organizacionales y gestionado con un estilo de liderazgo autoritario.

Jehn (1997) basándose en la asunción de Putnam (1997) de que el conflicto es un aspecto normal de la vida organizacional, distingue entre los conflictos sobre las tareas y los conflictos emocionales o afectivos, y encuentra que los conflictos sobre la tarea están relacionados con altos niveles de ejecución del trabajo, mientras los conflictos emocionales, tienen un efecto negativo en la realización del trabajo y en el nivel de satisfacción por la tarea. Los conflictos de tarea incentivan la creatividad y favorecen algunos desarrollos en el trabajo, aunque también pueden derivar en conflictos relacionales o afectivos. Estos conflictos afectivos o relacionales, bajan el desempeño y empeoran el clima laboral. Los efectos negativos asociados al conflicto de tarea dependen de su coexistencia con el conflicto relacional.

El acoso laboral está asociado con estilos de dirección autoritarios y no de solución de los conflictos, según lo clasifican los empleados (Einarsen et al. 1994; Mikkelsen y Einarsen 2001; Vartia 1996). Los conflictos que derivan en situaciones de acoso son los afectivos ya que en ellos se dirime la validez de la persona y predominan los ataques y enjuiciamiento a la misma. Es misión de los gestores identificar el tipo de conflictos que se dan en sus grupos de trabajo (tarea o afectivos) en sus primeros estadios y habilitar sistemas que frenen los de tipo destructivo (Hoel, Rayner y Cooper, 1999).

Siguiendo los resultados mencionados, el estudio recoge los tipos de conflictos que son más frecuentes en el grupo de trabajo a través de la versión española del cuestionario de Jehn (1995) y del cuestionario de Cox (1998). Es de esperar que los conflictos afectivos sean más frecuentes en los grupos que sufren u observan situaciones de acoso.

### **Bases de Poder**

Los supervisores juegan un papel crítico en crear un clima de apoyo, la relación que se establece entre los supervisores y los integrantes de un grupo de trabajo puede tener un fuerte impacto sobre el bienestar de los

trabajadores, más que las relaciones con los compañeros (Björqvist et al. 1994; Einarsen y Skogstad, 1996; Hopkins, 1997; Repetí, 1987).

El poder social que posee el supervisor, es decir su capacidad para cambiar o controlar la conducta, actitudes, opiniones, objetivos, necesidades y valores de los trabajadores (Rahim, 1989) influye en el desarrollo de la dinámica grupal.

Irigoyen (1999) identifica 'el abuso de poder y la manipulación perversa por parte del agresor' como uno de los elementos presentes en las situaciones de acoso.

Liefooghe y Mackenzie Davie (2001) afirman que "la investigación sobre las causas del acoso tiene que introducir nociones de poder a nivel organizacional" (Pág. 377). Las desigualdades de poder percibida entre la víctima y el agresor es un elemento esencial de la experiencia de acoso (Niedl, 1995; Einarsen, 1996; Olweus, 1993; Liefooghe et al., 2001).

Estudios previos han mostrado los beneficios que el uso de bases de poder informales tiene en el bienestar de los trabajadores y para el logro de las metas grupales (Podsakoff y Schriesheim, 1985). Los trabajadores se sienten más satisfechos y se encuentran más comprometidos (Carson et al., 1993; Munduate y Dorado, 1998; Rahim y Psenicka, 1996; Rawwas, Vitell y Barnes, 1997), existe mayor confianza (Carson et al. 1993) y obediencia hacia el superior (Rahim, 1998) en el grupo se desarrollan conductas cooperativas (Munduate y Dorado, 1989), la implicación en el trabajo es mayor (Elangovan y Xie, 1999) y los conflictos tienen carácter constructivo (Rawwas et al. 1997).

La percepción de la existencia de este tipo de poder informal facilita tanto las relaciones con el supervisor (Ellmers et al. 1998) como con el resto de compañeros, fomentando el intercambio de diferentes puntos de vista y su análisis constructivo (Rahim et al. 1997).

Basado en estos datos se puede predecir una relación positiva entre las bases de poder informal y la no-existencia de acoso laboral, tanto por parte de los supervisores como por parte del grupo de trabajo.

Las situaciones de acoso laboral según los estudios (Cowie et al. 2000; Hoel y Cooper 2000; Nedl, 1995; Quine, 1999; Rayner, 1997) parecen estar menos extendidas en los países escandinavos que en otros como el Reino Unido, Portugal, Alemania o Australia. Einarsen sugiere que esta baja prevalencia de acoso en esa región Europea puede deberse a que es una cultura más femenina, igualitaria y con poco distancia de poder. El concepto de 'distancia de poder' se define como la diferencia de poder interpersonal o influencia entre dos personas percibida por la menos poderosa de las dos. España ha sido catalogada en estudios sobre el tema como un país con una gran distancia de poder en las relaciones laborales (Van Oudenhoven et al. 1998), esto nos lleva a pensar que los estilos de dirección más frecuentes en las empresas españolas son de talante más autoritario. Según las investigaciones desarrolladas (Einarsen et al. 1994; Vartia, 1996) los niveles más autoritarios de dirección están asociados al desarrollo de comportamientos de acoso laboral.

El uso del poder coercitivo incrementa los conflictos interpersonales (Dart y Sched, 1992; Rawwas et al. 1997) reduce la satisfacción, el nivel de compromiso (Yukl y Falbe, 1991) y aumenta la incidencia de estrés laboral (Elangovan y Xie, 1999). Además reduce los efectos beneficiosos derivados del ejercicio del poder informal (Munduate y Dorado, 1998; Rahim y Psenicka, 1996).

Las sensaciones asociadas a la aplicación del castigo producen malestar e insatisfacción a todas las partes implicadas en dicha situación (Raven, 1992). Los supervisores son percibidos como menos competentes, los trabajadores emiten respuestas más negativas, disminuye el nivel de cooperación y aumentan las rotaciones (Bruñis, Ellemers y Gilder, 1999).

Debido al progresivo deterioro de las relaciones interpersonales y la disminución del compromiso con los objetivos y metas grupales, se podría predecir que el ejercicio del poder coercitivo correlacionará con el acoso laboral en aquellos grupos en los que se ejerza y que el acoso podrá venir en esos casos tanto del supervisor del grupo, como de los compañeros dado el mal clima organizacional que este tipo de poder genera.

Pero la coerción o cualquier otro tipo de poder en la empresa no se da como una acción aislada, sino más bien como parte de un conjunto de comportamientos en los que se combinan varios tipos de poder (Falbe y Yukl, 1992; Yukl, Falbe y Youn, 1993, Emans, Munduate, Klaver y Van de Vliert, 2003). Emans et al. (2003) reflexionan sobre los efectos positivos que la presencia de poder negativo como la coerción, puede tener en interacción con el uso de estilos de poderes de no-fuerza (pp. 42). Hasta ese momento el estudio del poder en la empresa se había realizado considerando cada uno de ellos de manera aislada, en lugar de en interacción, a excepción del estudio de Falbe y Yukl (1992) que encuentran que comportamientos de poder de fuerza, como puede ser la coerción, en interacción con los de tipo racional (según la clasificación de estos mismos autores), como el de recompensa, son más eficaces que utilizados de manera aislada. Resultados similares obtienen Emans, Munduate, Klaver y Van de Vliert, (2003) en el sentido de hallar efectos positivos en el uso combinado de estilos de poder de fuerza y de no-fuerza, como son la coerción y la recompensa.

Para el análisis de las bases de poder se utilizará la versión española del cuestionario de Rahim (1988).

### **Cambios Organizacionales**

Investigaciones anteriores (Irish Taskforce, 2001; Hoel y Cooper, 2000; Unison, 1997) encontraron una relación positiva entre entornos laborales u organizaciones que están o han estado recientemente en procesos de cambio o transición. Siguiendo otros autores analizaremos los cambios en relación con nuevos superiores, nuevos dueños, reorganización global de la empresa, e introducción de nuevas tecnologías en el puesto de trabajo.

### **Tamaño de la empresa**

Este dato puede ser importante en la aparición de situaciones de acoso ya que empresas grandes pueden facilitar la sensación de impunidad por ser más fácil que conductas hostiles permanezcan ocultas y por tanto disminuir el riesgo que corre el sujeto que las practica. Según la relación riesgo-efecto descrita por Björkqvist et al. (1994) el umbral del comportamiento agresivo puede ser bajo cuando el riesgo de condena o de venganza es pequeño (Einarsen 2000; Mikkelsen y Einarsen 2001). Por tanto el tamaño de la empresa se ha considerado de interés para la interpretación de los resultados.

### **Titularidad de la empresa**

Que la empresa sea de titularidad pública o privada parece, a la luz de investigaciones previas, introducir diferencias significativas en la presencia de prácticas de acoso en el entorno laboral. Aunque no hay un consenso en los resultados, encontrando unos autores mayor incidencia en el sector público (Salin 2001; Irish Taskforce 2001) y otros en el privado (Einarsen et al. 1996), nos parece de interés conocer cuál es la tendencia en el panorama laboral español.

## **1.3.2 Variables Consecuentes**

### **Estilos de Gestión del Conflicto**

Las situaciones de conflicto, que inherentes a los grupos humanos y por tanto inherentes a las relaciones en el trabajo (Brodsky 1976; Gemmill, 1989; Thylefors, 1987), pueden derivar hacia duros conflictos personales, en los que la eliminación y la destrucción del otro son el único objetivo (van de Vliert, 1984). Si en un caso de recrudecimiento del conflicto, una de las partes queda en desventaja respecto al otro, puede llegar a ser una víctima de acoso laboral (Björkqvist et al., 1994).

En la mayoría de los casos de acoso, la víctima no es un receptor pasivo de actos negativos. Cada comportamiento negativo recibido provoca una respuesta en la víctima que a su vez causa otra intervención por parte del

agresor (Einarsen, 1999). La presencia de comportamientos negativos es una parte esencial del fenómeno del acoso laboral, pero no suficiente para explicarlo. El acoso está unido al proceso de escalada del conflicto, en el cual la respuesta de la persona objeto de acoso es parte integral del desarrollo y resultado del acoso. Así dependiendo de la respuesta que se dé a un comportamiento negativo uno puede, neutralizar o desechar la situación, o puede causar una escalada en el conflicto (Einarsen, 1999; Hoel y Cooper, 2001; Matthiesen et al. 1999; Friedman 2000).

Cuando los conflictos no se gestionan y frenan a tiempo y con éxito pueden desembocar en situaciones de acoso (Einarsen, 2000; Einarsen et al. 1994; Zapf, 2001; Zapf y Gross, 2001). Uno de los factores identificados por Irigoyen (1999) con presencia en los casos de acoso laboral, es ser una 'institución incompetente para resolver conflictos'.

Van Oudenhoven et al. 1998 (ref.: Mikkelsen y Einarsen, 2001) encuentran que en los directivos de culturas caracterizadas por formas 'femeninas de relación' predominan los estilos de solución de problemas cuando entran en conflicto con compañeros, superiores o subordinados. Culturas con patrones típicamente masculinos en las organizaciones como la española es esperable que muestren estilos más autoritarios de gestión del conflicto. Estos estilos autoritarios de gestionar los conflictos tienen una mayor relación con la aparición de acoso laboral que los más constructivos (Einarsen et al., 1994; Vartia, 1996).

Vartia (1996) encuentra que un modo autoritario de solucionar las diferencias de opinión, la falta de discusión sobre las tareas y metas contribuye al desarrollo de situaciones de acoso laboral.

Según la teoría de conflicto, el acoso laboral es un conflicto social no resuelto que ha seguido un proceso de escalada. Conocer si las víctimas de acoso emplean con mayor frecuencia un estilo de gestión del conflicto que el resto nos puede ayudar a conocer el proceso de cómo éste deriva en acoso. Zapf (2001) identifica que la 'evitación' es la estrategia de gestión de conflicto más

utilizada por las víctimas. Aquino (2000) observa que la utilización de estrategia activas en la solución de conflictos cuando éstos han llegado a cotas altas de escalada aumentan el acoso que sufre el individuo, otros estudios apoyan estos datos (Rayner, 1999).

Los diferentes estilos de gestionar los conflictos también serán objeto de estudio a través de la versión española del cuestionario de Rahim (1983).

### **Salud psíquica del individuo**

Brodsky (1976), en un estudio con americanos víctimas de acoso laboral, encuentra que algunas víctimas desarrollan síntomas físicos poco definidos, otros reaccionan con depresión y efectos post-depresión como falta de sueño, impotencia, bajo respeto por uno mismo y un tercer grupo desarrolla síntomas relacionados con la ansiedad y el estado nervioso.

Mikkelsen y Einarsen (2001) miden en una de las muestras los niveles de ansiedad, depresión y somatización y en otra las quejas psicósomáticas. En este estudio la correlación entre los síntomas de depresión y la experiencia de acoso fueron las mayores; los síntomas psicósomáticos y los de ansiedad también mostraron una correlación alta aunque menos que la anterior. El estudio apoya la tesis de otras investigaciones de que la exposición a comportamientos negativos en el trabajo puede tener efectos negativos para la salud y el bienestar de los sujetos.

El cuadro clínico de una víctima de acoso reviste dos formas principales: depresión y estrés-ansiedad (Fornes, 2001). Las consecuencias negativas del síndrome no alcanzan sólo a la víctima, sino que se extienden a la organización (enrarecimiento del clima laboral, falta de motivación de los empleados, mayor siniestralidad), al rendimiento del trabajo (descenso en la calidad y cantidad de la producción), a la profesión (abandonos) y a la sociedad en su conjunto (personas enfermas, falta de ingresos, impuestos) (Fornes, 2001).

Los efectos más frecuentes en la salud de las víctimas son síntomas de estrés psicósomático, síntomas músculo-esqueléticos, irritabilidad, ansiedad y

depresión (Einarsen et al. 1996; Hoel et al. 1999; Invernizzi, 2000; Mikkelsen y Einarsen, 2002). Para Leymann, según describe Hoel en su revisión de 1999, los efectos cognitivos (problemas de concentración, irritabilidad) y los síntomas psicosomáticos (malestar gástrico, náuseas) son los que establecen la mayor diferencia entre acosados y no acosados; Einarsen y Raknes, según cita la misma revisión hallan mayor correlación con la depresión y la ansiedad.

### **1.3.3 Otras variables de interés**

En este estudio se incluye una variable para detectar si los comportamientos de acoso señalados como existentes por el sujeto, son entendidos por él como inherentes al puesto y por tanto no se consideran objeto de acoso (Archer, 1999; Salin, 2001).

Ser acosado en grupo o como integrante de un grupo puede provocar no sentirse víctima de una situación de acoso aun sufriendo determinados comportamientos de hostigamiento identificados como tal. El apoyo social intragrupal se refuerza y se diluye la personalización de sentirse víctima. Los efectos perjudiciales en la salud del individuo también pueden reducirse.

Entre las variables se registran características del acoso tales como si se sufre de manera individual o como integrante de un grupo, y si se ha sufrido en anteriores ocasiones, o bien si se ha sido testigo de acoso.

## **1.4 Planteamiento del problema de investigación e hipótesis**

### **1.4.1 Delimitación del problema de investigación**

El problema objeto de investigación es el acoso laboral en el entorno de trabajo, o mobbing, desde la perspectiva de generar conocimiento sobre las variables psicosociales, de modo que permita identificar situaciones de riesgo de acoso laboral, y ayuden a configurar estrategias de intervención organizacional para prevenir la presencia de prácticas de acoso.

## **1.4.2 Objetivos de la investigación**

### **Objetivo de trabajo 1.**

Conocer si variables organizacionales como el clima laboral existente, los tipos de conflicto más frecuentes en el grupo de trabajo, las bases en las que se sustenta el poder de los supervisores, influyen en la aparición de comportamientos de acoso laboral, es decir pueden ser considerados o no factores de riesgo de dicho comportamiento.

### **Objetivo de trabajo 2.**

Conocer si factores descriptivos de la organización como el sector al que pertenece, el tamaño de la empresa y los cambios organizacionales intervienen favoreciendo o frenando la aparición de acoso laboral.

### **Objetivo de trabajo 3**

Determinar las consecuencias para la salud psíquica de los individuos que derivan de ser víctima de acoso laboral.

### **Objetivo de trabajo 4**

Conocer si características del acoso, como ser objeto del mismo de manera individual o como integrante de un grupo, la duración del acoso, el puesto del acosador, haber sufrido acoso con anterioridad, ser testigo del acoso de otros, o sufrir conductas tipificadas de acoso pero que el individuo identifica como características del puesto, tienen influencia en el daño psíquico del acosado.

### **Objetivo de trabajo 5**

Identificar si las víctimas de acoso tienen estilos de gestionar sus conflictos significativamente distintos del resto.

## **1.4.3 Hipótesis de la investigación**

Las hipótesis planteadas en la presente investigación son las siguientes:

1. Un contexto laboral en el que predomine el clima de reglas se relacionará positivamente con la aparición de prácticas de acoso.
2. Un contexto laboral en el que predomine el clima de apoyo se relacionará negativamente con la aparición de prácticas de acoso.

3. Un contexto laboral en el que predominen los conflictos afectivos se relacionará positivamente con las prácticas de acoso.
4. Las personas víctimas de acoso usarán con menos frecuencia las conductas de dominación para gestionar sus conflictos, que las personas no acosadas.
5. Las personas víctimas de acoso usarán con mayor frecuencia las conductas de evitación para la gestión del conflicto, que las personas no acosadas.
  - 5.1 Cuanto mayor sea la duración de la situación de acoso, mayor será el empleo de conductas de evitación de gestión de conflictos por parte de las personas acosadas.
6. Un contexto laboral en el que predomine el empleo de las bases de poder formal se relacionará positivamente con la aparición de prácticas de acoso.
  - 6.1 Un contexto laboral en el que predomine el empleo de poder coercitivo se relacionará positivamente con la incidencia de prácticas de acoso.
  - 6.2 Un contexto laboral en el que coexistan los poderes coercitivo y de recompensa se relacionará negativamente con la incidencia de prácticas de acoso.
7. Un contexto laboral en el que predomine el empleo de las bases de poder informal, se relacionará negativamente con la incidencia de prácticas de acoso.
8. Las personas víctimas de acoso tendrán mayores síntomas de depresión, ansiedad y psicósomáticos, que las personas no acosadas.
9. Las personas testigo de acoso tendrán mayores síntomas de depresión, ansiedad y psicósomáticos, que las personas que no son testigo de acoso.
10. Las personas que perciban que son acosadas como grupo o como parte del mismo, tendrán menos efectos perjudiciales en su salud psíquica, que las que perciban que son acosadas en solitario.

11. Las personas que lleven más tiempo percibiendo ser víctimas de acoso moral tendrán más síntomas de depresión, ansiedad y psicósomáticos, que las personas que lleven menos tiempo.
12. Las personas que perciban ser objeto de prácticas de acoso por parte sus superiores verán más afectado su estado de salud psíquica, que las que perciban serlo por los compañeros.
13. Los comportamientos de acoso relacionados con aspectos personales causarán mayores daños en la salud psíquica de los afectados, que los comportamientos de acoso relacionados con los aspectos profesionales.
14. El tamaño de la empresa tendrá una relación significativa con la aparición de conductas de acoso, de forma que en las organizaciones de mayor tamaño la aparición de prácticas de acoso será superior que en las organizaciones de menor tamaño.
15. Los cambios organizacionales se relacionarán positivamente con la incidencia de prácticas de acoso en el trabajo.
16. Las prácticas de acoso laboral serán más frecuentes en las empresas de titularidad pública que en las de titularidad privada.
17. El acoso moral como una situación de escalamiento del conflicto, proveerá una mayor frecuencia de incidentes de acoso cuanto mayor sea la duración del mismo.
18. Los hombres serán acosados principalmente por hombres, mientras que las mujeres serán acosadas por igual por hombres y mujeres.
19. Las personas que perciban los comportamientos tipificados de acoso que sufren, como características inherentes al puesto de trabajo y por tanto sin intención acosadora, tendrán menores síntomas somáticos, de ansiedad-insomnio, disfunción social y depresión, que las personas que lo perciban con intención de acoso.

### **1.5 Grado de Innovación**

El enfoque organizacional en el que se medirán el clima laboral de las empresas, sus estructuras de poder, el tipo de conflicto y los estilos de gestionarlos de los individuos, aporta un grado importante de innovación respecto a los estudios realizados en nuestro país y nos acerca al enfoque de

los estudios europeos, iniciando la recopilación de datos que puedan establecer las pautas a seguir en las empresas para prevenir el desarrollo de situaciones de acoso laboral.

El uso conjunto de las medidas subjetivas (Einarsen 2000; Einarsen y Raknes, 1997) y objetivas de acoso laboral aporta una novedad metodológica importante, que permitirá contrastar la eficacia de ambas (Mikkelsen y Einarsen, 2001) y ayudará a explicar la diferencia en los resultados según se mida con uno u otro método (Björkqvist et al. 1994; Mikkelsen y Einarsen 2001; Salin, 2001). Este abordaje también está en sintonía con los más recientes estudios europeos publicados.

La inclusión de posibles comportamientos de acoso inherentes a algunos puestos de trabajo y por tanto no percibidos como acoso también supone una novedad metodológica que recoge las aportaciones y sugerencias de otros estudios (Mikkelsen y Einarsen; 2001; Salin, 2001).

Se recopilan datos descriptivos de la empresa por considerarse relevante en el desarrollo de situaciones de acoso.

También se recogen en el estudio datos de la salud psíquica del individuo, así como número de bajas que ha sufrido en el periodo de tiempo estudiado.

El abordaje multifactorial del estudio, que se verá reflejado en los análisis, contribuirá a acercarnos al acoso de un modo más próximo a su desarrollo real.

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1 Muestra

La muestra está integrada por 211 personas de diversas organizaciones públicas y privadas, de distintos tamaños, de los sectores de “actividad hospitalaria (8511)”, “comercio al por mayor de frutas, patatas y verduras (5131)” e “intermediarios del comercio de productos alimentarios (5117)” según la Clasificación Nacional de Actividad Económica (código indicado entre paréntesis). En la tabla 1 se exponen las características demográficas de los participantes.

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Género</b>		
Hombre	107	50,7
Mujer	98	46,4
Total	205	
<b>Edad</b>		
18-29 años	72	34,1
30-39 años	52	24,6
40-49 años	75	35,5
Más de 49 años	8	3,8
Total	207	
<b>Nivel de estudios</b>		
Primarios	48	22,7
Secundarios	30	14,2
Titulación media	81	38,4
Titulación superior	43	20,4
Total	202	
<b>Relación contractual</b>		
Indefinido	80	37,9
Temporal	104	49,3
Autónomo	2	,9
Fijo discontinuo	8	3,8
Otro	11	5,2
Total	205	

<b>Clasificación del puesto</b>		
Puesto base	176	83,4
Supervisión	13	6,2
Dirección	4	1,9
Otro	7	3,3
Total	200	
<b>Antigüedad en la empresa</b>		
<1 años	50	23,7
1-3 años	38	18
4-10 años	37	17,5
>10 años	79	37,4
Total	204	
<b>Antigüedad con el jefe actual</b>		
<1 años	92	43,6
1-3 años	48	22,7
4-10 años	48	22,7
>10 años	15	7,1
Total	203	

Tabla 1. Características Demográficas de los Participantes en el Estudio

Entre un 2% y un 5% de los participantes, dependiendo de las preguntas, no ha respondido a los datos de carácter laboral o demográfico, correspondiendo el porcentaje más alto de no-respuestas al ítem 'clasificación del puesto' (5% sin responder) y el más bajo a la edad de los sujetos (2% sin responder).

Los datos del tipo de organización se describen en la tabla 2

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Actividad empresarial</b>		
Hospitalaria	100	47,4
Comercio al mayor de fruta, patata y verdura	40	19
Intermediario de comercio de productos alimentarios	71	33,6
Total	211	
<b>Sector empresarial</b>		
Público	150	71,1
Privado	45	21,3
Otro	10	4,7
Total	205	
<b>Número de trabajadores</b>		
< 50 trabajadores	15	7,1
50-149 trabajadores	49	23,2
150-250 trabajadores	48	22,7
>250 trabajadores	92	43,6
Total	204	96,7
<b>¿Ha habido cambios en la empresa?</b>		
Ha sufrido algún cambio	124	58,8
Ha entrado un nuevo directivo	97	46
Ha cambiado de dueños	13	6,2
Reestructuración	76	36
Nueva tecnología	48	22,7

Tabla 2. Características de las Empresas

La distribución entre hombres y mujeres en nuestra muestra es bastante equitativa, con algo más de presencia de los hombres (51%).

Los grupos de edad más numerosos son los menores de 30 años (34%) y los de 40 a 49 años (36%); el grupo de edad menos frecuente es el de mayores de 50 años (4%).

59% de los participantes tienen titulación universitaria de grado medio o superior; 23% tiene estudios primarios y 14% secundarios.

49% está contratado de manera temporal, 38% indefinido y 10% se incluye en otro tipo de relación contractual (autónomo, fijo discontinuo, otros).

En su mayoría, los participantes en el estudio ocupan puestos base (83%), siguiéndole en número el grupo de puestos de supervisión (6%), dirección (2%) y otros (3%).

37% de los participantes tienen una antigüedad en la empresa de más de 10 años, aunque con su jefe actual la mayoría lleva menos de 1 año (44%). 24% de los participantes llevan menos de un año en la empresa.

## **2.2 Diseño, y procedimiento**

Para investigar la vinculación de las características organizacionales con el acoso laboral se desarrolló un cuestionario que incluía, además de preguntas sobre la percepción de sentirse acosado y una relación de comportamientos clasificados como acosadores, las siguientes secciones: clima organizacional, tipos de conflicto más frecuentes en el grupo de trabajo, estilo de gestión del conflicto más utilizado, bases de poder de los supervisores, y datos descriptivos de la empresa como tamaño, sector, y cambios organizacionales producidos.

Con el fin de enriquecer los análisis mostrando posibles influencias de características personales y laborales sobre el acoso o sus efectos en la salud de las personas, se incluyeron también datos descriptivos de la persona (edad, sexo, estudios), de su relación con la empresa (contrato, puesto, antigüedad, antigüedad con ese jefe), y del acoso en caso de haberlo sufrido o presenciado (duración, características, por quién, etc.).

La batería de preguntas se completó con un cuestionario para determinar si la salud psíquica de los individuos se había deteriorado.

Todos estos cuestionarios se presentaron integrados y precedidos por una hoja de instrucciones y presentación del estudio en la que se hacía incidencia en el anonimato de los datos recopilados, el carácter voluntario de la participación y el objetivo último de contribuir a la prevención de riesgos psicosociales en su empresa. Dado que la participación en el estudio era voluntaria, se evitó la mención al acoso laboral para prevenir una selección sesgada de los participantes.

Los participantes pertenecen a grupos profesionales que por razones de trabajo estaban en contacto con investigadores del departamento de psicología social, o a empresas que han aceptado el desarrollo de este estudio en su centro.

## **2.3 Evaluación de las variables**

### **2.3.1 Variables criterio**

#### **Medida operativa del acoso**

Utilizamos para obtener esta medida el cuestionario desarrollado por Einarsen y Raknes (1997) en su versión revisada por Einarsen y Hoel (2001) denominado NAQ-R (Negative Acts Questionnaire-Reviewed).

Consta de 29 ítem con dos factores que identifican el tipo de acoso diferenciando acoso personal y el acoso que utiliza elementos de trabajo. Se mide con una escala tipo likert de cinco puntos que indica la frecuencia de ocurrencia de la conducta (1:nunca; 5:diariamente).

Medimos la fiabilidad de la escala con la prueba alfa de Cronbach y la comparamos con la obtenida por Einarsen y Hoel (2001).

	Einarsen y Hoel 2001	Presente estudio
Naq completo	.91	.91
Acoso Personal	.87	.86
Acoso de Trabajo	.81	.80

Tabla 3. Datos de Fiabilidad de la Medida Operativa de Acoso

Mostramos la validez del NAQ a través de su correlación con la medida subjetiva de acoso y con los síntomas de salud mental tal y como plantean Einarsen y Hoel (2001) en su análisis del cuestionario.

	Naq Completo	Acoso Personal	Acoso de trabajo
Acoso Subjetivo	, 190(*)	, 259(**)	, 119
S. Somáticos	, 349(**)	, 270(**)	, 399(**)
Ansiedad/Insomnio	,473 (**)	, 346(**)	, 488(**)
Depresión	,379(**)	, 282(**)	, 383(**)
Disfunción Social	,177(*)	,105	,161(*)

**Correlaciones**

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 4. Datos de Validez de la Medida Operativa de Acoso(rho Spearman)

**Medida subjetiva del acoso**

Mide la percepción subjetiva del individuo de estar siendo objeto de acoso. Se mide con un solo ítem presentado tras una definición del concepto acoso moral en el trabajo. La respuesta es una escala tipo Likert con seis valores (1:no; 6: sí, casi diariamente).

Esta medición está basada en las aportaciones de Einarsen y Raknes (1997) y ha sido ampliamente utilizada desde su publicación.

Todas las personas que se auto identifican como víctimas también indican estar siendo objeto de un amplio número de comportamientos acosadores. Según Mikkelsen y Einarsen (2001) esto sustenta la validez de esta medida subjetiva de acoso de un ítem.

### **Estilos de gestión del conflicto del respondente**

Medimos el estilo de gestión de conflicto del individuo en su entorno laboral a través del cuestionario ROCI-II (Rahim, 1983), adaptado a población española por Munduate et al. (1993). La persona es preguntada sobre cómo resuelve situaciones conflictivas en su trabajo. En total son 28 ítem que se miden con una escala tipo Likert de 1 a 5 (totalmente en desacuerdo/totalmente de acuerdo).

De este modo se identifican cinco estilos distintos de gestionar los conflictos:

- **Integración:** - 7 ítem- alto interés por uno mismo y los demás. Este estilo supone la comunicación directa entre las partes, implicando la colaboración entre los actores.
- **Servilismo:** -6 ítem- bajo interés por uno y alto interés por los demás. Supone un cierto grado de sacrificio para la persona que utiliza este estilo procurando satisfacer el interés del otro actor.
- **Compromiso:** -4 ítem- estilo intermedio en interés propio y de los demás. Implica que las partes cedan algo en su posición para poder tomar una decisión mutuamente aceptable para ambas.
- **Dominación:** -5 ítem- alto interés por uno y bajo interés por los demás. Para quien adopta este estilo en la negociación lo importante es lograr su objetivo sin tener en cuenta las necesidades o expectativas del contrario.
- **Evitación:** -6 ítem- bajo interés por los resultados propios y por los de los demás. Este estilo está asociado a la esquivación del problema o la retirada de la situación que resulta amenazadora.

Una puntuación alta en uno de los factores indica mayor inclinación del sujeto a utilizar ese estilo de gestión del conflicto.

La fiabilidad de la escala fue evaluada mediante la prueba alfa de Cronbach con los siguientes resultados:

	Fiabilidad Munduate et al. 1993	Fiabilidad en este estudio
Integración	.77	.73
Servilismo	.76	.80
Compromiso*	.62	.63
Dominación	.75	.62
Evitación	.70	.66

\*En el estilo de compromiso suprimimos el ítem 20 por problemas de fiabilidad

Tabla 5. Fiabilidad de las subescalas de estilos de gestión del conflicto

### Salud psíquica del individuo

Medido con la adaptación a población española (Lobo et al. 1985) del Cuestionario General de Salud de Goldberg (1979) en su versión de 28 ítem (GHQ-28).

El objetivo del cuestionario es detectar cambios en la función normal del paciente, es una medida de estado que evalúa el estado actual respecto al que el sujeto considera habitual. Se centra en las rupturas de la función normal, más que en los rasgos presentes a lo largo de toda la vida.

En concreto explora dos tipos de fenómenos la incapacidad para seguir llevando a cabo las funciones 'saludables' normales, y la aparición de nuevos fenómenos de malestar psíquico.

La versión de 28 ítem está integrada por cuatro sub-escalas que valoran sintomatología específica para cada uno de los apartados pero no se corresponden con diagnósticos psiquiátricos, estas sub-escalas no son independientes entre sí.

- **Síntomas somáticos.** –7 ítem- Integra ítem específicos de quejas somáticas.
- **Ansiedad e insomnio.** –7 ítem- mide trastornos del sueño y de ansiedad.
- **Disfunción social.** –7 ítem- Indica la incapacidad y se mide con ítem que reflejan el rendimiento social, funcionamiento social o las estrategias de afrontamiento del individuo.
- **Depresión grave.** –7 ítem- Explora intención de suicidio, autoestima nula, desesperanza.

Cada ítem se mide con una escala tipo Likert con cuatro posibles respuestas progresivamente peores (de 1 a 4).

La fiabilidad alfa de Cronbach para el conjunto  $\alpha=.929$ ; Síntomas Somáticos  $\alpha=.840$ ; Ansiedad e Insomnio  $\alpha=.923$ ; Disfunción Social  $\alpha=.814$ ; Depresión Grave  $\alpha=.859$

### **Bajas laborales**

Se pregunta a los participantes si en los últimos seis meses ha estado de baja alguna vez y en caso afirmativo cuántas veces. Se le pide que marque si ha sido por causa física, psicológica u otra).

### **2.3.2 Variables predictoras**

Las medidas de acoso forman parte también de las variables criterio ya que entre los objetivos del estudio se contempla conocer la incidencia del acoso en la salud de las personas, y en sus estilos de gestionar los conflictos.

#### **Clima organizacional**

Para el análisis del clima organizacional se utiliza la versión adaptada al español de cuestionario Focus-83- First Organizational Climate Unified Search- (Mañas, Gonzáles-Roma y Peiró, 1999). Este cuestionario se basa en el instrumento de Clima Organizacional elaborado por De Witte y De Cock (1986) y la Aproximación de Valores Alternativos de Quinn (1988).

En el cuestionario se pide que se piense en el equipo de trabajo para responder a las preguntas. Éstas se agrupan en dos, para las primeras seis se pregunta a cuánta gente de su equipo le ha ocurrido una situación determinada. En el segundo bloque de 34 ítem se pregunta con qué frecuencia ocurren determinadas situaciones en su equipo de trabajo. En total son 40 preguntas medidos con una escala tipo likert de seis dimensiones (1:Nadie/Nunca; 6:Todos/Siempre).

El modelo que sustenta este cuestionario indica que dos dimensiones o ejes permiten caracterizar a las organizaciones y los modelos organizacionales:

- Flexibilidad vs. Control
- Orientación interna vs. Externa

El eje vertical representa la flexibilidad de la organización. Predominio del control indica la tendencia hacia la centralización y la integración de la organización. La flexibilidad por el contrario señala la tendencia hacia la descentralización y la diferenciación.

El eje horizontal hace referencia a la orientación de la organización. Una organización interna implica que ésta presta especial atención a sus miembros y procesos internos. Una organización externa indica que la relación de ésta con su entorno es el aspecto fundamental.

La combinación de estas dos dimensiones origina cuatro orientaciones que describen la orientación de la organización con cuatro subescalas:

- **Apoyo** –8 ítems- (flexibilidad y orientación interna), confianza personal, apertura hacia los demás, compromiso con los compañeros, relaciones interpersonales. Grado en que las relaciones entre los miembros de la organización son amistosas y de mutua colaboración.
- **Innovación** –12 ítem- (flexibilidad y orientación externa) apertura a nuevas ideas, apoyo a cambios tecnológicos. Grado en que las nuevas ideas y proyectos son bien acogidos y estimulados.

- **Reglas** –6 ítem- (control y orientación interna), respeto a las reglas, al orden impuesto, a las jerarquías establecidas. Grado en el que la conducta de los empleados está regulada por normas y reglas formales.
- **Metas** –14 ítem- (control y orientación externa) búsqueda de los objetivos establecidos, resultados óptimos y eficiencia en la organización. Grado en el que las actividades y conductas están orientadas hacia el logro de objetivos previamente establecidos.

La fiabilidad de las subescalas se midió con la prueba alfa de Cronbach. La fiabilidad de la subescala 'clima de reglas' mejoró con la eliminación del ítem 23.

Los alfa de Cronbach resultantes son: para el conjunto  $\alpha=.918$ ; Clima Apoyo  $\alpha=.80$ ; Clima Innovación  $\alpha=.81$ ; Clima Reglas  $\alpha=.66$ ; Clima Metas  $\alpha=.84$

### **Tipo de conflicto**

Hemos querido evaluar el tipo de conflictos más frecuentes en el entorno laboral inmediato del participante.

- **Conflicto de tarea.** Se utiliza la adaptación española del cuestionario de Jehn (1995). Las preguntas hacen referencia a la relación con compañeros y jefe inmediato cuando se plantea una tarea. En total son 4 ítem medidos con una escala tipo likert de cinco puntos (1: Nada; 5: Mucho). Una puntuación alta indica que los sujetos perciben altos niveles de conflicto de tarea en su grupo de trabajo.

La fiabilidad de la escala fue medida mediante la prueba alfa de Cronbach, con un resultado de  $\alpha=.70$  (en el estudio original de Jehn, 1995 fue de  $\alpha=.87$ )

- **Conflicto afectivo o relacional.** Se mide con la versión adaptada al español de la escala desarrollada por Cox (1998 cfr. Friedman et al. 2000). Las preguntas hacen referencia a la relación con compañeros y jefe inmediato cuando se plantea una tarea. Está integrada por 5 ítem medidos con una

escala tipo likert de cinco puntos (1: Nada; 5:Mucho). Una puntuación alta indica que la persona percibe dentro del grupo un alto nivel de conflicto relacional.

La fiabilidad de la escala fue evaluada mediante la prueba alfa de Cronbach, con el resultado de  $\alpha=.86$  (en el estudio de Friedman et al., 2000 la fiabilidad fue de  $\alpha=.93$ )

### Bases de poder

Para medir las bases de poder se utiliza la adaptación española (Munduate y Dorado, 1998) del cuestionario de Rahim (1988) Leader Power Inventory. Este cuestionario está basado en el modelo propuesto por French y Raven (1959).

El cuestionario pide a los sujetos que puntúen cada ítem según la opinión que tienen de su jefe inmediato. Los 29 ítem se responden con una escala Likert de 1 a 5 puntos (1=totalmente en desacuerdo; 5=totalmente de acuerdo).

Las bases de poder que se obtienen de esta escala son la de recompensa (6 ítem), coercitivo (5 ítem), legítimo (6 ítem), referente (6 ítem) y experto (6 ítem). A su vez de éstas se obtienen las subescalas de poder formal con el promedio del poder legítimo, de recompensa y referente y de poder informal con el promedio de poder experto y referente. La fiabilidad fue evaluada mediante la prueba alfa de Cronbach, los resultados se muestran en la tabla 6.

	Munduate y Dorado (1998)	Presente estudio
Poder coercitivo*	.76	.68
Poder de recompensa	.85	.75
Poder legítimo	.28	.66
Poder de referencia	.82	.77
Poder experto	.78	.88

\*Los ítem 2 y 15 se han eliminado ya que contribuían a obtener bajos índices de fiabilidad para el poder coercitivo y de recompensa respectivamente.

Tabla 6. Fiabilidad de las subescalas de bases de poder

**Titularidad de la empresa.**

Medido con un solo ítem de respuesta dicotómica: público o privado.

**Tamaño de la empresa.**

Cuatro opciones de respuesta entre 'menos de 50' a 'más de 250'.

**Cambios organizacionales.** Medido a través de cuatro preguntas de respuesta dicotómica sobre cambios con relación a: nuevo directivo; nuevo dueño; reestructuración; nueva tecnología; otros. Las respuestas no son excluyentes.

**2.3.3 Otras Variables necesarias**

**Duración del acoso.**

Medido con un solo ítem con cuatro opciones de respuesta. (de menos de seis meses a más de dos años)

**Acoso individual vs. grupal.**

Medido con un solo ítem con tres opciones de respuesta. (sólo tú; tú y varios; todo el grupo)

**Sexo y categoría laboral del acosador respecto del acosado.**

Medido con un solo ítem con catorce opciones de respuesta, no excluyentes entre sí. (compañero, jefe, subordinado, uno, varios, hombre, mujer etc.)

**Testigo de acoso en los últimos cinco años.**

Medido a través de un solo ítem de respuesta dicotómica.

**Comportamientos de acoso percibidos como inherentes al puesto.**

Medimos con esta variable la percepción subjetiva del sujeto de que los comportamientos tipificados de acoso de que está siendo objeto, son inherentes al puesto. Se mide con un solo ítem de respuesta dicotómica.

**Edad.** Medida en cuatro rangos de '18-29' a 'mayor de 49'.

**Sexo.** Dicotómico

**Nivel de estudios.** Con cinco opciones que van de 'sin estudios' a 'titulación superior'.

**Relación contractual con la empresa.** Con cinco opciones posibles: indefinido; temporal; autónomo; fijo discontinuo; otra.

**Puesto de trabajo.** Con cinco opciones de respuesta: puesto base; supervisión; dirección; alta dirección; otro.

**Antigüedad en la empresa.** En esta variable se diferencia la antigüedad total y antigüedad con el superior actual. Las respuestas con cuatro valores posibles van de 'menos de 1 año' a 'más de 10 años'.

### 3. RESULTADOS

#### 3.1 Incidencia del acoso

Considerando todas las frecuencias de ocurrencia, 8% de los participantes en el estudio afirma ser víctima de acoso en los últimos seis meses –tabla 1–.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	159	75,4%
	Sí	17	8,1%
	En Blanco	35	16,6%
	Total	211	100,0%

TABLA 1. Incidencia de Acoso

Este dato está en consonancia con el presentado por la *Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo* (2000), 8.5% de los trabajadores de la Unión Europea dicen estar siendo objeto de acoso (tabla 2).

Los resultados de la Fundación muestran una menor incidencia en España apuntando que probablemente se deba más a la falta de reconocimiento del hecho, que a una menor incidencia real. Nuestro sondeo realizado en el 2004, obtiene valores similares a los del conjunto de la Unión Europea.

4  
5  
6  
7  
8  
9

Acosados	PAÍSES									EU-15
	R	DK	D	GR	I	ES	F	IRI		
Sí	11.0%	8.4%	6.6%	5.2%	3.5%	5.0%	10.4%	9.7%	8.5%	
No	88.6%	91.6%	93.0%	94.6%	96.4%	95.0%	89.6%	89.8%	91.3%	

Acosados	PAÍSES (continuación)								EU-15
	I	NI	P	IIK	FIN	S	A		
Sí	7.1%	14.0%	4.4%	13.7%	14.5%	12.1%	6.2%	8.5%	
No	92.2%	85.8%	95.6%	86.2%	85.2%	87.8%	93.3%	91.3%	

\* TABLA 2 . Incidencia de Acoso en Europa. Sondeo Europeo de Condiciones de Trabajo

Cuando preguntamos por situaciones de acoso en un periodo de cinco años, 7% de los encuestados afirman haber sido víctimas de acoso y un 14% ha sido testigo de acoso.

La distribución por frecuencias nos muestra a la mayoría de los acosados en fases de poca intensidad del acoso (tabla 3), que podría corresponderse tanto con los primeros momentos de una situación de acoso, como con periodos de reducción de la intensidad del mismo, tal y como se describe en el análisis cualitativo del proceso de acoso que realizan Zapf y Gross, (2001).

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	no	159	75,4%
	si, muy rara vez	3	1,4%
	sí, de vez en cuando	9	4,3%
	sí, varias veces al mes	2	,9%
	sí, varias veces a la semana	2	,9%
	sí, casi diariamente	1	,5%
	Total	176	83,4%
En Blanco		35	16,6%
Total		211	100,0%

TABLA 3. Intensidad del Acoso

La mayor parte de los acosados 8% dicen serlo como parte de un grupo y sólo un 1% dice estar siendo acosado en solitario (tabla 4). Un 2% considera que los comportamientos de acoso que sufre son características inherentes al puesto de trabajo que ocupa y por tanto no tienen intencionalidad de acosar.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	sólo tú	3	1,4
	tú y varios compañeros más	11	5,2
	todo el grupo	5	2,4
	Total	19	9,0
En Blanco		192	91,0
Total		211	100,0

TABLA 4. Acosado en solitario vs. en grupo

### 3.1.1 Duración del acoso

En cuanto a la duración del acoso (tabla 5), el 5% dice sufrirlo desde hace dos o más años; 1% desde hace al menos un año; 2% desde hace menos de seis meses, y un 0.5% desde hace seis meses.

La mayoría de los acosados (6%) está en situaciones de acoso de larga duración (más de un año). El siguiente grupo en número, está en una fase inicial de acoso (menos de seis meses).

La frecuencia con la que las personas se sienten acosadas cambia con la duración (gráfico 1): en situaciones de menos de 6 meses se sitúa en una frecuencia superior a “de vez en cuando”; en 6 meses pasa a “varias veces al mes”; con 1 año “semanalmente”, y cuando pasa de dos años, la frecuencia remite a “de vez en cuando”.

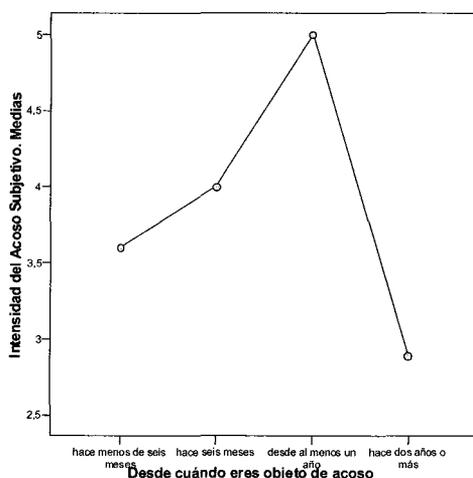


GRAFICO 1. Duración y acoso subjetivo

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	hace menos de seis meses	5	2,4
	hace seis meses	1	,5
	desde al menos un año	2	,9
	hace dos años o más	10	4,7
	Total	18	8,5
En Blanco		193	91,5
Total		211	100,0

TABLA 5. Desde cuándo eres objeto de acoso

Patrones muy similares se observan en la ocurrencia de comportamientos de acoso con elementos personales (gráfico 2) y de trabajo (gráfico 3). El acoso con elementos de trabajo empieza a disminuir su intensidad al año de duración del acoso.

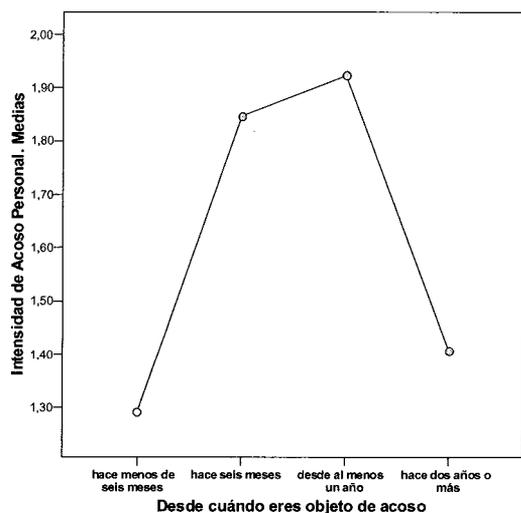


GRAFICO 2. Duración y acoso personal

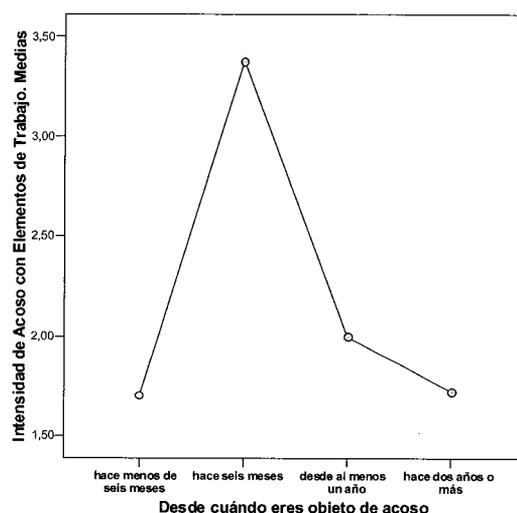


GRAFICO 3. Duración y acoso de trabajo

La hipótesis de trabajo 17 predecía un aumento de la frecuencia en el acoso con la duración del mismo. La ausencia de significación de las diferencias no confirma la hipótesis.

### 3.1.2 Relación entre la fuente del acoso y el sexo del acosado

Para el análisis de estas dos variables categóricas hemos utilizado tablas de contingencia, midiendo su significación a través del coeficiente de contingencia basado en chi-cuadrado. Esta medida intenta minimizar el efecto del tamaño de la muestra sobre la cuantificación del grado de asociación (Pearson, 1913; Cramer, 1946; SPSS).

Las celdas con valores cero se completarán con la solución de los valores esperados (Graf, Alf y Williams, 1997). La ventaja de este algoritmo frente a otros es que la información contenida en las celdas vacías no implica contribución alguna en el resultado final del estadístico de significación. Para la transformación de las tablas, se ejecutará el procedimiento de sintaxis publicado por Herrero et al. (1999).

El objetivo del análisis es conocer si hombres y mujeres son acosados en igual medida por ambos sexos. En concreto, hemos establecido una hipótesis de

trabajo (hipótesis 19), que predice que los hombres serán acosados en su mayoría por hombres mientras que las mujeres lo serán por ambos sexos.

Las tablas de contingencia realizadas muestran que ambos grupos son más acosados por personas de su propio sexo. Las diferencias son significativas ( $p=.005$ ) y confirman la predicción hecha en la hipótesis 19 con relación a los hombres.

Sexo de las víctimas	Sexo Acosador	Frecuencia	Porcentaje
HOMBRE	Hombre	5	62%
	Mujer	1	13%
	Ambos	2	25%
MUJER	Hombre	0	%
	Mujer	8	89%
	Ambos	1	11%

TABLA 6. Sexo del acosador con relación al sexo del acosado

### 3.2 Influencia de las características de la organización sobre las prácticas de acoso

#### 3.2.1 Características anatómicas de la organización

Las hipótesis 14 y 16 predicen una relación significativa entre el tamaño de la empresa y la titularidad, con la presencia de acoso. Se analizarán a través de tablas de contingencia utilizando para la significación de las variables nominales el estadístico 'coeficiente de contingencia' que minimiza el efecto del tamaño de la muestra sobre la cuantificación del grado de asociación; y para las variables ordinales 'gamma' que permite hablar de la significación de la relación y de la dirección de la misma: una relación positiva indica que los valores altos de una variable se asocian a valores altos de la otra y los valores bajos con valores bajos; una relación negativa indica que los valores altos de una variables se asocian con los valores bajos de la otra y los valores bajos con valores altos.

### 3.2.1.1 Tamaño

Las empresas con menos de 50 trabajadores tienen los menores porcentajes de acoso (0%), mientras que las de 50 a 150 obtienen los mayores (22%). Las diferencias halladas son significativas ( $p=.028$ ) por lo que podemos decir que el salto de tamaño pequeño a mediano de la empresa el acoso se incrementa confirmándose la hipótesis 14 sólo para estos tamaños. Superados los 150 trabajadores, el acoso se reduce encontrándose un 4% de acosados, mayor que las de menos de 50 trabajadores pero menor que las de 50-150. Los porcentajes que se presentan en la tabla 7 reflejan el porcentaje de personas acosadas en las empresas del tamaño indicado, respecto al total de participantes en el estudio que dicen trabajar en empresas de dicho tamaño.

menos de 50	50-150	150-250	más de 250	Acoso en el estudio
0%	22,4%	4,2%	4,3%	8%

TABLA 7. Frecuencia de acoso en los distintos tamaños de empresa

Si se tiene en cuenta el signo del estadístico de significación empleado gamma (-.430) vemos que la relación entre las variables es negativa, es decir, a mayor tamaño de la empresa, la incidencia de acoso será menor, lo cual vemos reflejado en estos datos cuando se pasa el umbral de 150 trabajadores.

### 3.2.1.2 Titularidad de la empresa

Las empresas de titularidad privada presentan mayor porcentaje de acoso (13%), seguido de 'otra titularidad' (10%), ambos por encima de la incidencia encontrada para el grupo en su conjunto (8%). Las empresas de titularidad pública, mayoritarias en la muestra, tienen un porcentaje de acosados menor (6%) al observado para el grupo general. Estas diferencias no son estadísticamente significativas. Los datos no son significativos por lo que no se confirma la hipótesis 16. Los datos que se presentan en la tabla 8 representan el porcentaje de acosados del total de trabajadores que dicen estar en empresas de la titularidad indicada.

E. Pública	E. Privada	Otra Titularidad	Acoso en el estudio
6%	13,3%	10%	8%

TABLA 8. Frecuencia de acoso en las empresas según su titularidad

### 3.2.2 Características operacionales de la organización

El estudio de las características organizativas de los centros y grupos de trabajo como factor influyente en el acoso laboral es uno de los objetivos centrales de este estudio. Las predicciones, expuestas en siete hipótesis: 1, 2, 3, 15, 6, 6.1, 6.2, 7, y la presentación de resultados, están estructuradas según las variables organizativas analizadas: Clima laboral, innovación y cambios organizacionales, bases de poder del líder y tipos de conflicto presentes en el grupo de trabajo.

#### 3.2.2.1 Clima laboral

El análisis de correlación nos muestra que los climas de apoyo y de reglas tienen una relación negativa significativa con los comportamientos de acoso con elementos personales y con los que utilizan elementos de trabajo. La correlación más alta es la establecida entre el clima de apoyo y el acoso con elementos personales (-.274\*\*).

El clima de innovación tiene correlación negativa con el acoso basado en elementos personales. El clima de metas no tiene relación significativa con ninguna de las medidas de acoso.

Correlación Rho Spearman	1	2	3	4	5	6
1. Acoso Subjetivo	1					
2. Acoso Elementos Personales	.259**	1				
3. Acoso Elementos Trabajo	.119	.668**	1			
4. Cli Apoyo	-.038	-.274**	-.262**	1		
5. Clima Innovación	-.135	-.148*	-.023	.649**	1	
6. Clima Reglas	-.032	-.188**	-.225**	.496**	.410**	1
7. Clima Metas	-.035	-.055	-.066	.571**	.550**	.565**

Significación: \* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

TABLA 9. Correlación climas de trabajo y acoso

Para conocer el efecto que los distintos tipos de clima laboral pueden estar ejerciendo tanto sobre la percepción subjetiva de acoso, como sobre los comportamientos acosadores con elementos personales, o con elementos de trabajo, realizamos un análisis de regresión múltiple.

Utilizamos el procedimiento de *pasos sucesivos* que elabora ecuaciones de regresión consecutivas en las que se va añadiendo cada vez un regresor más.

El primer paso consiste en seleccionar el predictor de máxima correlación simple con el criterio y definir, en consecuencia, una ecuación de regresión simple con esa variable. A continuación se elabora una segunda ecuación de regresión añadiendo a la anterior otra variable predictora, la que más proporción de variabilidad explicada aporte sobre la ecuación anterior. Así hasta que no haya más variables predictoras que aporten nada sustantivo, momento en el que se acaba. Lo destacable de este procedimiento es que en el proceso de elaboración del modelo definitivo, hay una continua reevaluación de los predictores incluidos en el modelo, de forma que si alguna variable queda explicada por las restantes, en el sentido de carecer de contribución específica propia, queda eliminada (Camacho, 2005).

El análisis se hace con el paquete estadístico SPSS versión 12.0 y se solicitan los cambios en  $R^2$  para conocer lo que aporta cada variable en términos de proporción de variación explicada, y la correlación semiparcial para conocer el porcentaje con el que contribuye cada variable, sin lo que comparte con el resto.

En el análisis de regresión se han introducido como variables predictoras los cuatro climas laborales definidos, y como variables criterio la percepción de estar acosado, los comportamientos de acoso con elementos personales y los que utilizan elementos de trabajo; cada una de ellas en un análisis de regresión independiente.

Regresión Pasos Sucesivos	Acoso con Elementos Personales		Acoso con Elementos de Trabajo			
	R <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup>	Cambio R <sup>2</sup>	β	Correl. Semiparcial.
Clima Apoyo Centrado Blq1	.080	-.283**	.070	.070	-.381**	-.266
Clima Innovación Centrado <sup>2</sup> Blq2			.097	.027	.188*	.133
Clima Reglas Centrado Blq3		Variables Excluidas	.116	.019	-.251**	-.191
Clima Metas Centrado Blq4			.141	.024	.221*	.156

Significación: \* = p<0.05; \*\* = p<0.01

TABLA 10. Regresión lineal múltiple vv. de clima laboral y acoso

Según los resultados, la percepción de estar siendo acosado o acoso subjetivo, no se explica por el clima laboral dominante, ya que en el análisis de regresión todos los climas han sido excluidos.

El acoso con elementos personales sí se explica parcialmente ( $R^2=.08$ ) por la presencia del clima de apoyo, con una relación inversa entre ellas ( $\beta=-.283$ ), en el sentido de que a mayor dominancia del clima de apoyo en el entorno de trabajo, menor incidencia de comportamientos de acoso con elementos personales debemos esperar. Los resultados confirman la hipótesis 2 para el acoso personal.

<sup>2</sup>Las variables están ordenadas por los bloques resultantes, es decir de mayor a menor proporción de variabilidad explicada por ellas. Cada bloque incluye las variables del anterior, por tanto la  $R^2$  y su  $\Delta R^2$  está referido al conjunto de las variables de cada bloque.

Los resultados de la regresión de los climas laborales respecto al acoso con elementos de trabajo, muestra que los climas de trabajo analizados, tienen relación significativa con el acoso con elementos de trabajo, sea ésta positiva o negativa. El clima de apoyo y el de reglas mantienen una relación negativa con la presencia de acoso de trabajo, es decir, cuanto más se impregne un grupo con los estilos de trabajo de apoyo o de reglas, menos acoso con elementos de trabajo debemos esperar en ese grupo. En concreto, es el clima de apoyo el que más porcentaje (7%) de variación del acoso de trabajo explica ( $R^2=.070$ ); el clima de reglas explica un 2% ( $\text{Cambio}R^2=.019$ ).

Los climas de innovación y de metas tienen una relación positiva con el acoso con elementos de trabajo, pudiendo esperarse que cuanto mayor sea la presencia de innovación y organización por metas en el grupo de trabajo, mayor será la incidencia de comportamientos de acoso de trabajo. De estos dos climas laborales, es el de innovación el que más explica la variación en el acoso con elementos de trabajo (3%); el clima de metas explica un 2% de esta variación.

Estos resultados sobre la relación de los climas laborales de apoyo y de reglas con el acoso, confirman la hipótesis 2 y no confirman la predicción realizada en la hipótesis 1.

### **3.2.2.2 Innovación y cambio organizacional**

La “reestructuración de la empresa” tiene una incidencia positiva en la presencia de prácticas de acoso tanto personales ( $p=.019$ ), como de trabajo ( $p=.009$ ). Estos resultados confirman la hipótesis 15 con relación al cambio mencionado.

Que la empresa haya sufrido cualquier cambio (nuevo dueño, tecnología, reorganización, nuevo director), se relaciona significativamente ( $p=.015$ ) con el acoso sufrido en un periodo de cinco años, informando de más acoso las personas de empresas que han experimentado algún cambio.

### 3.2.2.3 Bases de poder del líder

A través de las hipótesis 6, 6.1, 6.2 y 7, se recogen las predicciones del estudio sobre la influencia de las bases de poder en el acoso. Las predicciones se centran en la influencia del uso de poder formal y del informal sobre el acoso y de los efectos directos y combinados de las bases de poder coercitiva y de recompensa, sobre la incidencia del acoso.

Correlación Rho Spearman	1	2	3	4	5	6
1. Acoso Subjetivo	1					
2. Acoso Elementos Personales	.259**	1				
3. Acoso Elementos Trabajo	.119	.668**	1			
4. BdP Recompensa	.016	-.087	-.111	1		
5. BdP Coercitivo	.074	-.046	.037	.467**	1	
6. BdP Formal	.053	-.135	-.106	.798**	.845**	1
7. BdP Informal	-.055	-.295**	-.318**	.392**	.286**	.500**

Significación: \* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

TABLA 11. Correlación variables de poder y acoso

La base de poder informal tiene una relación negativa significativa con la presencia de comportamientos de acoso basados en elementos personales, y con los basados en elementos de trabajo. El resto de bases de poder incluidas, no tienen correlaciones significativas con las medidas de acoso.

Para conocer si las bases de poder coercitivo y de recompensa tienen relación con la incidencia de acoso, según predice las hipótesis 6.1 y 6.2, realizamos un análisis de regresión jerárquico en el que se introducirá también la interacción entre ambas bases de poder, para conocer si tienen efecto sobre alguna de las medidas de acoso. El efecto de interacción se entiende como aquella relación en la que una variable (Z) actúa con una variable predictora (X) modificando la relación entre ésta y la variable criterio (Y). El análisis propuesto provee un método fiable para comprobar en qué modo el efecto de moderación modifica la relación. Para comprobar la interacción calculamos el producto de las variables moderadora y predictora añadiéndolo a la ecuación

de regresión que resulta en:  $Y = \beta_1 X + \beta_2 Z + \beta_3 XZ + \beta_0$  Las variables predictoras como ya dijimos se introducen centradas. Se introduce cada medida de acoso como variable criterio Y, el conflicto de relación como variable predictora X y el conflicto de tarea como variable moduladora Z.

Para evitar la co-linealidad de las variables predictoras en el cálculo del análisis de regresión, se utilizan las variables centradas tal y como exponen Aiken y West (1991).

Los resultados del análisis de regresión muestran que la base de poder coercitivo considerada individualmente, no tiene relación significativa con la percepción de estar siendo acosado, ni con el acoso con elementos personales, o con elementos de trabajo. No se confirma por tanto la hipótesis 6.1. Sin embargo, el incremento en el coeficiente de determinación ( $R^2$ ), producido por la interacción entre las bases de poder coercitivo y de recompensa, es significativo tanto para el acoso con elementos de trabajo, como para el acoso con elementos personales, confirmando la hipótesis 6.2 que recogía el efecto interactivo.

	Acoso Subjetivo			Acoso con elementos personales			Acoso con elementos de trabajo			
	Reg.	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$
Interacción										
BdP Coercitivo Centrada		.007		-.062	.000		-.010	.007		.065
BdP Recompensa Centrada				.098			-.025			-.102
RecmXCoerc Centrada		.008	.001	.008	.039	.039	-.199**	.029	.022	-.149*

Significación: \* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

TABLA 12. Regresión lineal jerárquica poderes coercitivo y de recompensa y el acoso

Para analizar la interacción seguiremos dos pasos (Aiken y West, 1991; Camacho, 2005): 1º Calcular y analizar las rectas de regresión; 2º comprobar la significatividad de dichas rectas.

En el paso primero, se formula la ecuación de regresión en función de una de las variables, resultando en:  $Y=(\beta_1 + \beta_3Z)X + (\beta_2Z + \beta_0)$ , se sustituyen las betas correspondientes a cada una de las variables y se calculan tres rectas de regresión usando los valores  $Z_m$ ,  $Z_a$ ,  $Z_b$ , que corresponden con la media de  $Z$  (conflicto de tarea) usada para los valores medios ( $Z_m$ ), una desviación estándar por encima de  $Z$  para los valores altos ( $Z_a$ ), y una desviación estándar por debajo de  $Z$  para los valores bajos ( $Z_b$ ). La representación gráfica de estas ecuaciones muestra la interacción.

En el segundo paso, comprobamos si los coeficientes de regresión de las ecuaciones son diferentes de cero, es decir, si son significativos. Para ello se calculan los coeficientes de cada una de las rectas de regresión, a través de un procedimiento informático que permite el cálculo de los parámetros de la regresión a partir de la transformación de las variables predictoras. Así el cálculo de los coeficientes de regresión para los valores altos del conflicto de tareas, supone la creación de dos nuevas variables, la primera resultado de la diferencia entre la variable conflicto de tarea y su desviación tipo; la segunda resultado de la multiplicación entre la variable anterior y la variable conflicto de relación. Ambas variables resultantes son introducidas como predictoras en un análisis de regresión, siendo la variable criterio la percepción de ser acosado, y para el análisis del siguiente grupo de rectas, el acoso con elementos de trabajo. El mismo procedimiento se utiliza para el cálculo de los coeficientes de regresión de los valores bajos y medios del conflicto de tarea. Las representaciones gráficas las haremos utilizando la sintaxis publicada en internet por Newson para la versión 11 del SPSS.

La significatividad de las rectas de regresión muestra que 'el poder coercitivo' tiene efectos significativos sobre el 'acoso con elementos personales', cuando

el 'conflicto de recompensa' está presente en niveles altos ( $\beta=-.21$ ;  $p=.03$ ), al igual que cuando está en niveles medios ( $\beta=-.01$ ;  $p=.03$ ) y bajos ( $\beta=.19$ ;  $p=.03$ ).

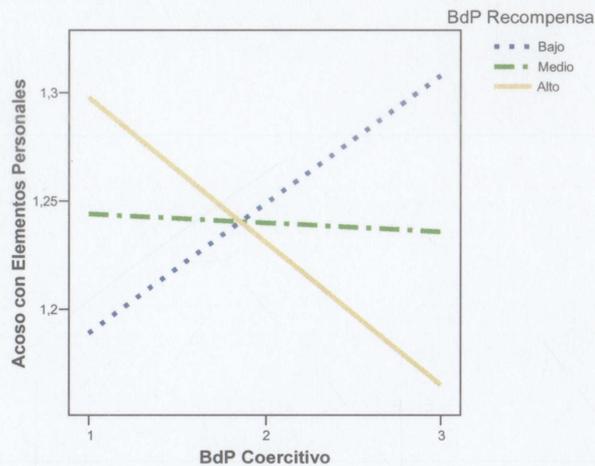
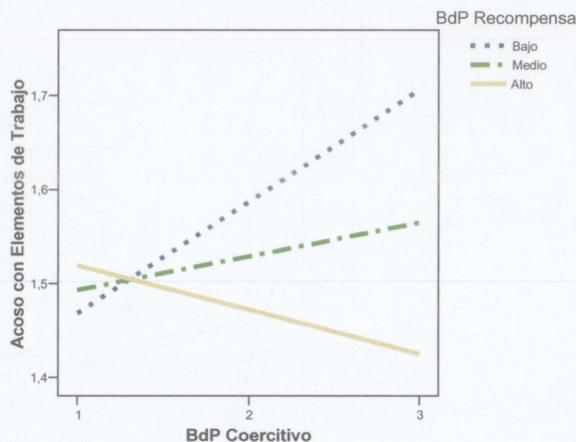


GRAFICO 4. Interacción entre el poder de recompensa y el coercitivo, con el acoso con elementos personales

Respecto al acoso con elementos de trabajo, 'el poder coercitivo' tiene efectos marginalmente significativos sobre el 'acoso con elementos de trabajo', cuando el 'poder de recompensa' está presente en niveles altos ( $\beta=-.08$ ;  $p=.06$ ); también cuando los niveles de recompensa son bajos ( $\beta=.21$ ;  $p=.06$ ), o medios



( $\beta=.06$ ;  $p=.05$ ).

GRAFICO 5. Interacción entre el poder de recompensa y el coercitivo, con el acoso con elementos de trabajo

Las hipótesis 6 y 7 se centran en predecir la influencia que las bases de poder formal e informal tienen sobre el acoso en el trabajo. Para contrastar las hipótesis realizamos un análisis de regresión simple con las bases de poder formal e informal como variables predictoras y las medidas de acoso como variables criterio.

Los resultados no confirman la hipótesis 6 ya que los coeficientes hallados para las bases de poder formal, no son significativos.

El uso de poder informal sí tiene una influencia significativa sobre los comportamientos de acoso personal, y sobre los comportamientos de acoso basados en elementos de trabajo. La relación es negativa ( $\beta = -.293$ ;  $\beta = -.318$ ) en ambos casos, por lo que se confirma la hipótesis 7.

Regresión simple	Acoso Subjetivo		Acoso con elementos personales		Acoso con elementos de trabajo	
	R <sup>2</sup>	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\beta$
BdP Formal	.001	.035	.005	-.07	.005	-.073
BdP Informal	.001	-.029	.086	-.293**	.101	-.318**

Significación: \* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

TABLA 13. Regresión poderes formal e informal y acoso

#### 3.2.2.4 Tipos de conflicto

La presencia en un grupo de trabajo de conflictos de tipo relacional, correlaciona significativamente con la percepción de ser acosado, así como con comportamientos acosadores con elementos personales y de trabajo.

Los conflictos de tarea tienen una correlación significativa con los comportamientos de acoso con elementos personales y de trabajo. Todas estas correlaciones son de signo positivo.

Correlación Rho Spearman	1	2	3	4	5
8. Acoso Subjetivo	1				
9. Acosos Elementos Personales	.259*	1			
10. Acoso Elementos Trabajo	.119	.668**	1		
11. Conflicto Tarea	-.053	.156**	.282**	1	
12. Conflicto Relacional	.249**	.453**	.373**	.301**	1

Significación: \* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

TABLA 14. Correlación de las variables de tipos conflicto y acoso

La co-existencia de ambos tipos de conflicto en los grupos de trabajo nos lleva a analizar de manera conjunta su relación con los componentes del acoso medidos y la posible modulación del conflicto de tarea sobre el de relación con el acoso.

Para ello realizamos un análisis de regresión jerárquico, con el que determinar los efectos de los tipos de conflicto y de su interacción sobre la incidencia del acoso siguiendo el procedimiento descrito en las bases de poder.

	Acoso Subjetivo			Acoso con elementos personales			Acoso con elementos de trabajo		
	Reg. $R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$
Interacción									
Conflicto Relación Centrado (Blq1)	.083		.331**	.176		.398**	.163		.269**
Conflicto Tarea Centrado (Blq1)			-.141			.024			.211**
CTXCR Centrado (Blq2)	.098	.015	-.125"	.181	.005	.074	.176	.013	.119"

Significación: " =  $p < 0.1$ ; \* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

TABLA 15. Regresión lineal jerárquica vv. de tipos de conflicto y acoso

Como se predecía en la hipótesis 3, el conflicto de relación tienen un efecto significativo positivo sobre la incidencia de acoso. El conflicto de tarea,

considerado de manera independiente, tiene una influencia significativa sólo sobre el acoso con elementos de trabajo.

El incremento de  $R^2$  debido a la interacción de los conflictos de relación y de tarea, tiene un grado de significación de .06 cuando se mide respecto a su efecto sobre el acoso subjetivo y de .09 cuando es sobre el acoso con elementos de trabajo, por lo que analizamos ambas interacciones.

Los resultados derivados de los análisis de significación de las rectas de regresión muestran que 'el conflicto de relación' tiene efectos marginalmente significativos sobre la 'percepción de ser acosado', cuando los 'conflictos de tarea' están presentes en niveles altos ( $\beta=.22$ ;  $p=.08$ ), al igual que para los valores medios ( $\beta=.33$ ;  $p=.06$ ) y bajos ( $\beta=.44$ ;  $p=.09$ ).

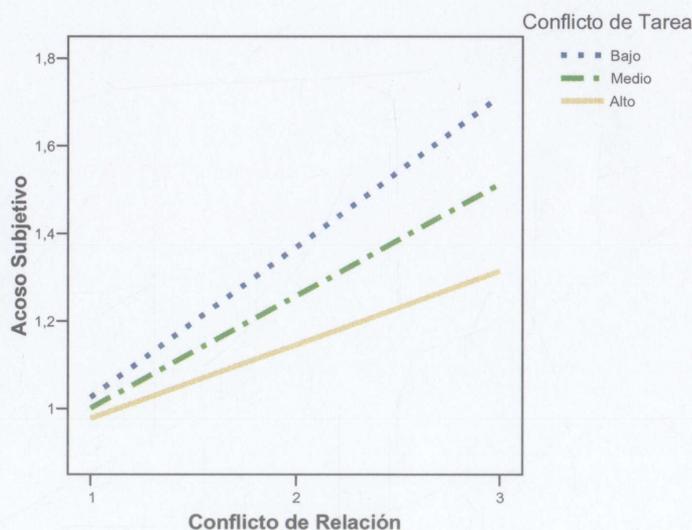


GRAFICO 6. Interacción entre el conflicto de tarea y el de relación con la percepción de ser acosado

En cuanto al efecto de modulación del 'conflicto de tarea' sobre el de 'relación' en sus efectos sobre el 'acoso con elementos de trabajo', la significatividad de las rectas de regresión muestra que 'el conflicto de relación' tiene efectos estadísticamente significativos sobre el 'acoso con elementos de trabajo',

cuando los 'conflictos de tarea' están presentes en niveles medios ( $\beta=.16$ ;  $p=.04$ ); y significación marginal para sus niveles altos ( $\beta=.38$ ;  $p=.05$ ), y bajos ( $\beta=.16$ ;  $p=.06$ ).

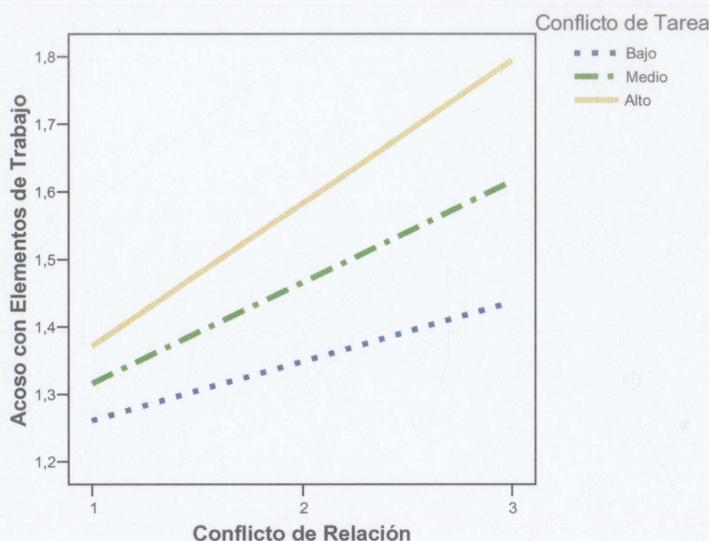


GRAFICO 7. Interacción entre el conflicto de tarea y el de relación con el acoso con elementos de trabajo

### 3.3 Consecuencias del acoso

Vivir o presenciar situaciones de acoso en el entorno laboral tiene consecuencias para la persona. Las hipótesis de trabajo formuladas se han centrado en los efectos que sobre la persona tiene con relación a su salud, y al uso que hace de los estilos de gestión del conflicto.

Se han analizado los efectos para las personas que han sido objeto de acoso, y/o quienes han sido testigo de dichas situaciones. Las hipótesis 4, 5, 5.1, 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 20 describen las predicciones formuladas al respecto.

### 3.3.1 Estilos de gestión del conflicto del acosado

En las hipótesis 4, 5 y 5.1 se han formulado los pronósticos que hacemos en cuanto a la relación de la vivencia de acoso y la selección de ciertos estilos de gestión del conflicto. En concreto las predicciones se centran en dos estilos: el de dominación y el de evitación.

Correlación Rho Spearman	1	2	3	4	5
1. Acoso Subjetivo	1				
2. Acoso Elementos Personales	.259**	1			
3. Acoso Elementos Trabajo	.119	.668**	1		
4. GdC Dominación	-.151*	.093	.072	1	
5. GdC Evitación	.000	-.036	-.078	.014	1

Significación: \* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

TABLA 16. Correlación gestión conflicto evitación y dominación y acoso

En la tabla de correlaciones vemos que el estilo de dominación tiene una relación negativa significativa con la percepción de ser acosado. El estilo de evitación, no tiene correlación significativa con ninguna de las medidas de acoso.

Queremos conocer si sentirse objeto de acoso, o ser acosado con elementos de trabajo o con elementos personales influye en la persona, en el sentido de poder hablar de una tendencia en los acosados a elegir o no elegir alguno de los estilos de gestionar los conflictos que estamos evaluando.

Para comprobar las hipótesis formuladas al respecto, realizamos un análisis de regresión jerárquico, con el procedimiento de pasos sucesivos descrito con anterioridad. Introduciremos como variables criterio, el estilo de dominación, y el estilo de evitación para la gestión del conflicto, y como variables predictoras con relación a cada uno de ellos, las tres medidas de acoso con las que estamos trabajando: la percepción de ser acosado, el acoso con elementos de trabajo y el acoso con elementos personales. Estos análisis nos ayudarán a

contrastar la hipótesis 4, que establece que ser objeto de acoso se relacionará negativamente con el uso de la dominación para solucionar los conflictos; y la hipótesis 5 que predice que ser objeto de acoso se relacionará positivamente con el uso de la evitación para gestionar los conflictos.

Los resultados muestran que la percepción de ser acosado tiene una relación negativa y significativa con el uso del estilo de dominación para gestionar los conflictos, lo cual confirma parcialmente la hipótesis 4. Las otras medidas de acoso son excluidas del análisis ya que no aportan nada por ellas mismas.

Reg. por pasos sucesivos	GdC Evitación				GdC Dominación		
	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β	Sig.	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β
Acoso Subjetivo					.027	2.055	-.165*
Acoso con Elementos Personales	Todas excluidas del Análisis				Excluida del análisis		
Acoso con Elementos de Trabajo					Excluida del análisis		

Significación: \* = p<0.05; \*\* = p<0.01

TABLA 17. Regresión lineal múltiple de acoso y gestión del conflicto de evitación y dominación

Ninguna de las medidas de acoso, según los resultados, tiene efecto significativo sobre el uso del estilo de evitación para gestionar los conflictos. Por lo que no se confirma la hipótesis 5.

Para el uso del estilo de evitación en la gestión los conflictos en el estudio se predecía en la hipótesis 5.1, que la duración del acoso tendría un efecto significativo sobre la evitación. Para contrastar esta hipótesis realizamos un análisis de la varianza que permitirá comparar los valores de la variable estilo de evitación en la gestión del conflicto, para los distintos grupos de la variable categórica duración del acoso. El estadístico F reflejará el grado de parecido existente entre las medias del estilo de evitación para cada categoría de duración.

Los resultados muestran, que los valores obtenidos en el uso de la evitación frente al conflicto difiere para los distintos niveles de duración del acoso ( $F=5.918$ ). Esta diferencia es significativa y confirma la hipótesis 5.1.

ANOVA	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	3,755	3	1,252	5,918**	,008
Intra-grupos	2,961	14	,212		
Total	6,716	17			

Significación: \* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

TABLA 18. Análisis de la varianza de la evitación con relación a la duración del acoso

### 3.3.2 La salud del acosado

Uno de los objetivos planteados en el estudio es conocer qué efectos tiene en la salud vivir situaciones de acoso. Este objetivo se ha reflejado en seis hipótesis de trabajo 8, 10, 11, 12, 13 y 20.

La salud de los individuos se ha medido con cinco variables, síntomas somáticos, ansiedad-insomnio, disfunción social, depresión y bajas laborales.

Correlación Rho Spearman	1	2	3	4	5	6	7
1. Acoso Subjetivo	1						
2. Acoso Elementos Personales	.259**	1					
3. Acoso Elementos Trabajo	.119	.668**	1				
4. S. Somáticos	.140	.270**	.399**	1			
5. Ansiedad-Insomnio	.277**	.346**	.488**	.766**	1		
6. Disfun. Social	-.055	.105	.161*	.246**	.284**	1	
7. Depresión Grave	.126	.282**	.383**	.501**	.578**	.365**	1
8. Bajas Laborales	.096	.272**	.179*	.173*	.183*	.161*	.104

Significación: \* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

TABLA 19. Correlación vv. de salud y acoso

La correlación de las variables de salud con las medidas de acoso refleja la relación significativa de los síntomas de ansiedad e insomnio con todas las medidas del acoso, obteniendo además las correlaciones más alta. Los síntomas de disfunción social sólo correlacionan, y con una significación y peso inferior al resto, con el acoso con elementos de trabajo. La depresión grave y los síntomas somáticos, correlacionan significativamente con la presencia de comportamientos de acoso con elementos personales y con elementos de trabajo. Las bajas laborales tienen una correlación significativa con el acoso personal y de trabajo, y es la única variable cuya correlación es mayor con el acoso personal que con el acoso con elementos de trabajo. Todas las correlaciones mencionadas son de signo positivo.

Para contrastar las hipótesis mencionadas, analizaremos primero de manera independiente la influencia de cada uno de los componentes del acoso sobre los síntomas de salud psíquica, a través del análisis de regresión simple. Queremos conocer los efectos sobre la salud, en un hipotético caso en el que una persona estuviera siendo objeto sólo de comportamientos acosadores basados en elementos personales, o de los basados en elementos de trabajo, o bien que se sintiera objeto de acoso sin identificar ningún comportamiento concreto.

La percepción de estar siendo acosado centra sus efectos en los síntomas de ansiedad-insomnio ( $\beta=.202^{**}$ ), no siendo significativa su relación con el resto.

El acoso con elementos personales tiene una relación significativa con todos los síntomas medidos a excepción de la disfunción social que a priori, no está afectada con ninguno de los componentes de acoso.

El acoso con elementos de trabajo tiene efecto significativo sobre todos los síntomas, a excepción de la disfunción social.

Estos resultados confirman la hipótesis 8 para los síntomas mencionados con relación significativa.

Regresión Simple	Síntomas Somáticos		Ansiedad-Insomnio		Disfunción Social		Depresión Grave	
	R <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup>	β
Acoso Subjetivo	.014	.118	.041	.202**	.001	.029	.001	.023
Acoso con Elementos Personales	.179	.280**	.113	.336**	.004	.060	.026	.161*
Acoso con Elementos de Trabajo	.171	.431**	.231	.481**	.018	.133	.050	.224**

Significación: \* = p<0.05; \*\* = p<0.01

TABLA 20. Regresión lineal simple vv. de acoso y salud

Como decíamos estos serían los efectos en la salud de los individuos que podríamos esperar si la persona sufriera o sintiera sólo un tipo de acoso, pero lo esperable es que en las situaciones de acoso entren en juego tanto comportamientos acosadores personales como de trabajo, y que esté presente la percepción de ser acosado, por tanto el efecto sobre la salud de los individuos será fruto de la combinación de todos estos componentes. Para analizar esta influencia conjunta realizamos una regresión múltiple con el método de pasos sucesivos con el procedimiento ya descrito para el análisis de los tipos de clima.

Los resultados obtenidos dejan más clara la dominancia explicativa que sobre los síntomas de salud psíquica analizados (somáticos, ansiedad-insomnio, disfunción social y depresión grave) tiene el acoso con elementos de trabajo. El resto (acoso personal y percepción subjetiva de ser acosado) carece de contribución específica propia cuando se analizan los tres conjuntamente.

Regresión Pasos Suc.	Síntomas Somáticos		Ansiedad- Insomnio		Depresión Grave	
	R <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup>	β
Acoso con Elementos de Trabajo	.196	.443**	.296	.544**	.062	.249**
Acoso Subjetivo Acoso con Elementos Personales	Variables Excluidas		Variables Excluidas		Variables Excluidas	

Significación: \* = p<0.05; \*\* = p<0.01

TABLA 21. Regresión lineal múltiple vv. de acoso y salud

Confirmando los resultados obtenidos con el análisis de regresión simple, el acoso con elementos de trabajo contribuye a explicar los síntomas somáticos, de ansiedad-insomnio y de depresión grave. La aportación que hace a la variabilidad de estas variables es mayor en los síntomas de ansiedad-insomnio ( $R^2=.296$ ), seguida de la de síntomas somáticos ( $R^2=.196$ ) y la de depresión grave ( $R^2=.062$ ). No aporta ninguna explicación para los síntomas de disfunción social.

Como vemos por los resultados presentados, la percepción de estar siendo acosado considerada de manera aislada tiene efecto sólo sobre los síntomas de ansiedad-insomnio ( $R^2=.041$ ) y analizada en conjunto con el acoso personal y de trabajo, queda explicado por este último. Pero ¿tienen los tipos de acoso algún efecto modulador sobre los efectos que la percepción de ser acosado tiene en la salud psíquica?. En la hipótesis 13 planteamos que sí, que las consecuencias en salud de una persona que se siente acosada, están influidas por el tipo de acoso de que es objeto.

Para conocer si la hipótesis mencionada es correcta, realizamos un análisis de regresión jerárquico con cada uno de los tipos de acoso, la percepción de ser acosado y la interacción entre ellos para cada variable de salud psíquica medida.

Los resultados muestran que la interacción entre el acoso personal y la percepción de ser acosado, con la disfunción social es significativa ( $\Delta R^2=.033$ ), no para el resto de interacciones ni de variables de salud. Se confirma por tanto la hipótesis 13 para los síntomas de disfunción social.

Reg. Interacción	Disfunción Social		
	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\beta$
Acoso Subjetivo Centrado	.007		-.090
Acoso Elementos Personales Centrado			.061
AcPersonalX AcSubjetivoCentrados	.040	.033	.210*

Significación: \* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

TABLA 22. Regresión lineal jerárquica acoso subjetivo, personal y disfunción social

Para analizar la interacción existente entre la percepción de ser acosado y los comportamientos de acoso con elementos personales, calcularemos las rectas de regresión y comprobaremos la significatividad de las mismas según los procedimientos ya descritos.

La significatividad de las rectas de regresión resultantes muestran que “la percepción de ser acosado tiene efectos significativos sobre la disfunción social, cuando el acoso con elementos personales está presente en niveles medios ( $\beta = -.09$ ;  $p = .04$ ), o bajos ( $\beta = -.26$ ;  $p = .04$ ); para niveles altos ( $\beta = .07$ ;  $p = .07$ ), la significación es marginal.

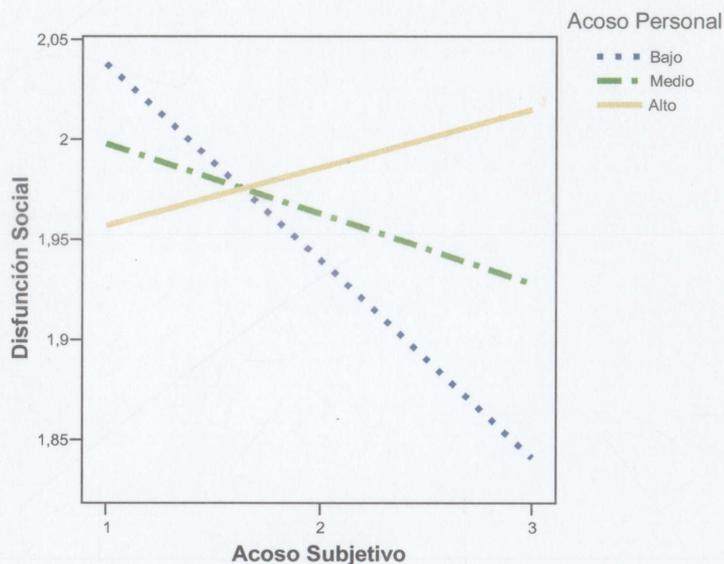


GRAFICO 8. Interacción entre el acoso con elementos personales y la percepción de ser acosado, con la disfunción social

Para el indicador de salud medido como “número de bajas laborales” realizamos los mismos análisis que los presentados para las variables de salud psíquica. Partimos pues de un hipotético caso en el que existan solos cada componente del acoso, la percepción subjetiva de estar siendo acosado, los comportamientos acosadores con elementos personales o con elementos de trabajo. Queremos conocer si, presentes de manera aislada, tienen efectos sobre la incidencia de bajas laborales y para ello realizamos análisis de regresión simple para cada medida de acoso como variable predictora y las bajas laborales como variable criterio.

Los resultados muestran que todos ellos, considerados aisladamente, tienen una repercusión positiva y significativa sobre el número de bajas de la persona, siendo mayor para quienes sufren comportamientos acosadores con elementos personales.

Regresión Simple	Bajas Laborales	
	R <sup>2</sup>	β
Acoso Subjetivo	.040	.201*
Acoso con Elementos Personales	.119	.344**
Acoso con Elementos de Trabajo	.055	.234**

Significación: \* = p<0.05; \*\* = p<0.01

TABLA 23. Regresión lineal simple vv. acoso y bajas laborales

Mostrando una situación más cercana a la realidad en la que coexisten los acosos por elementos personales, los de trabajo y la percepción de ser acosado, analizamos el efecto combinado de las medidas del acoso sobre el número de bajas laborales, y lo hacemos con un cálculo de regresión múltiple con el método de pasos sucesivos.

Regresión Pasos Sucesivos	Bajas Laborales			
	R <sup>2</sup>	Cambio R <sup>2</sup>	β	Correl. Semiparcial.
Acoso con Elementos Personales (Blq1)	.126	.126	.335**	.332
Acoso Subjetivo (Blq2)	.151	.024	.158*	.156
Acoso con Elementos de Trabajo			Variable Excluida	

Significación: \* = p<0.05; \*\* = p<0.01

TABLA 24. Regresión lineal múltiple vv. acoso y bajas laborales

Los resultados muestran que la repercusión del acoso con elementos de trabajo sobre las bajas laborales, es explicado por los otros componentes del acoso y por tanto, excluido del análisis. El que más explica<sup>3</sup> la presencia de

<sup>3</sup>Las variables están ordenadas por los bloques resultantes, es decir de mayor a menor proporción de variabilidad explicada por ellas. Cada bloque incluye las variables del anterior, por tanto R<sup>2</sup> está referido al conjunto de las variables de cada bloque.

bajas laborales de una persona, es el 'acoso con elementos personales', seguido de la percepción de ser acosado, que añade una mejora a la explicación conjunta de un 2.4%. Según nos muestra la correlación semiparcial, cada variable contribuye a las bajas laborales, sin lo que comparte con la otra, en un 11% y 2.4% respectivamente. Estos resultados confirman hipótesis 8 para la salud medida como bajas laborales.

También en el caso de las bajas laborales queremos saber si sufrir comportamientos de acoso con elementos de trabajo o personales interacciona con los efectos que la percepción de ser acosado tiene sobre las bajas.

Para ello realizamos un análisis de regresión jerárquico en el que introducimos las variables centradas en el primer bloque y en el segundo la variable resultante de la multiplicación de éstas. Como variable criterio las bajas laborales.

Los resultados muestran un efecto positivo significativo de ambos tipos de acoso sobre la percepción de ser acosado para las bajas laborales. El incremento de  $R^2$  es mayor en la interacción con el acoso con elementos personales (.135), que el obtenido en la interacción con el acoso con elementos de trabajo (.096). Los resultados confirman la hipótesis 13 para la medida de salud bajas laborales.

Reg. Interacción	Bajas Laborales		
	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β
Acoso Subjetivo Centrado (Blq1)	.151		.059
Acoso con Elementos Personales Centrado (Blq1)			.319**
AcPersonX AcSubjetivo Centrados (Blq2)	.286	.135	.382**

Significación: \* = p<0.05; \*\* = p<0.01

Reg. Interacción	Bajas Laborales			
	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β	
Acoso Subjetivo Centrado (Blq1)	.111		.180	
Acoso con Elementos De Trabajo Centrado (Blq1)			.269**	
AcTrabajX AcSubjetivo Centrados (Blq2)	.207	.096	.301**	

Significación: \* = p<0.05; \*\* = p<0.01

TABLA 25 y 26 Regresión jerárquica vv. acoso y bajas laborales

Para analizar la interacción entre los tipos de acoso y la percepción de ser acosado, calcularemos las rectas de regresión y comprobaremos su significatividad, según el procedimiento ya descrito.

La significatividad de las rectas de regresión resultantes muestran que 'la percepción de ser acosado' tiene efectos marginalmente significativos sobre las 'bajas laborales', cuando el 'acoso con elementos personales' está presente en niveles altos ( $\beta=.36$ ;  $p=.05$ ), medios ( $\beta=.04$ ;  $p=.05$ ) y bajos ( $\beta=-.29$ ;  $p=.07$ ).

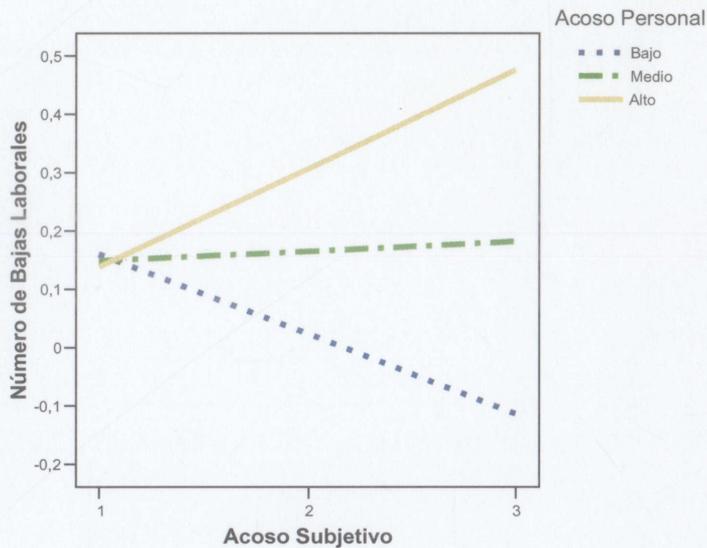


GRAFICO 9. Interacción entre el acoso con elementos personales y la percepción de ser acosado, con el número de bajas laborales

En cuando al efecto modulador del acoso con elementos de trabajo, la significatividad de las rectas de regresión resultantes muestran que “la percepción de ser acosado’ tiene efectos marginalmente significativos sobre las ‘bajas laborales’, cuando el ‘acoso con elementos de trabajo’ está presente en niveles altos ( $\beta=-.19$ ;  $p=.07$ ), niveles medios ( $\beta=.15$ ;  $p=.05$ ) y niveles bajos ( $\beta=.50$ ;  $p=.08$ ).

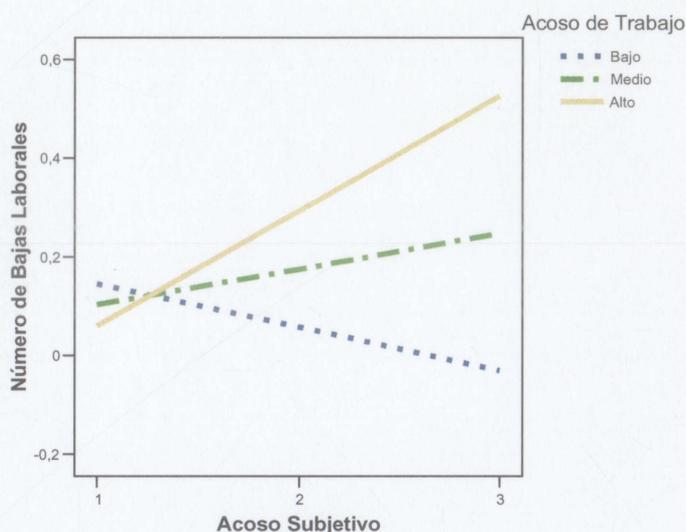


GRAFICO 10. Interacción entre el acoso con elementos de trabajo y la percepción de ser acosado, con el número de bajas laborales

### **Duración del acoso y síntomas de salud psíquica**

Para contrastar la hipótesis de trabajo que establecía que la duración del acoso tenía una relación positiva con los síntomas de salud psíquica (hipótesis 11), realizamos un contraste de medias y la prueba de significación H de Kruskal-Wallis.

Los resultados no muestran significación entre la duración y de las variables de salud psíquica con las que trabajamos. No se confirma la hipótesis 11.

### **Fuente del acoso y síntomas de salud psíquica**

A través de la hipótesis 12 predecimos en el estudio una relación significativa entre la fuente de acoso (jefe vs compañero) y la intensidad de los síntomas de salud psíquica.

Para conocer si esta relación existía, realizamos un contraste de medias para las personas que dicen ser acosadas sólo por jefes o sólo por compañeros, y como medida de significación utilizamos la U de Mann-Whitney para dos valores de la variable de agrupación.

Los resultados muestran medias de las variables de salud más altas para los acosados por jefes, que para los acosados por compañeros. Las diferencias son significativas para los síntomas de ansiedad-insomnio y disfunción social.

Los resultados confirman la hipótesis 12 en el sentido de que la fuente de acoso influye significativamente sobre algunos de los síntomas de salud, y en el de que son mayores los síntomas para los acosados por jefes que para los que lo son por compañeros.

Contraste Medias	Síntomas Somáticos	Ansiedad-Insomnio*	Disfunción Social*	Depresión Grave
Acosa jefe	2.15	2.43	2.29	1.52
Acosa compañero	1.79	1.89	1.88	1.27

Significación: \* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

TABLA 27. Contraste de medias. Relación laboral con el acosador y salud

### **Salud psíquica en el acoso individual y grupal**

Ser acosado de manera individual o como integrante de un grupo de trabajo, tiene efectos significativamente diferentes sobre los síntomas de salud; la hipótesis de trabajo formulada en el estudio (hipótesis 10) predice que serán menores los síntomas de salud para aquellas personas que sienten ser acosadas como parte de un grupo, que para aquellas que lo son como un individuo aislado.

Para contrastar esta hipótesis realizamos un contraste de las medias de cada síntomas para los valores 'acosado en grupo' y 'acosado en solitario'. La significación la calculamos con la U de Mann-Whitney.

El análisis muestra puntuaciones más altas en todos los síntomas de salud psíquica para los acosados en solitario, que para quienes lo son como parte de un grupo. Estas diferencias son significativas para todos menos para los

síntomas somáticos, por tanto los resultados confirman la hipótesis 10 para los síntomas de ansiedad-insomnio, disfunción social y depresión grave.

Contraste Medias	Síntomas Somáticos	Ansiedad-Insomnio*	Disfunción Social**	Depresión Grave**
Acosado en Solitario	2.81	3.14	2.71	2.19
Acosado en Grupo	1.90	2.09	1.95	1.18

Significación: \* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

TABLA 28. Contraste de medias. Acoso solitario o grupal y salud

### **Percepción del acoso como un rol inherente al puesto**

Una de las hipótesis del estudio plantea que cuando una persona percibe que el comportamiento acosador del que está siendo objeto, es una característica del puesto que está ocupando, esto influirá reduciendo los efectos que el acoso tiene en la salud psíquica de la persona.

Para contrastar esta hipótesis (hipótesis 20), hemos convertido la variable dicotómica, acoso inherente, en una variable ficticia (dummy) para incluirla en el análisis de regresión jerárquico junto a cada medida de acoso y ver sus efectos sobre las variables de salud. Este análisis se realiza con la sintaxis que para este fin define Camacho (2005).

Los resultados muestran que la percepción de ser acosado deja de tener efecto (significación) sobre los síntomas somáticos, cuando se identifica el acoso como inherente al puesto, lo mismo ocurre con los síntomas de ansiedad e insomnio.

Los efectos del acoso personal sobre los síntomas de salud psíquica, no se modifican aunque la persona considere el comportamiento acosador que sufre como una característica inherente al puesto.

La repercusión del acoso con elementos de trabajo sobre los síntomas somáticos, queda sin efecto (significación) cuando la persona considera que los comportamientos acosadores son característicos del puesto que ocupa. No modifica su relación con relación al resto de síntomas.

	Síntomas Somáticos	Ansiedad-Insomnio
<b>Acoso Subjetivo</b>	$\beta$	$\beta$
Sí inherente	-.250	.012
No inherente	.185*	.250**

	Síntomas Somáticos
<b>Acoso Trabajo</b>	$\beta$
Sí inherente	.397
No inherente	.405**

Significación: \* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

TABLA 29. El acoso percibido como parte del puesto y la salud

Estos resultados confirman parcialmente la hipótesis 20. Ilustramos los resultado con la recta de regresión para una de las interacciones a modo de ejemplo, como vemos, son pocas las personas que perciben el acoso que sufren como una característica inherente al puesto.

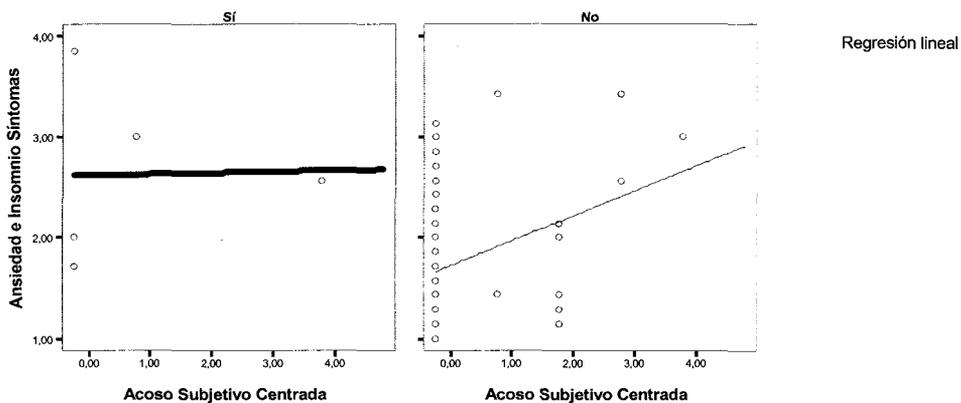


GRAFICO 11. Interacción entre el acoso con elementos de trabajo y la percepción de ser acosado, con el número de bajas laborales

### 3.3.3 Testigos de acoso

En la hipótesis 9 predecíamos que las personas testigo de acoso tendrán puntuaciones más altas en las variables de salud psíquica medidas.

Para comprobar la hipótesis realizamos un contraste de medias calculando la significación con la prueba U de Mann-Whintey.

Los resultados muestran medias más altas en todas las variables de salud psíquica para las personas que han sido testigo de acoso, que para quienes no lo han sido. Estas diferencias son significativas para los síntomas somáticos y los de depresión grave. Se confirma la hipótesis 9 para estos dos síntomas.

Contraste Medias	Síntomas Somáticos	Ansiedad-Insomnio	Disfunción Social	Depresión Grave
Testigos de Acoso	1.94	1.91	2.09	1.27
No han visto Acoso	1.63	1.69	1.94	1.18
U Mann Whitney	1176.5*	1261.5 <sup>''</sup>	1356.5	1001**

Significación: <sup>''</sup>=p<0.1; \* = p<0.05; \*\* = p<0.01

TABLA 30. Testigos de acoso y salud

### 3.3.4 Secuelas del acoso

Se pregunta a las personas participantes en el estudio si en los últimos cinco años, habían sido víctimas de acoso. Contrastamos las medias en salud obtenidas por las personas que habían sufrido acoso los últimos cinco años, con las que no, aplicando la prueba U de Mann-Whitney para conocer la significación de las diferencias encontradas.

Las personas que dicen haber sido acosadas en algún momento en los últimos cinco años, obtienen medias más altas de todos los síntomas de salud, siendo significativa esta diferencia para los síntomas de depresión grave.

Contraste Medias	Síntomas Somáticos	Ansiedad-Insomnio	Disfunción Social	Depresión Grave
Acosado antes	1.97	2.07	2.11	1.48
No acosado antes	1.65	1.70	1.95	1.17
U Mann Whitney	746.5	724.5	712	534.5**

Significación: \* = p<0.05; \*\* = p<0.01

TABLA 31. Secuelas del acoso

## 4. DISCUSIÓN

### 4.1 Discusión de los resultados

En el estudio desarrollado teníamos dos objetivos principales, analizar el papel que las características organizacionales juegan en las situaciones de acoso y conocer algunas de las consecuencias que para la persona y su salud tiene la incidencia de acoso.

Entre los hallazgos que han sido corroborados en el estudio, podemos destacar los siguientes:

- a) El clima de apoyo contribuye a evitar la presencia de acoso en el entorno laboral.
- b) Las situaciones de cambio organizacional en general y en particular las reestructuraciones pueden contribuir al desarrollo de comportamientos de acoso.
- c) La interacción de altos niveles del poder de recompensa y de coerción contribuye a reducir los comportamientos de acoso en el entorno laboral.
- d) En los grupos de trabajo en los que hay niveles bajos de coerción, el poder de recompensa favorecerá la presencia de prácticas de acoso personal, y en menor medida, las prácticas de acoso con elementos de trabajo.
- e) Entornos laborales con una presencia dominante de poder informal tendrán una tendencia menor a que se desarrollen prácticas de acoso.
- f) La existencia de conflictos de relación en un grupo de trabajo se relaciona con el desarrollo de prácticas de acoso.
- g) En un grupo de trabajo con altos niveles de conflicto de relación, la presencia niveles altos de conflictos de tarea aumenta la presencia de comportamientos de acoso con elementos de trabajo, pero reduce la percepción de ser acosado.
- h) Empresas pequeñas, menos de cincuenta trabajadores, son las que más a salvo parecen estar de que se generen situaciones de acoso.

En cuanto a las consecuencias del acoso los principales hallazgos son:

- a) Las personas acosadas apenas usan la dominación para gestionar sus conflictos.
- b) Los acosados de larga duración tienen una tendencia mayor al resto a usar la evitación para enfrentarse a los conflictos.
- c) El acoso afecta a la salud psíquica del individuo, causándole ansiedad e insomnio, síntomas somáticos y depresión grave.
- d) La percepción de ser acosado, cuando interacciona con situaciones de alto nivel de comportamientos de acoso personal, provoca síntomas de disfunción social en la persona.
- e) En todos los casos el acoso aumenta el número de bajas laborales de la persona que lo sufre, siendo la percepción de ser acosado el elemento que más explica la presencia de bajas laborales, especialmente en interacción con el acoso personal.
- f) Ser acosado como parte de un grupo reduce los problemas de salud de la persona derivados del acoso.
- g) Pensar que los comportamientos negativos de que se es objeto no tienen intención de acosar, sino que son propios del puesto, mitiga sus efectos perjudiciales en la salud psíquica de la persona, salvo cuando los comportamientos acosadores son de carácter personal.
- h) El efecto perjudicial del acoso se extiende a quienes lo presencian, sufriendo síntomas somáticos y de depresión grave, más que quienes no ha sufrido ni observado situaciones de acoso.
- i) Los síntomas de depresión grave permanecen en la persona al menos hasta cinco años después de haber sido objeto de acoso en el trabajo.

Desarrollaremos la discusión en tres apartados siguiendo la presentación de resultados y objetivos del estudio:

- a) En primer lugar analizaremos la influencia que las características operacionales y anatómicas de la organización tienen sobre el desarrollo de acoso en el trabajo.
- b) En segundo lugar estudiaremos las consecuencias que para la persona y quienes le rodean en el trabajo tiene vivir situaciones de acoso y cómo algunas características del mismo pueden agravarlas o amortiguarlas.

- c) En tercer lugar compararemos la incidencia de acoso encontrada, respecto a las halladas en otros estudios, comentando las distintas medidas utilizadas de acoso.

#### **4.1.1 Influencia de las características de la organización en la práctica de acoso**

Desde la publicación en los años ochenta de sus primeros resultados sobre el tema del acoso laboral Leymann, el investigador sueco que inició formalmente el estudio sobre el acoso en el trabajo, argumentó que no eran las características de personalidad las que podían explicar la victimización de unas personas frente a otras, defendía Leymann que debían ser características de la organización del trabajo, de la relación en los grupos de trabajo, de las exigencias de las tareas que desempeñaban etc. las que explicaran la presencia de acoso. En 1994 se publica la primera investigación (Einarsen et al.) que, de una manera exploratoria, buscaba analizar qué factores organizativos de las empresas podían estar favoreciendo el desarrollo de las prácticas de acoso, sus hallazgos confirman que las características organizacionales explican en parte la presencia de prácticas acosadoras.

Desde entonces han sido muchas las investigaciones desarrolladas en los distintos países europeos (Björkqvist et al., 1994; Salin, 2001; Zapf et al., 2001) que han encontrado resultados confirmatorios de la relación entre características de la organización y la presencia de acoso en el trabajo. En este estudio, como se expuso en el marco teórico, abordamos aquellas que por la revisión de la literatura se han mostrado más significativas con relación al acoso en el trabajo.

#### **Clima laboral**

Los resultados confirman que un contexto laboral dominado por un clima de apoyo tendrá una tendencia menor a desarrollar prácticas de acoso, tal y como se predecía en el estudio. El clima de apoyo está caracterizado por su tendencia a la descentralización y a la diferenciación, con un sistema de gestión flexible y una marcada orientación interna en el sentido de ser una organización dirigida a sus propios procesos y empleados. Un entorno laboral con un clima de apoyo, está caracterizado por unas relaciones amistosas y de

---

mutua colaboración entre los miembros, confianza interpersonal, apertura hacia los demás, compromiso con los compañeros y buenas relaciones interpersonales. Un entorno laboral en el que las relaciones se fundamenten en el apoyo, el acoso tendrá menos oportunidades de desarrollarse.

Como desarrollo del marco teórico y siguiendo con el análisis de los climas laborales, predecíamos en el estudio que un contexto laboral muy jerarquizado tendría más posibilidades de ser cuna de comportamientos de acoso, y que por tanto, ambientes de trabajo basados en un clima de reglas facilitarían la presencia de prácticas de acoso, ya que se caracteriza por el respeto a las normas, el orden impuesto, y la jerarquía establecida. Sin embargo los resultados obtenidos indican que un entorno laboral en el que predomine el clima de reglas, no será un ambiente facilitador del acoso en el trabajo. Resultado similar al obtenido con el clima de apoyo.

Estos dos climas laborales tienen en común la orientación interna, en el sentido de caracterizar a las organizaciones o grupos de trabajo por estar más centrados en sus propios procesos y en sus empleados, que en el entorno o el mercado exterior.

Analizando el resto de climas que se definen con el cuestionario de evaluación del clima laboral (Focus-93), se observa que los climas de innovación y metas mantienen una relación positiva con la presencia de acoso, y que ambos tienen en común una marcada orientación externa, lo cual por contraposición a los climas de reglas y de apoyo, que comparten una orientación interna, parece estar siendo la clave que los relaciona o no con el desarrollo de prácticas de acoso.

Una organización con un clima laboral de metas, es una institución que organiza sus estructuras y sistemas de producción fundamentalmente según objetivos establecidos y resultados obtenidos. Este sistema en el que lo prioritario es alcanzar unos objetivos fijados, podría facilitar que se legitimen

---

medios para alcanzar los objetivos, que de otro modo no estarían permitidos, o no serían tolerados (Sheehan, 1999).

Por otra parte, las organizaciones con un clima laboral de innovación se caracterizan por su apertura a nuevas ideas, proyectos tecnologías..., Esta situación de permanente movimiento hacia nuevas metodologías, mercados, tecnologías, sistemas organizativos, etc., mantenida en el tiempo puede llegar a generar sensación de inseguridad en los trabajadores y aumentar la presión en los gestores para implementar los cambios establecidos, y nuevamente, lo menos importante serán los medios empleados para conseguirlo (McCarthy et al., 1995)

Ambas prácticas de gestión Estas prácticas de gestión centradas en la producción y orientadas de manera dominante a los cambios en el mercado cambiantes pueden derivar en prácticas de acoso (Ironsides et al., 2003; Hoel y Salin, 2003), especialmente si consideramos que con frecuencia propician un ambiente de trabajo estresante, el cual ha sido frecuentemente asociado con la presencia de acoso (Leymann, 1996; Einarsen et al. 1994), e incluso ser percibido en sí mismo, este ambiente estresante, como acoso sobre todo si se le atribuye intencionalidad, como apuntan algunos autores (Brodsky, 1976; Einarsen et al. 1994). Una situación de trabajo estresante puede ser a sí mismo, el inicio de una escalada de conflictos ya que el trabajador bajo presión puede protestar, resultando en una sanción o respuesta de malestar por parte del superior, con el efecto en algunos casos de provocar el inicio de un proceso de acoso (Hoel et al, 2003, Leymann, 1996).

La principal conclusión que obtenemos de estos resultados es que no es la tendencia a la centralización o descentralización de la organización lo que parece explicar la mayor o menor presencia de acoso, sino si ésta se caracteriza por una mayor orientación interna o externa. La orientación externa, tal y como hemos descrito, puede introducir elementos desestabilizadores en el entorno de trabajo, por someter a éste a continuos cambios (McCarthy et al., 1995) y/o por introducir elementos de presión sobre los gestores tanto por producción, como por competencia entre ellos derivando

en prácticas de acoso (Ironsides et al, 2003; Hoel et al, 2003) y facilitando la legitimación de comportamientos que en situaciones de trabajo más relajadas no hubieran sido admisibles (Sheehan, 1999). Estos resultados requerirán de estudios posteriores que establezcan entre sus objetivos conocer si la orientación marcadamente externa de una organización o grupo de trabajo, contribuye a explicar la presencia de acoso en el trabajo.

### Cambios en la organización

Los cambios que afectan a la globalidad de la empresa, como la reestructuración favorecen el desarrollo de prácticas de acoso. Según la literatura sobre el tema, son muchas las consecuencias que para los trabajadores y gestores tienen estos procesos de reestructuración: recortes de personal como parte del proceso de cambio (Worrall and Cooper, 1999), un aumento de las horas de trabajo y de la presión para llevar trabajo a casa (McCarthy et al. 1995), introducción de criterios de mercado (Ironsides et al. 2003). Estos Los cambios que se producen generan una presión creciente sobre los trabajadores y directivos que acaba expandiéndose (Sheehan, 1999) al resto de la organización, contribuyendo a confundir las relaciones de poder entre las personas implicadas (Kräkel, 1997, citado en Hoel et al., 2003), y aumentando el control por parte de los gestores (Ironsides et al. 2003), componentes todos de esta situación que están asociados al desarrollo de acoso en el contexto laboral (Salin, 2001; Vartia, 1996).

El potencial impacto de estos cambios organizacionales y procesos de reestructuración sobre el acoso han recibido atención por parte de varios autores (McCarthy et al., 1995; Sheehan, 1999), sugiriendo que el riesgo de acoso puede aumentar conforme los gerentes y supervisores tienden a adoptar prácticas más autocráticas para llevar a cabo estos cambios. La necesidad de reestructuración puede fomentar prácticas de gestión más autoritarias reduciéndose el umbral para considerar un comportamiento coercitivo inaceptable (McCarthy et al. 1995), e incrementar la competición entre los supervisores derivando en mayor número de conflictos interpersonales (Sheehan, 1999). Todos estos cambios en la forma de trabajar en una

organización que pasa por una reestructuración, han sido identificados como antecedentes del acoso (Hoel y Cooper, 2000; Unison, 1997, Irish Taskforce, 2001). Los resultados del estudio confirman que procesos de reestructuración laboral se relacionan positivamente con la presencia de prácticas de acoso.

### **Bases de Poder del Líder**

En la investigación de acoso el poder tiene un papel esencial desde el punto de vista de la desigualdad de poder entre las partes implicadas, y aunque se ha apuntado la importancia que los sistemas de poder dominantes en las empresas tienen en el acoso: Brodsky (1976) “el acoso está unido inevitablemente al sistema de liderazgo dominante en la empresa” pp.110, Einarsen et al, 1994 “el acoso es un síntoma de un liderazgo inadecuado” pp.397, hasta el momento no se ha abordado el estudio de la relación entre las distintas bases de poder y la mayor o menor presencia de prácticas de acoso. Abrir esta nueva línea de conocimiento sobre el acoso en el trabajo es uno de los objetivos del presente estudio, y los resultados obtenidos confirman la hipótesis sobre el efecto beneficioso del uso conjunto o interacción entre el poder de recompensa y el coercitivo en cuanto al desarrollo de prácticas de acoso tanto con elementos personales como de trabajo.

En los comportamientos de acoso basados en elementos personales, se observa que altos niveles de poder de recompensa en situaciones de alto nivel de poder coercitivo, reducen considerablemente la intensidad del acoso con elementos personales. Sin embargo, una presencia elevada de bases de poder de recompensa cuando la coerción apenas está presente, provoca un aumento en la intensidad de los comportamientos de acoso personal.

La interacción de ambas bases de poder en relación con las prácticas de acoso con elementos de trabajo muestra la misma tendencia. En contextos de trabajo con altos niveles de poder coercitivo, cuando coexiste con niveles altos de poder de recompensa, disminuye la intensidad de las prácticas de acoso con elementos de trabajo. Cuando los niveles de coerción son bajos, una elevada presencia de poder de recompensa incrementa, aunque moderadamente, la intensidad del acoso con elementos de trabajo.

Niveles bajos de cualquiera de ellos en contextos laborales con altos niveles de coerción o recompensa, incrementan las prácticas de acoso sobre todo las que utilizan elementos personales.

Podemos afirmar que el uso conjunto de ambas bases de poder, coercitivo y de recompensa ofrece los mejores pronósticos con relación al desarrollo de comportamientos de acoso siempre que la presencia de ambos sea elevada.

Estos resultados que apuntan a la mayor eficacia del uso conjunto de ambas bases de poder en el pronóstico de acoso, están en consonancia con los hallazgos sobre la interacción de distintos tipos de poder en otras materias evaluadas como la obediencia conseguida (Emans, Munduate y Van de Vliert, 2003; Falbe y Yukl, 1992). Según la clasificación de Falbe y Yukl (1992), la coerción estaría encuadrada en los poderes de dominación y la recompensa en los de no-dominación, y en concreto dentro de éstos en los racionales.

Un amplio número de estudios (Elagovan y Xie, 1999; Raven, 1992; Bruñiz y Ellemer, 1999) muestran los efectos negativos que el poder coercitivo tiene sobre el trabajador y su ineficacia en influir a los trabajadores; también hay en los estudios sobre poder un amplio consenso acerca de los efectos benéficos de los estilos de poder de no-dominación como el de recompensa (Yukl y Tracey, 1992; Yukl, Kim y Falbe, 1996). Tradicionalmente estos estudios han analizado los estilos de poder de dominación y no-dominación de manera aislada sin considerar los efectos de interacción entre ellos. Falbe y Yukl (1992) en un estudio exploratorio sobre las tácticas de poder encuentran que son más eficaces cuando se usan varias, que cuando se emplea una táctica en solitario. Uno de los resultados que obtienen es que las tácticas de dominación, entre las que se encuentra la coerción, combinadas con las racionales como la de recompensa, resultan más efectivas que sin son utilizadas en solitario. Munduate y Dorado (1998) confirman también la existencia de efectos de interacción entre los distintos tipos de poder.

Salvo por los estudios mencionados, los efectos interactivos de los tipos de poder apenas han recibido atención en la investigación sobre el tema del acoso en el trabajo, aunque sí han sido habituales en el abordaje del conflicto (Van de Vliert, Euwema y Huismans, 1995; Van de Vliert, 1997; Munduate, Ganaza, Peiró y Euwema, 1999) o de la negociación (Walton et al., 1994; Lytle, Brett y Shapiro, 1999). Rhoades y Arnold (1999) sugieren que los datos de un área de conocimiento pueden ser utilizados para generar predicciones sobre comportamientos similares en otra área de conocimiento. Siguiendo a estos autores, Emans, Munduate y Van de Vliert (2003) inician el estudio de las interacciones entre los estilos de poder de dominación y no-dominación fundamentándose para ello, puesto que hasta el momento carecían de historia investigadora, en los hallazgos de la investigación sobre comportamientos de conflicto y negociación, que se consideran cercanos ya que comparten como objeto de investigación la intención de influencia de una persona sobre otra. Aplicando los resultados a las bases de poder del líder y su efecto sobre la obediencia en el trabajo, formulan y estudian la hipótesis de que bases de poder de no-dominación son más eficaces si son empleadas junto a bases de poder de dominación. Los resultados obtenidos por Emans et al. (2003) les llevan a la conclusión de que el uso de estilos de poder de dominación incrementa la efectividad del liderazgo, no porque sean efectivas en sí, que no lo son, sino porque refuerzan el impacto que tiene el uso de poder de no-dominación.

Del mismo modo, a la luz de los resultados del presente estudio, en relación con la presencia de acoso en el trabajo, podemos decir que el poder de recompensa, cuando está presente en niveles altos y coexiste con niveles altos del poder coercitivo, reduce la intensidad de las prácticas de acoso. Sin embargo niveles altos de cualquiera de ellos en presencia de niveles bajos del otro, favorecen la presencia de acoso con elementos personales y en menor medida con elementos de trabajo.

En resumen el uso combinado de niveles altos de ambos tipos de poder alcanza las mayores cotas de eficacia y contribuye a reducir la presencia de acoso tanto con elementos personales como de trabajo, y por tanto, los

---

resultados del estudio apoyan el efecto beneficioso del uso conjunto de ambos tipos de poder.

Por otra parte en el estudio se predecía que contextos laborales en los que dominara el poder informal tendrían poca presencia de acoso y en aquellos contextos laborales en los que dominara el poder formal, el acoso se incrementaría. Los resultados confirman el efecto benéfico del poder informal en el grupo de trabajo y no la relación entre la presencia de poder formal y el acoso.

En diferentes estudios (Seigne, 1998; Einarsen et al. 1994; Vartia, 1996), se ha comprobado el efecto potenciador del acoso que tiene la presencia de formas de liderazgo o estilos de dirección autoritarios. Estas bases de poder basadas en la jerarquía, son acompañadas habitualmente de una ausencia de discusión sobre tareas y metas, de una gestión autoritaria de la situación del conflicto, y se relacionan con el desarrollo de comportamientos de acoso. El poder formal se caracteriza por esta situación jerárquica y por basarse en la estructura de la organización. Sin embargo, en nuestro estudio no se halla relación significativa entre el poder formal y el acoso. El poder formal está integrado según la clasificación de French y Raven (1959), por el poder coercitivo, el de recompensa y el legítimo. Al inicio de este apartado hemos descrito el efecto interactivo detectado entre las bases de poder coercitiva y de recompensa con relación a las prácticas de acoso. Como hemos visto, la presencia de altos niveles de ambos contribuye a reducir los comportamientos de acoso esperados de otro modo, lo cual explicaría la ausencia de efecto del poder formal sobre la presencia de acoso personal o con elementos de trabajo. Aunque necesitaría de investigaciones posteriores diseñadas con este objetivo para confirmar estos resultados.

Por último con relación al poder, el informal o no instituido por la organización, se encuentra relacionado con las capacidades, habilidades y experiencias que posee la persona que lo ejerce, se fundamenta en la colaboración y genera un estilo de liderazgo más constructivo lo cual deriva en una menor incidencia del acoso (Einarsen et al. 1994). También la comunicación en el grupo, propia de

estos tipos de poder, contribuirá a reducir la presencia de acoso (Björkqvist et al. 1994). El poder informal aumenta la colaboración y la implicación de la persona con la organización (Munduate y Dorado 1998). Los grupos de trabajo dominados por bases de poder informal en este estudio tienen una relación negativa con la presencia de acoso tanto personal como de trabajo, por lo que podemos afirmar que en un contexto laboral caracterizado por el poder informal se desarrollarán menos prácticas de acoso.

### **Tipos de Conflicto**

Un grupo de trabajo u organización en el que predominen los conflictos de tipo relacional, tendrá mayor presencia de acoso, se mida éste como percepción de estar siendo acosado o a través de la ocurrencia de prácticas de acoso personales o de trabajo. Estos resultados confirman las predicciones hechas en este estudio en el sentido de que la presencia de conflictos de tipo personal tendrá una relación positiva con la presencia de prácticas de acoso.

Los conflictos de relación se centran en desacuerdos e incompatibilidades entre los miembros del grupo debido a problemas personales no relacionados con el trabajo (Jehn, 1995). Las situaciones de conflicto personal generan un clima de hostilidad mutua y escalamiento del conflicto, dificultando o impidiendo el desarrollo de conductas de ayuda y apoyo mutuo (De Dreu y Van Vianen, 2001). El conflicto relacional provoca sensaciones incómodas y de desánimo entre los miembros del grupo (Jehn, 1995), produce insatisfacción laboral (Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997; Jehn, Nortcraft y Neale, 1999), incrementa la tensión dentro del grupo (Munduate et al., 2001) y produce un empeoramiento del clima laboral (Medina et al. 2004a). Este deterioro del grupo y de su relación se vincula en numerosos estudios con una mayor presencia de acoso (Van de Vliert, 1984; Seigne, 1998; Hoel, Rayner y Cooper, 1999).

Por otra parte, la presencia de conflictos de tarea parece fomentar sólo la ocurrencia de prácticas de acoso relacionadas con el trabajo. El conflicto de tarea se centra en los desacuerdos que surgen en torno a cómo se realizan o deberían realizarse las tareas (Jehn y Chatman, 2000). El conflicto de tarea se

ha considerado un proceso beneficioso tanto por los logros en la tarea como por el clima laboral que genera. Sin embargo este análisis tradicional del conflicto de tarea se ve cuestionado en la revisión realizada por De Dreu y Weingart (2003), tanto en relación con la eficacia del grupo (Gersick, 1989) como a nivel personal, ya que la reacción normal de una persona ante cualquier forma de desacuerdo y cuestionamiento es la frustración y la insatisfacción (Ross, 1989). Las discusiones y la ausencia de consenso provocan sensaciones incómodas en los empleados (Amanson, 1996) dando lugar a menor satisfacción (Jehn et al, 1997) un aumento de la ansiedad (Jehn, 1997) y deseos de abandonar el grupo (Jehn, 1995).

Según la literatura sobre conflicto, los grupos que muestran conflictos de tarea también tienden a mostrar conflictos de relación, por lo que de algún modo, los presuntos beneficios de un tipo de conflicto, se ven tarde o temprano afectados por el desencadenamiento de conflictos de relación (Simons y Peterson, 2000). Analizando la existencia de conflictos en el grupo de trabajo en un marco más amplio, estudiamos la interacción entre ambos tipos de conflicto y su efecto sobre el acoso, contribuyendo así a esta reciente orientación en el análisis del papel del conflicto en la organización (Simons et al, 2000).

El análisis de interacción entre ambos tipos de conflicto tiene influencia tanto sobre la percepción de estar siendo acosado, como en la presencia de acoso con elementos de trabajo. La interacción muestra que cuando los conflictos de relación son bajos, sean los de tarea muchos o pocos la percepción de estar siendo acosado apenas existe. Sin embargo en situaciones de alto nivel de conflicto de relación, la presencia de bajos niveles de conflicto de tarea provoca mayor sensación de estar siendo acosado que en niveles altos. En línea con estos resultados, Jehn y Chatman (2000) encuentran que niveles altos de conflicto relacional y bajos de conflicto de tarea reducen el bienestar y la eficacia del grupo. Este efecto de interacción puede entenderse en el marco del análisis cognitivo (Einarsen y Mikkelsen, 2003), según el cual, podemos decir que una situación en la que coexiste un alto nivel de conflictos de relación y de tarea, puede ayudar a la persona a justificar los conflictos personales que está viviendo en base a los de tarea que poseen menos carga de malevolencia

o intencionalidad contra la persona implicada, y por tanto ayudarle a pensar que no están dirigidos contra su persona sino que son fruto del momento de trabajo del grupo y por tanto desaparecerán cuando éste momento finalice. Sin embargo cuando los conflictos afectivos no co-existen con los de tarea, dejan más patente su carácter personal, y la persona no tiene ningún concepto de trabajo esperable, con el que explicar la presencia de estos conflictos personales, produciéndose por tanto una incongruencia entre lo que está viviendo y sus esquemas personales, esperables en el trabajo con relación al conflicto, como que éste se circunscriba a las tareas que el grupo tiene que realizar, la cual deja la situación para la persona sin justificación 'laboral' en la que escudarse mentalmente. Esta incongruencia entre los esquemas personales previos y la realidad percibida provoca en la persona una desintegración cognitiva que provoca reacciones de stress (Epstein, 1985; Janoff-Bulman, 1989) y puede acentuar la sensación de estar siendo acosado, como de hecho muestran los datos de nuestro estudio.

El efecto de la interacción de ambos tipos de conflicto sobre el acoso con elementos de trabajo es algo diferente, en el sentido de que cuanto mayor sea la presencia de conflictos de tarea, más prácticas de acoso con elementos de trabajo podemos esperar. A la vista de los resultados podemos decir que los conflictos de tarea ejercen un efecto multiplicador sobre los de relación en su consecuencia sobre el acoso con elementos de trabajo, lo cual se explica por la similar naturaleza de ambos.

### **Tamaño de la empresa**

Según los resultados obtenidos, podemos afirmar que el tamaño de la empresa contribuye a explicar la presencia de acoso en la misma. Empresas por debajo de 50 trabajadores obtienen los menores porcentajes de acoso, resultados similares obtienen Einarsen y Skogstad (1996). A partir de 50 trabajadores la incidencia de acoso se incrementa (Einarsen et al. 1996; Hoel y Cooper, 2000). En nuestro estudio es en la franja entre 50 y 150 trabajadores donde se obtienen los mayores porcentajes de acoso, pasado el umbral de 150 trabajadores el porcentaje de acoso desciende de nuevo.

Este descenso del acoso en las empresas de mayor tamaño en cierto modo se distancia de una de las posibles explicaciones de la ocurrencia de los comportamientos agresivos en el trabajo y que desde que Björkqvist et al. la expusieron en 1994, es citada en muchos de los artículos sobre el acoso (Einarsen y Skogstad, 1996; Mikkelsen y Einarsen, 2001; Zapf et al., 2001; Hubert y Van Veldhoven, 2001). Nos referimos a la teoría de la razón efecto-riesgo (effect-danger ratio) en la que se argumenta que el umbral de los comportamientos agresivos puede ser menor en aquellas empresas de mayor tamaño ya que el comportamiento de acoso puede quedar más fácilmente oculto y por tanto será menor el riesgo de condena percibido por el acosador, además las empresas de mayor tamaño suelen tener sistemas de organización más jerarquizados donde es más acentuada la desigual distribución de poder.

### **Titularidad de la empresa**

La titularidad de la empresa (titularidad pública, privada, mixta etc.) no explica la presencia de acoso en el trabajo. Otros autores encuentran alguna incidencia significativamente mayor en uno u otro grupo de empresas, pero los resultados varían según el autor encontrando unos mayor acoso en las empresas públicas y otros en las privadas (Einarsen et al. 1996; Salin 2001; Isrish Taskforce 2001).

En el proceso de análisis de las características de la empresa en relación con el acoso, encontramos que las características operacionales de la organización, que se refiere a aquellas que identifican cómo se organizan las empresas, y qué estructuras de poder y relación se establece en ellas, contribuyen a explicar el acoso más que las anatómicas, que hacen referencia a las características que describen a una empresa.

### **4.1.2 Consecuencias del acoso**

#### **Salud**

Los estudios realizados hasta el momento sobre acoso que analizan las consecuencias para la salud de la persona acosada coinciden en que las víctimas desarrollan síntomas de ansiedad, insomnio, depresión y problemas somáticos (Brodsky, 1976; Einarsen y Raknes, 1997; Einarsen et al. 1994;

Niedl, 1996; Vartia, 1996; Invernizzi, 2000; Fornes, 2001; Matthiesen y Einarsen, 2001; Mikkelsen y Einarsen 2001 y 2002). Björkqvist et al. 1994, encuentran que las personas que han sufrido acoso tienen mayores niveles de depresión, y ansiedad que los que no lo han sufrido, y que en su mayoría vinculan este deterioro en su salud a las situaciones de acoso vividas (pp.180).

Los resultados del presente estudio confirman los hallados por investigaciones anteriores realizadas todas en el entorno europeo, sufrir acoso aumenta los síntomas de ansiedad e insomnio, somáticos y depresión. También incrementa el número de bajas laborales.

Considerada de manera aislada, la percepción de estar siendo acosado explica un 4% de los síntomas de ansiedad e insomnio y un 4% de las bajas laborales. El acoso con elementos de trabajo explica un 23% de la ansiedad-insomnio, un 17% de los síntomas somáticos, un 5% de la depresión y un 6% las bajas laborales. El acoso con elementos personales explica un 18% de los síntomas somáticos, un 11% de la ansiedad-insomnio, un 3% de la depresión y un 12% de las bajas laborales. Estos resultados están en consonancia con los hallados por otros autores (Niedl, 1996; Zapf et al. 1996; Einarsen et al. 1996; Einarsen y Rakness, 1997, Kivimaki et al. 2000).

Cuando analizamos la influencia en la salud de las situaciones de acoso en las que se dan simultáneamente acoso personal, de trabajo y la percepción de estar siendo acosado, vemos que el acoso con elementos de trabajo por si solo explica los síntomas, un 30% los de ansiedad e insomnio, un 20% los somáticos y un 6% los de depresión, no así las bajas laborales que son explicadas un 11% por el acoso con elementos personales y un 2% por la percepción de estar siendo acosado.

Otro de los objetivos del estudio nos ha llevado a intentar conocer si influye de manera diferente en los síntomas de salud, sentirse acosado por prácticas de acoso personal o por las de trabajo. Los resultados obtenidos confirman los datos hallados por otros autores (Einarsen, 2000; Einarsen y Rakness 1997; Zapf et al. 1996) en el sentido de que quien se percibe como acosado por

---

prácticas de acoso personal, desarrolla mayores síntomas de salud. En concreto nuestros resultados respaldan esta hipótesis para los síntomas de disfunción social, que no se detectaban cuando se analizaban sin el efecto interactivo, y para las bajas laborales. Para el resto de síntomas no se han hallado efectos significativos de la interacción

El efecto que produce la interacción de la percepción de ser acosado y las prácticas de acoso personal, sobre la disfunción social varía para los niveles altos y bajos de cada uno de ellos. Cuando la percepción de estar siendo acosado es alta y el acoso personal es alto, los síntomas de disfunción social son altos; los síntomas son bajos cuando el acoso personal es bajo, aunque la percepción de estar siendo acosado esté en niveles altos. La perspectiva socio-biológica de análisis, puede ayudarnos a entender por qué los comportamientos acosadores basados en elementos personales producen más síntomas de disfunción social. Leymann (1990) describía cómo la exposición al aislamiento social reduce gradualmente la habilidad de la víctima de afrontar las demandas de la vida diaria, llevando a la persona a una situación donde desarrollará mayores comportamientos anormales o de desintegración social. Estas desviaciones de comportamiento pueden reforzar las actitudes negativas de otras personas hacia la víctima, llevando a un mayor acoso de la persona. Consecuentemente la autoestima y confianza de la persona pueden verse seriamente afectadas. Esto combinado con la ansiedad causada por el propio aislamiento social de que es objeto, podría hacer que la persona desarrolle serios problemas psicológicos y psicosomáticos. La carencia de las necesidades básicas socio-biológicas, como la de relación social (Williams, 1997) provoca en la persona el desarrollo de comportamientos desadaptativos, sean estos agresivos (Einarsen et al. 1994), de ansiedad y preocupación (Williams, 1997), o como describe Leymann (1990) y muestran nuestros datos, de disfunción social general.

Cuando la percepción de estar siendo acosado es baja, bajos niveles de acoso personal provocan mayores síntomas de disfunción social que los altos. Desde un marco de análisis cognitivo, tener explicaciones 'visibles' a la sensación de acoso puede ayudar a la persona a entender su malestar y a mantenerse

dentro de una normalidad psíquica en estos niveles bajos de acoso, ya que puede encontrar una justificación a lo que siente (Einarsen y Mikkelsen, 2003). En este sentido la experiencia de estar siendo acosado y las consecuencias en salud derivadas de ello son el resultado de un proceso de evaluación cognitivo realizado por la persona (Matthiesen et al., 2001).

La interacción entre la percepción de ser acosado y las prácticas de acoso personales contribuye también a explicar las bajas laborales (14%) y lo hace en mayor medida que la interacción con las prácticas de acoso de trabajo (10%). Cuando la percepción de ser acosado es alta, grandes niveles de prácticas de acoso personal o de trabajo incrementan el número de bajas laborales de la persona que las sufre. Cuando las prácticas de acoso personal o de trabajo son bajas, aunque la percepción de estar siendo acosado sea alta, el número de bajas laborales será menor. Podemos decir por tanto, que el número de bajas laborales se incrementará conforme aumenten las prácticas de acoso, sean éstas personales o de trabajo. Esta relación positiva entre el acoso y el número de bajas está presente en otros estudios (Quine, 2001; Hoel y Cooper, 2002, Price Spartlen, 1995, Unison, 1997, Vartia, 2001), aunque el empleo de las bajas laborales por parte de la persona acosada como un mecanismo de recuperarse del estrés o la ansiedad ocasionados, puede resultar contraproducente, ya que podría ser que a su regreso al trabajo, el acoso se intensifique (Zapf et al. 2001; Hoel et al, 2003).

La duración de la situación de acoso, según nuestros resultados no agrava los síntomas de salud. Estudios y revisiones anteriores describen síntomas más graves en situaciones más prolongadas de acoso (Leymann, 1996; Einarsen 2000; Pérez Bilbao et al. 2001). Sin embargo y salvo algunas excepciones (Björkqvist et al., 1994; Einarsen y Rakness, 1997), los estudios anteriores se han basado en grupos de voluntarios entre personas afectadas por el acoso. Podemos esperar por tanto que estas personas hayan vivido situaciones más prolongadas que la media y hayan sido objeto de comportamientos de acoso hasta grados extremos. En cierto modo, estos estudios han mostrado los extremos del acoso. Es por tanto previsible esperar que cuando se trabaja con una muestra de trabajadores de una organización, tal y como se hace en este

estudio, la duración sea próxima a la media e igualmente las consecuencias en salud de la persona (Mikkelsen y Einarsen 2002a).

Que el acoso se produzca por compañeros o por superiores provoca diferente grado de deterioro en la salud psíquica de la persona tal y como se había predicho. En concreto los síntomas de ansiedad-insomnio y la disfunción social, son mayores cuando quienes acosan son los superiores confirman los resultados hallados por investigaciones anteriores (Einarsen y Rakness, 1997, Einarsen, 1999). Estos autores asocian el acoso de los jefes en su mayoría con elementos de trabajo y el acoso de compañeros en su mayoría con elementos personales. Esta caracterización también se da en los resultados del presente estudio, pero se observa que a pesar de que los jefes acosan más con elementos de trabajo y los compañeros lo hacen más con elementos personales, los jefes alcanzan mayores puntuaciones en el uso de acoso personal que los compañeros (jefes 1.6; compañeros 1.2). En una organización los superiores tienen el poder formal para poner en práctica la mayoría de las prácticas de acoso, mientras que los compañeros sólo tienen el poder informal y normalmente algo más de información que los superiores sobre la vida privada de la persona (Zapf et al., 1996).

Ser acosado en solitario provoca mayores síntomas de salud que serlo como parte de un grupo. Las diferencias encontradas entre estos dos grupos de acosados son significativas para los síntomas de ansiedad-insomnio, disfunción social y depresión grave. El apoyo social ayuda a reducir los efectos en salud que producen las situaciones de acoso (Mikkelsen y Einarsen, 2002b; Einarsen, 2000; Quine, 2001) y en este sentido compartir la experiencia de acoso, cohesionará al grupo que lo sufre y reducirá, como confirman los datos las consecuencias en salud para las personas afectadas.

En este estudio se ha incluido un ítem de respuesta dicotómica (sí-no) para conocer la valoración que la persona hace del comportamiento de que está siendo objeto, en el sentido de si considera que es parte inherente al puesto de trabajo que está ocupando y por tanto no tiene intención de acosar. Este elemento de autovaloración se incorpora siguiendo las aportaciones realizadas

por Salin (2001) y apuntadas con anterioridad por otros autores aunque de un modo más genérico (Einarsen y Raknes, 1991; Rayner y Hoel, 1997). Efectivamente observamos que tal y como apuntaba Salin (2001) cuando la persona considera que los comportamientos de que está siendo objeto son parte de su puesto de trabajo, éstos dejan de provocar los síntomas en su salud psíquica que de otra manera esperaríamos. Según los resultados del presente estudio, la percepción de ser acosado, cuando se piensa que los comportamientos de acoso son inherentes al puesto, deja de provocar la presencia de síntomas somáticos y de ansiedad-insomnio; las prácticas de acoso de trabajo dejan de provocar síntomas somáticos, pero las prácticas de acoso personal no varían sus efectos sobre los síntomas de salud psíquica de la persona. El proceso de evaluación cognitiva realizado por la persona acosada es determinante en los efectos que los comportamientos de acoso que sufren tendrán sobre ella (Matthiesen et al. 2001; Einarsen et al 1994; Einarsen 2000), y en este sentido, descargar de intencionalidad el comportamiento acosador produce en la persona una reevaluación de la situación que neutraliza los efectos negativos que tendría sobre su salud y bienestar psíquico.

El acoso afecta negativamente en una organización no sólo a quienes lo sufren, sino también a quienes son testigos de esta situación. Diferentes autores encuentran que las personas que son testigos de situaciones de acoso sufren la misma insatisfacción en el trabajo que se observa en las víctimas de acoso (Einarsen et al. 1994), desmotivación (Hoel y Cooper, 2000), estrés (Vartia, 2001), y miedo por llegar a ser víctimas (Rayner, 1999). Las consecuencias para los testigos de acoso llegan hasta afectar su salud (Mikkelsen et al. 2002). En el presente estudio, las personas que han sido testigo de acoso obtienen puntuaciones significativamente más altas en los síntomas somáticos y en los de depresión grave.

Como vemos las consecuencias del acoso no se limitan ni al entorno en el que se produce ya que afecta a quienes lo presencian, la empresa en la que se desarrolla, la familia de los afectados y la sociedad en general (Leymann, 1996; Hoel et al. 1999; Einarsen et al. 1994; Bassmann, 1992); ni tampoco se

restringe al momento en el que sucede, ya que a largo plazo la persona que ha sido víctima de acoso sigue teniendo mayores síntomas de depresión grave que las personas que no han sido víctimas. Las huellas de haber sido objeto de acoso perduran en la persona al menos durante cinco años que es el periodo más común medido por los investigadores (Mikkelsen et al. 2002; Hoel y Cooper, 2000).

### **Estilos de gestionar los conflictos**

Sufrir acoso no sólo afecta a la salud de la persona, también afecta a su comportamiento, a sus habilidades personales y a su personalidad (Björkqvist et al. 1994; Leymann y Gustafsson, 1996, Zapf et al. 1996; Vartia, 1996; Clark et al, 1994; Matthiesen et al. 2001). En nuestro estudio planteábamos analizar cómo se ve afectado el estilo de gestionar los conflictos de la persona acosada. El objetivo es saber si hay diferencia significativa en la frecuencia con la que utiliza determinados estilos de gestionar los conflictos, frente a la empleada por los no afectados. Basado en la literatura, los estilos analizados son el de dominación y el de evitación. Así hemos visto que las personas que se sienten víctimas de acoso usan significativamente menos el estilo de dominación para utilizar sus conflictos, confirmando los resultados hallados por otros autores (Zapf et al. 2001). El acoso está caracterizado por un desequilibrio de poder en el que la víctima no se siente con capacidad de defenderse del agresor (Leymann, 1996; Einarsen et al. 1994, Einarsen et al, 2003), por tanto es esperable que la dominación caracterizada por una alta consideración de los intereses de uno mismo, y una muy baja consideración por los intereses de la otra parte en conflicto, no sea empleada por quienes se sienten sometidos por la otra parte en conflicto. Sentirse víctima de acoso influye significativamente en el menor uso de la dominación para gestionar los conflictos.

El otro estilo de gestión de conflicto analizado, la evitación, está caracterizado por no tener en cuenta los intereses de la persona afectada ni los de la otra parte en conflicto. Siguiendo los análisis realizados anteriormente (Zapf et al., 2001) esperábamos encontrar un empleo significativamente mayor de la evitación para gestionar los conflictos entre los acosados, pero las diferencias

halladas no han sido significativas. Sí lo son, tal y como pronosticábamos, cuando se introduce el factor duración del acoso, obteniendo un uso significativamente mayor de la evitación en situaciones de acoso de un año (3.7), o de más de dos (3.3), que en los de seis meses (2). En el análisis de los estilos de gestión del conflicto empleados para afrontar el acoso, Zapf et al. (2001), encontraron que 89% de los participantes aunque habían empezado utilizando otros estilos de gestión del conflicto, acabaron utilizando la evitación. Algunos afectados cambiaron más rápidamente que otros a este estilo de gestionar sus conflictos pero salvo 2 personas todos acabaron, antes o después, utilizando la evitación tras de haber experimentado que sus esfuerzos por afrontar los conflictos de una manera más positiva no les llevaba a ninguna solución. En análisis cualitativo realizado por estos autores mostró que las víctimas no pudieron utilizar ninguna estrategia de afrontamiento del conflicto que fuera activa o constructiva y la mayoría acabó saliendo de la organización o utilizando la evitación. Resultados similares se encontraron en otros estudios (Niedl, 1996; Hogh y Dofradottir, 2001). Este uso marcadamente más frecuente de la evitación por parte de las víctimas puede agravar la situación de acoso que viven, ya que los resultados de la evitación cambian según se observen a corto o largo plazo. A corto plazo parece una propuesta eficaz ya que evita tener que afrontar los efectos negativos del conflicto, pero a largo plazo puede provocar que los conflictos se presenten con más intensidad. La evitación por sí sola no hace desaparecer el conflicto, sino que puede convertirlo en un conflicto latente, crónico, cuyos efectos pueden ser más perjudiciales para el funcionamiento del grupo y el individuo (Hocker y Wilmont, 1991).

#### **4.1.3 Incidencia del acoso y análisis comparativo de las medidas empleadas**

8.1% de los participantes se sienten víctimas de acoso, este resultado es similar a la media europea registrada por el 3er sondeo Europeo de Condiciones de Vida (2000).

Niveles similares se encuentran en otros países europeos: 8.6% en Noruega (Einarsen y Skogstad, 1996); 8.5% en Finlandia (Salin, 2001), 10.5% en

Inglaterra (Hoel et al. 2001); 8% en Dinamarca (Mikkelsen et al., 2002). De la revisión de los diferentes estudios realizados en Europa (Zapf et al. 2003) se obtiene un porcentaje de acoso entre 8% y un 10% cuando se incluye cualquier frecuencia de acoso.

La incidencia de acoso hallada en este estudio incluye todas las frecuencias de acoso, si limitáramos los acosados a quienes indican frecuencias semanales o superiores, el porcentaje se reduciría a 1.4%. Esta misma variación se presenta en otros estudios realizados: Inglaterra 1.4% (Hoel et al. 2001), Finlandia 1.6% (Salin 2001); Dinamarca 2% (Mikkelsen et al. 2001); Noruega 1.2% (Einarsen et al. 1996). En la revisión que realizan Zapf et al. (2003) encuentran entre un 1% y 4% de acosados cuando se limitan los casos a las frecuencias indicadas.

Si hubiéramos utilizado el criterio establecido por Leymann para ser considerado acosado: ser objeto de al menos un comportamiento con una frecuencia semanal o superior, el porcentaje de acosados se cifraría en 24%. Otros estudios realizados con población española utilizan criterios de medición cercanos a Leymann aunque con inventarios diferentes y obtienen índices de acoso próximos al que nosotros encontraríamos con este criterio: 22% (Piñuel, 2004); 16% (Fidalgo y Piñuel, 2004); 35% (Piñuel, 2002); 32% (López García Silva, 1998). Los resultados nos llevan a la conclusión de que las distancias en el acoso reportadas por los distintos investigadores en España son fruto más de la estrategia de medición empleada, que del debate social generado en los años 2001-2002 como argumenta Lorenzo (2003).

Similares diferencias se encuentran en los estudios europeos mencionados. Así el criterio de medida establecido por Leymann obtiene un 25% de acoso en Dinamarca (Mikkelsen et al., 2001), o un 24% en Finlandia (Salin, 2001).

Los resultados muestran que los dos métodos más usados para medir la incidencia de acoso obtienen datos completamente diferentes. Con el método de Leymann el porcentaje de acosados es mayor que el obtenido con la

---

medida subjetiva de acoso, pero ¿cuál de los métodos ofrece datos más cercanos a la realidad?

De un lado la medida subjetiva de acoso tiene la limitación de que la persona puede no saber que está inmersa en un proceso de acoso, o no querer reconocerlo (Einarsen, 2000; Mikkelsen y Einarsen, 2001) ya que de algún modo ser víctima implica connotaciones de debilidad o pasividad por parte del acosado. Por tanto, si utilizamos la medida subjetiva de acoso, podemos esperar que, por estas debilidades metodológicas, los porcentajes de acoso obtenidos sean menores que la incidencia real. Sin embargo, todas las personas que se sienten acosadas identifican ser objeto de comportamientos de acoso incluidos en el inventario, lo cual valida la medida subjetiva de acoso, aunque pueda ofrecer una estimación algo conservadora de la presencia del mismo.

Por otra parte, una importante limitación de los inventarios de comportamientos de acoso es que no tienen en cuenta la percepción del trabajador sobre cada comportamiento y, como muestran los resultados, la persona puede pensar que un comportamiento concreto es propio del puesto que ocupa (Salin, 2001) y por tanto perder la carga emocional negativa que contendría de otro modo. Los inventarios tampoco permiten conocer si los comportamientos de los que la persona es objeto son valorados como tolerables para la persona, o las posibilidades que ésta siente de defenderse de ellos (Einarsen, 1996; Cowie et al. 2002); También puede darse el caso de que esté sufriendo comportamientos de acoso no incluidos en el inventario (Neuberger, 1999 ref.: Salin 2001).

Por tanto, para poder utilizar un inventario de comportamientos como instrumento de medición del acoso psicológico en el trabajo, debemos conocer con detalle las características de los puestos de trabajo analizados y la cultura organizacional de los trabajadores, o bien dar la posibilidad a la persona de, además de indicar si es objeto de un comportamiento concreto de acoso, que pueda valorar los efectos que a su juicio éste tiene (Einarsen et al. 1994; Einarsen y Raknes, 1991; Rayner y Hoel, 1997). Por otra parte, puede haber

personas sometidas a varios comportamientos negativos de acoso pero con una frecuencia inferior a la establecida por Leymann como criterio en el uso de inventarios, estas personas no serían identificadas como acosadas aunque ellas sí sientan serlo (Björkqvist et al. 1994; Einarsen 2000). En concreto en nuestro estudio más de la mitad de los que se identifican como acosados no hubieran sido identificados con el método de Leymann, ya que los comportamientos de acoso que sufren tienen una frecuencia inferior a semanal; Resultados similares obtienen Mikkelsen et al. (2001).

El acoso es un proceso de escalada del conflicto en el curso del cual varía la frecuencia de los comportamientos (Einarsen, 1999) aumentando o reduciéndose, sin por ello dejar de ser una situación de acoso tal y como muestran los procesos descritos en estudios cualitativos (Zapf et al. 2001); En el presente estudio, sólo 18% de los acosados indican frecuencias de acoso semanales o superiores y sin embargo, el 67% de las personas dicen estar inmersas en situaciones de acoso de larga duración, un año o más. Todas las consideraciones presentadas, nos llevan a la conclusión de que las estimaciones de la incidencia de acoso basadas en los inventarios no pueden considerarse precisas.

A la luz de los resultados, pensamos que para la investigación sobre acoso es recomendable el uso conjunto de las dos medidas, la subjetiva y el inventario de comportamientos, ya que pueden considerarse complementarias: una informa sobre quién se siente acosado y la otra aporta información sobre la incidencia de cada comportamiento negativo y puede dar un perfil de las prácticas de acoso más comunes o esperables en los distintos sectores laborales o puestos de trabajo. Este modelo combinado de análisis de acoso ya fue recomendado por diversos autores (Einarsen y Raknes 1997; Cowie et al. 2002) y actualmente está ampliamente extendido en el panorama investigador europeo (Salin, 2001; Mikkelsen y Einarsen, 2001; 2002; Hoel et al., 2001; Einarsen et al. 2003).

Se predecía en el estudio que una mayor duración del acoso resultaría en un incremento de la frecuencia o intensidad del mismo. Esta hipótesis de trabajo

fundamentada en resultados obtenidos por otros autores (Einarsen et al. 1994; Einarsen y Skogstad, 1996; Zapf y Gross, 2001) no se ha confirmado en el presente estudio. Los resultados muestran que la intensidad de las prácticas de acoso se incrementa hasta cierta duración del mismo reduciéndose bruscamente al año o dos de duración. Este patrón podría interpretarse como un cese o resolución de la situación de acoso; sin embargo si nos atenemos a los resultados del análisis cualitativo realizado por Zapf et al. (2001) en el que personas que habían vivido o estaban viviendo situaciones de acoso describían el desarrollo de dicha situación obteniéndose cinco tipos de procesos de acoso diferentes. 21% de los participantes describían un proceso de desarrollo de la situación de acoso vivida en el que la intensidad del acoso pasado cierto tiempo, sufría una brusca reducción, recuperando su intensidad al tiempo y volviendo a bajar y subir 'n' veces a lo largo del tiempo. Este patrón muestra claramente que frecuencias bajas de las prácticas de acoso no identifican necesariamente la finalización de una situación de acoso sino que en muchos casos es una fase más esperable en la escalada del acoso.

Los porcentajes de duración en los acosados (56% dos años o más, 67% un año o más) son similares a los hallados en otros estudios (Vartia y Hyyti, 2002; Hoel y Cooper, 2000, Vartia, 2001). Apoyando el hecho de que la duración es un criterio importante para diferenciar entre el acoso y los conflictos diarios en una organización (Zapf et al. 2003)..

Respecto a las características personales en general, y el sexo de la persona en particular según los resultados de las investigaciones publicadas (Zapf et al. 2003) y de ésta misma, tal y como se describe en el marco teórico, no parecen explicar la incidencia de acoso en el trabajo. Sin embargo sí hay autores (Rayner, 1997; Rayner y Hoel, 1997; Einarsen y Skogstad, 1996; Einarsen y Rakness 1991) que encuentran relación entre el sexo del acosado y el del acosador. En este sentido en el estudio preveíamos encontrar a hombres acosados fundamentalmente por hombres y mujeres acosadas por ambos sexos por igual. Los resultados nos muestran efectivamente un perfil de acosador diferenciado cuando la persona acosada es hombre o mujer, en el sentido de que los hombres son acosados en su mayoría por hombres y las

mujeres lo son de forma mayoritaria por mujeres. Iguales resultados encuentran Einarsen y Skogstad (1996), Niedl (1995), Hoel et al. (2001) lo cual puede ser explicado (Zarpf et al 2003) por la segregación del mercado laboral. Otros autores encuentran que las mujeres son acosadas por ambos sexos (Rayner y Hoel, 1997) lo cual se explica por las diferentes posiciones de poder de hombres y mujeres en las empresas. A pesar de que las diferencias halladas son significativas, una correcta interpretación de los datos requeriría conocer si las empresas en las que hombres y mujeres se sienten acosados son organizaciones o grupos de trabajo mayoritariamente de hombres o de mujeres y si este hecho introduce alguna diferencia en la relación entre el sexo del acosador y el de la persona acosada como parecen confirmar las últimas investigaciones publicadas (Schuster, 1996; Eriksen, 2004; Einarsen et al. 2003, Zapf et al 2003). Conocer si la naturaleza del trabajo está relacionada con roles tradicionalmente femeninos o masculinos, y si por tanto la cultura organizacional está dominada por valores típicamente masculinos o femeninos puede ayudar a interpretar la relación entre el género de las personas y la presencia de acoso.

#### **4.2 Limitaciones**

La mayor limitación de este estudio es el reducido número de personas acosadas que se incluyen en él. Como se ha visto a través de la discusión de los datos, el porcentaje es el esperado en una muestra seleccionada al azar de entre la población trabajadora. Por tanto, para poder hacer un estudio que corrobore o descarte los resultados que hemos obtenido y pueda ayudarnos a conocer más cómo prevenir la aparición de esta lacra en los grupos de trabajo, sería necesario contar con el apoyo de empresas y empresarios o de los gestores de la administración pública para entrar en los centros y contar con la participación de una importante masa laboral activa. Confiamos en que la difusión de los resultados obtenidos nos ayude a conseguir esa colaboración.

Esta limitación afecta de manera especial al dato del acoso como característica inherente al puesto, ya que es un reducido número de personas quienes consideran que el acoso que sufren es parte del puesto. Esto nos hace mirar

estos resultados con cautela y recomendar que se incluya este ítem en las futuras investigaciones que sobre el tema realice el grupo de investigación.

Otra limitación de éste y de la mayoría de los estudios de acoso es que algunos datos son difícilmente comparables, ya que los rangos empleados por los diferentes autores son distintos, tal y como ocurre en el caso de los tamaños de las empresas, antigüedad, etc. También el uso de diferentes métodos de medida e incluso distintos instrumentos aunque se basen en el mismo método, dificulta la comparación entre estudios, sobre todo a la hora de establecer un porcentaje cercano a la realidad de la incidencia de acoso.

#### **4.3 Recomendaciones y propuestas de investigación**

En el abordaje del acoso como materia de investigación es recomendable incluir la medida subjetiva de acoso y un inventario de comportamientos. La primera nos aportará información acerca de la valoración que la persona hace de la situación laboral que está viviendo, como ya se ha dicho en la discusión reconocerse víctima tiene para la persona connotaciones de debilidad y fracaso que si está dispuesta a asumir es cuando menos indicador de un malestar de la persona que hay que tener en cuenta. La segunda medida, el inventario, aporta información de valor para obtener perfiles de las prácticas de acoso más frecuentes y analizarlas en función de otras variables como el tipo de empresa, la categoría laboral de la persona, antigüedad, etc. En la medida subjetiva, cualquiera de las definiciones que están en la literatura incluyen los puntos importantes que caracterizan una situación de acoso: duración, indefensión, persistencia..., los resultados obtenidos a través de cualquiera de ellas serían comparables. En cuanto a los inventarios, desde que Leymann en 1990 construyó y utilizó el LIPT , se han creado muchos, Björkqvist et al. el WHS en 1994; Einarsen y Rakness construyeron el NAQ en 1997; en España se ha trabajado con adaptaciones del LIPT como la de González de Rivera el LIPT-60, o el Cisneros desarrollado por Piñuel. Sin embargo es el NAQ el que está consolidándose como más ampliamente utilizado en la investigación en Europa, sus índices de validez y fiabilidad son sólidos y su dimensión (sólo 29 ítem) hacen de él un instrumento idóneo para el abordaje del acoso.

Pensamos que es importante que los resultados que se obtengan en la investigación en España puedan ser comparables con los del resto de Europa y podamos de este modo, dimensionar el problema y contribuir al campo común de conocimiento que se está generando en torno a este tema.

A la luz de los resultados obtenidos recomendamos que el abordaje del estudio de las bases de poder de coerción y recompensa con relación al acoso, se realice no bajo la agrupación de poder formal, sino como bases de poder independientes analizando lo que los efectos de interacción aportan al estudio del acoso.

Sería recomendable incluir en futuras investigaciones preguntas destinadas a conocer la composición mayoritariamente masculina o femenina de la empresa y/o del grupo de trabajo de la persona. Estos datos ayudarán a conocer si las distintas composiciones establecen diferencias en la relación que parece existir entre el sexo del acosado y el del acosador.

Incluir como objetivos explícitos de la investigación el análisis de los climas laborales agrupándolos por la orientación interna versus externa de la organización o grupo de trabajo, puede ayudar a conocer qué componentes del clima laboral favorecen el desarrollo de prácticas de acoso laboral y contribuir a establecer políticas claras y explícitas en las organizaciones que ayuden a prevenir la presencia de estos comportamientos.

Nos parece importante continuar con el estudio de los efectos en salud según la fuente del acoso (jefes o compañeros) en grupos de población en los que la intensidad de acoso por parte de ambos grupos sea similar.

En cuanto al cuestionario recomendamos:

- a) Mantener los valores presentados en el cuestionario para las variables demográficas de la persona y las anatómicas de la empresa.
- b) Reforzar en el texto y gráficamente la importancia de responder a la definición de acoso.

- c) Reformularíamos la pregunta sobre quiénes son los acosadores, transformándola en tres preguntas en aras de la comodidad del respondente y la facilidad del análisis

¿Quién le acosa/ha acosado en su trabajo? (Hombre, Mujer, Ambos)

¿Le acosa una persona o varias? (Una/Varias)

¿Qué relación laboral mantiene quien le acosa respecto a usted?

(Compañero, Supervisor, Subordinado, Cliente)

#### **4.4 Implicaciones prácticas**

Los responsables de recursos humanos o de prevención de riesgos laborales de las empresas, deben conocer que bajas frecuencias de los comportamientos acosadores o baja intensidad del mismo no siempre indican una finalización de la situación de acoso, sino que puede ser simplemente una fase más en el proceso de escalamiento del acoso y de los comportamientos acosadores, y que estos picos de bajada y subida patrones son esperables en una situación de acoso. Tampoco una situación de cierta estabilización de la intensidad del acoso muestra un principio de apaciguamiento y por tanto finalización del acoso, sino que igualmente es una fase esperable en un proceso de escalada del conflicto y del acoso que pasado un tiempo, ante las cuales si no se interviene convenientemente continuará su curso de escalamiento.

En términos de empleo de tácticas de poder los directivos de una organización deben tener presente que el empleo combinado de estrategias como la coerción y la recompensa mejorarán sus resultados en términos de influencia en los trabajadores y al mismo tiempo favorecerá la no-presencia de comportamientos de acoso tanto basados en elementos personales como en elementos de trabajo. Sin embargo el uso de una sola de las estrategias de poder mencionadas favorecerá el desarrollo de comportamientos acosadores.

En el abordaje terapéutico, es recomendable tener presente que los síntomas de disfunción social presentes en una persona pueden ser consecuencia de una situación de acoso vivida o en curso. Los comportamientos de desadaptación social observados en una persona puede considerarse causa o

desencadenante del acoso tales como el aislamiento o una mala relación con los compañeros de trabajo y los jefes. Sin embargo a la luz de los resultados podemos decir que estos hechos pueden estar dándose en orden cronológico inverso, y que es el aislamiento provocado por una situación de acoso lo que puede haber generado en la persona síntomas de disfunción social, que a su vez incrementan las probabilidades de la persona de sufrir un acoso mayor. El abordaje terapéutico puede ser diferente.

Los responsables de recursos humanos o directivos de la organización deben monitorizar con atención la reincorporación tras una baja laboral en situaciones de acoso, ya que el regreso de la persona afectada por el acoso puede generar un recrudecimiento de las prácticas de acoso, provocando un agravamiento de la situación.

Los profesionales que por su trabajo bien de recursos humanos en la empresa o de investigador estén trabajando con personas acosadas, no debemos olvidar que detrás de cada dato: “una persona transcurridos cinco años de haber sido víctima de acoso aún sigue teniendo síntomas de depresión grave”; “los comportamientos de acoso personal provocan mayor disfunción social en las personas lo cual puede en muchos casos ofrecer justificación para que se incremente la intensidad del acoso”..., hay una persona cuya vida y capacidades se han visto seriamente dañadas para el momento presente y con mucha probabilidad a largo plazo; una familia que ha sido destrozada o seriamente deteriorada, y una sociedad que está pagando económicamente la malevolencia de quienes ejercen el poder y su capacidad de influencia, reglada o no, con el único fin de destruir, o con la incompetencia de quien no sabe qué está haciendo y provocando. Esta realidad pone en manos de quienes trabajan en esta materia una importante responsabilidad que justifica toda la atención y la profesionalidad a la hora de abordarlo.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, A. (1997). Bullying at Work. *Journal of Community & Applied Social Psychology*. Vol. 7, 177-180
- Aiken, L.S. y West S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage publications
- Amanson, A.C. (1996). Distinguishing the effect of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 1, 123-148.
- Anderson, J. (2001). Informe sobre el acoso moral en el lugar de trabajo. *Diario Oficial de las Comunidades Europeas*. Parlamento Europeo, 20 de septiembre de 2001. A5-0283/2001
- Appelberg, K., Romanov K., Honlasalo M., y Koskenvuo M. (1991). Interpersonal conflicts at work and psychosocial characteristics of employees. *Social Science Medicine*, 32, 1051-1056.
- Aquino, K. y Byron K. (2002). Dominating interpersonal behavior and perceived victimization in groups: Evidence for a curvilinear relationship. *Journal of Management*. 139 (0) 1-20
- Archer, D. (1999). Exploring 'bullying' culture in the para-military organisation. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 94-105.
- Babiak, P. (1995). When psychopaths go to work: A case study of an industrial psychopath. *Applied Psychology and International Review*. 44 (2), 171-188.
- Baron, M. (2001). La espiral del mobbing. *Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo*. <http://europe.osha.eu.int>
- Baron, M, Munduate L. y Blanco M.J. (2003). La Espiral del mobbing. *Papeles del Psicólogo*, Vol. 23, Nº 84 pp.71-82.
- Bassmann, E.S. (1992). *Abuse in the workplace: Management remedies and bottom line impact*. Quorum books, London
- Bisquerra, R.A. (1989). *Introducción conceptual al análisis multivariable*. Barcelona, Ed. PPU
- Björkqvist, K. (2001). Social defeat as a stressor in humans. *Physiology & Behavior* 73 pp. 435-442
- Björkqvist, K., Österman, K. y Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees, *Aggressive Behavior*, Vol. 20, pp 173-184
- Björkqvist, K., Österman, K. y Lagerspetz, M.J.K. (1994). Sex differences in Covert Aggression among adults. *Aggressive Behavior*, Vol. 20, pp 27-33

Bobko, P. (1995). *Correlation and regression: Principles and applications for industrial/organizational psychology and management*. New York: McGraw-Hill.

Bowling A. (1994). *La Medida de la Salud*. Barcelona Masson SG.

Brodsky, C.M. (1976). *The Harassed Worker* Lexington Books, DC Heat and Company, Toronto

Brooks L. y Perot A.R. (1991). Reporting sexual harassment. Exploring a predictive model. *Psychology of Women Quarterly*, 15, 31-47

Bruñiz, J., Ellemers, N. y De Gilder, D. (1999). Power use and differential competence as determinants of subordinates evaluative and behavioural responses in simulated organizations. *European Journal of Social Psychology*, 29, 843-870

Camacho, C. (2005). Regresión Lineal Múltiple. *Apuntes de clase: Manual de supervivencia para investigadores en ciernes*. Sin publicar. Facultad de Psicología. Universidad de Sevilla

Carson, P.P., Carson, K.D. y Roe, W. (1993). Social power bases: a meta-analysis examination of interrelationships and outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 14, 1150-1169

Clark, L.A., Watson, D. y Mineka, S. (1994). Temperament, personality and the mood and anxiety disorders. *Journal of Abnormal Psychology*, 103, 103-116.

Cramer, H. (1946). *Mathematical methods of statistics*. Princeton, NJ, Princeton University Press.

De Dreu, C.K.W. y Weingart, L.R. (2003). Task versus relationship conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 4

Domenech I Massons, JM (1982). *Bioestadística. Métodos estadísticos para investigadores*. Ed.Herder

Doyle, E. (Chairman) (2001). *Dignity at work-The challenge of workplace bullying. Report of The Task Force on the Prevention of Workplace Bullying in Ireland. Published by the Stationery Office*. Government Publications Sale Office. March.

Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, Vol. 20 nº1/2 pp16-27

Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior: A Review Journal*, 5 (4), 371-401

- Einarsen, S. y Hoel, H. (2001). The negative acts questionnaire: Development, validation and revision of a measure of bullying at work. Paper presented at the 10th. *European Congress on Work and Organisational Psychology*, Prague, May 2001.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. y Cooper CL (2003) *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice*. Ed. Taylor & Francis.
- Einarsen, S. y Mikkelsen E.G. (1993). Effects of exposure to bullying at work. In Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper (Eds.) *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice*. Ed. Taylor & Francis.
- Einarsen, S., y Raknes B.I., (1997) Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12, 247-263
- Einarsen, S., Raknes, B.I. y Matthiesen, S.B. (1994) Bullying and Harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist Vol 4 (4)* 381-401
- Einarsen, S. y Skogstad A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology Vol 5(2)*, 185-201.
- Epstein, S. (1985). The implications of cognitive-experiential self-theory for research in social psychology and personality. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 15, 3, 282-310
- Eriksen, W. y Einarsen, S. (2004). Gender minority as a risk factor of exposure to bullying at work: The case of male assistant nurses. *European Journal of Work and organizational psychology*, 13 (4), 473-492.
- Elagovan, A.R. y Xie, J.L. (1999). Effects of perceived power of supervisor on subordinate stress and motivation: The moderating role of subordinate characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 359-373
- Emans, B.J.M., Munduate, L., Klaver, E. y Van de Vliert, E. (2003). Constructive Consequences of Leaders' Forcing Influences Styles. *Applied Psychology: An International Review*, 52 (1), 36-54.
- De Dreu C. y Van Vianen, A.E.M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.
- Falbe, C.M., y Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combination of tactics. *Academy of Management Journal*, 35, 638-652.

- Felson, R.B. (1992). "Kick'em when they're down": Explanations of the relationships between stress and interpersonal aggression and violence. *The Sociological Quarterly*, 33,1-16.
- Fidalgo, A.M. y Piñuel, I. (2004). La escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing *Psicothema* Vol.16, nº4 pp 615-624
- Fornes, J. (2001). Mobbing. Maltrato psicológico en el ámbito laboral. *Revista Rol de Enfermería*. 24 (11):756 20-26.
- French, J.R.P. y Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.) *Studies in social power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Gandolfo, R. (1995). MMPI-2 profiles of worker's compensation claimants who present with complaints of harassment. *Journal of Clinical Psychology*, 51, 711-715
- Gemmill, G. (1989). The dynamics of scapegoating in small groups. *Small Group Behavior*, 20, 406-418
- Gersick, C.J.G. (1989). Making time: Predictable transitions in tasks groups. *Academy of Management Journal*, 32, 274-309.
- Glantz SA. (1992). *Primer of Biostatistics*, McGraw Hill Co. New York, 3rd. ed. USA, (Referencia encontrada en uno de los artículos de internet con un tabla de decisión de análisis. Decidir si la pongo o no)
- Goldberg, D. y Williams, P. (1996). *Cuestionario General de Salud GHQ. Guía para el usuario de las distintas versiones*. Masson, S.A.
- González de Rivera, J.L. (2000). El síndrome del acoso institucional. *Tribuna. Diario Médico* <http://www.diariomedico.com>
- Graf, R.G., Alf, E.F.Jr. y William S. (1997). A computer program for estimating missing cell frequencies in chi square tests for association. *Interstat*, Agosto.
- Guerra, J.M. (2004). *Análisis de los efectos contingentes del conflicto de tarea y del conflicto relacional*. Tesis Doctoral Facultad de Psicología Universidad de Sevilla.
- Hammock, G.S. y Richadson, D.R. (1992). Agresión as one response to conflict. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 298-311
- Herrero, F.J., Cuesta, M. y Fernández, P. (1999) La prueba Chi-Cuadrado en tablas de contingencia con celdas vacías: un procedimiento en SPSS. *Revista Electrónica de Metodología Aplicada*, Vol4, nº1, pp. 1-8 (<http://www.psico.uniovi.es/REMA/v4n1/a1/>)
- Hocker, J.L. y Wilmont, W.W. (1991). *Interpersonal conflict*. Duburque, IA: Brown Publisher.

Hoel, H. y Cooper C.L. (2000). Destructive conflict and bullying at work. November. Sponsored by the British Occupational Health Research Foundation (BOHRF). University of Manchester Institute Science and Technology (UMIST)

Hoel, H., Cooper, C.L., y Faragher, B. (2001). The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology Vol. 10* (4) 443-466.

Hoel, H., Einarsen S. y Cooper, C.L. (2003). Organizational effects of bullying. En *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* Einarsen, Zapf y Cooper (Eds.) Taylor y Francis

Hoel, H., Rayner C. y Cooper, C.L. (1999). Workplace bullying. In C.L. Cooper & I.T. Robertson Eds. *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14, pp. 195-230). Chichester, UK: Wiley.

Hoel, H. y Salin, D (2003). Organizational antecedents of bullying. En *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* Einarsen, Zapf y Cooper (Eds.) Taylor y Francis.

Hoel, H., Zapf, D., y Cooper, C. L. (2002). Workplace bullying and stress. In P. L. Perrewé, & D. C. Ganster (Eds.), *Historical and current perspectives on stress and health* (pp. 293-333). Amsterdam: Elsevier.

Hogh A. y Dofradottir, A. (2001). Coping with bullying in the workplace. *European Journal of Work and Organizational Psychology* (10) 4, pp. 485-495

Invernizzi, G. (2000). New concepts on the psychology of the workplace relationships: the so called 'mobbing'. *New Trends in Experimental and Clinical Psychiatry. Vol. XVI-Nº1-4*, Pág. 5-6

Irigoyen M.F. (1999). *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Barcelona: Paidós.

Irish Taskforce on the Prevention of Workplace Bullying (2001) *Dignity at Work-The Challenge of Workplace Bullying*, The Stationery Office: Dublin

Ironside, M. y Seifert, R. (2003) Tackling bullying in the workplace: the collective dimension. En *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* Einarsen, Zapf y Cooper (Eds.) Taylor y Francis.

Janoff-Bulman, R. (1989). Assumptive worlds and the stress of traumatic events: Applications of the schema construct. *Social Cognition*, 7, 113-136

Janssen, O., Van de Vliert, E. y Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25, 2, 117-142.

Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.

Jehn, K.A. (1997). Affective and cognitive conflict on work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict. En C. De Dreu y E. Van de Vliert (Eds.), *Using Conflict in Organizations* (pp. 87-100). London.

Jehn, K.A., Chadwick, C. y Thatcher, S.M.B. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *The International Journal of Conflict Management* 8, 4, 287-305

Jehn, K.A. y Chatman, J.A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *The International Journal of Conflict Management*, 11, 1 56-73

Jehn, K.A., Nortcraft, G.B. y Neale, M.A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763

Kivimaki, M., Elovainio, M. y Vahtera, J. (2000). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational and Environmental Medicine*, 57, 656-660.

Lerner F., (2002). *PILOTS Database. Instruments Authority List*. [http://www.ncptsd.org/publications/assessment/assessment\\_readings.html](http://www.ncptsd.org/publications/assessment/assessment_readings.html)

Leymann, H. *The Mobbing Encyclopaedia*. <http://www.leymann.se>

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims* 5, 119-126.

Leymann, H. (1996). The content and development of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184

Leymann, H. (1997). Bullying: The definition of mobbing at workplaces. *The Mobbing Encyclopaedia*. <http://www.leymann.se>

Lobo, A. y Muñoz P.E. (1996). *Cuestionario de Salud General (GHQ). Guía para el usuario de las distintas versiones*. Ed. Masson. Barcelona

Lobo A., Pérez-Echevarría M.J. y Artal J. (1986). Validity of the scaled version of the General Health Questionnaire (GHQ-28) in a Spanish population. *Psychological Medicine*; 16:135-140

López García-Silva, J.A. (1998). Violencia física y psicológica en la administración pública. *Medicina y Seguridad del Trabajo. Monográfico* 179. 31-47

López García-Silva, J.A. y Camps del Saz, P., (1999). Aspectos clínicos y prevención del psicoterror laboral. *Mapfre Medicina*, Vol. 10, Nº 4.

Lorenzo de Membiela, J.B. (2003). El acoso moral en el trabajo: su indefinición jurídica. Incidencia en la administración pública. *Consortio de Estudios, Mediación y Conciliación de la Administración Local* (Cemical). Disponible en <http://www.foros.nu/foros/viewtopic.php?t=759>

Lytle, A.L., Brett, J.M. y Shapiro, D.L. (1999). The strategic use of interests, rights, and power to resolve disputes. *Negotiation Journal*, 10, 31-49

McCarthy, P., Sheehan, M. y Kearns, D. (1995). Managerial Styles and their Effect on Employees Health and Well-being in Organizations Undergoing Restructuring. Report for Worksafe Australia, Griffith University, Brisbane.

McCarthy, P. (1996). When the mask slips: inappropriate coercion in organisations undergoing restructuring en McCarthy, P., Sheehan, M. y Wilkie, W. (Eds.), *Bullying: from backyard to boardroom*, Millennium Books, Alexandria, Australia, pp. 47-65

Martín-Daza, F., Pérez-Bilbao, J. y López-García-Silva, JA. El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing. *NTP-476. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

Matthiesen, S.B. y Einarsen S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10, 4, pp. 467-484

Medina, F.J., Munduate, L., Dorado, M.A., Martínez, I. y Cisneros, I.F.J. (2004). Types of conflict and employees affectives reactions. *Journal of Managerial psychology* (aceptado para su publicación).

Medina, FJ; Munduate, L; Martinez, I.; Dorado, MA; Mañas, MA (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*, 19 (1), 3-15.

Mikkelsen, E.G. y Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10, 4, pp. 393-414

Mikkelsen, E.G. y Einarsen, S. (2002a) 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

Mikkelsen, E.G. y Einarsen, S. (2002b) Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 pp. 87-111

Munduate, L. y Dorado, M.A. (1998). Supervisor power bases, cooperative behaviour and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 163-177

Munduate, L., Ganaza, J. y Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8 (1), 47-68

Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J.M. y Euwema, M. (1999). Patterns of styles in conflict management and effectiveness. *The International Journal of Conflict Management*, 10. 5-24

Munduate, L., Medina, F.J., Cisneros, I.F.J., Martínez I. y Dorado, M.A. (2001). Conflicto cognitivo y conflicto afectivo: Consecuencias individuales y del equipo de trabajo. *IV Jornadas Andaluzas de Relaciones Laborales*. Córdoba

Newsom, J. *SPSS Macros for testing moderators with regression analysis*. <http://www.upa.pdx.edu/IOA/newsom/macros.htm>

Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 203-214

Paoli, P. y Merllié, D. (2000). *Third European Survey on Working Conditions*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin (Ireland)

Pearson, K. (1913). On the probable error of a correlation coefficient as found from a fourfold table. *Biometrika*, 9, 22-27

Pérez Bilbao, J., Nogareda Cuixart, C., Martín Daza, F., Sancho Figueroa, T. y López García.Silva, J.A. (2001). *Moobing, Violencia Física y Acoso Sexual. Riesgos derivados de las relaciones interpersonales en el trabajo*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

Piñuel y Zabala, I. (2004). *La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en la administración*. Informe Cisneros V. Junio. Disponible en <http://www.gestha.org/menu3/comunicados/com20040617.pdf>

Piñuel y Zabala, I. (2002). *Incidencia del mobbing en los profesionales de enfermería españoles*. Informe Cisneros III. Octubre. Disponible en Cisneros III [http://www.satse.es/PDF/AREAS\\_Tematicas/MOBBING.PDF](http://www.satse.es/PDF/AREAS_Tematicas/MOBBING.PDF)

Podsakoff, P.M. y Schriesheim, C.A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of social power. Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97, 387-411

*Prevención, Trabajo y Salud*, (2002). N°17, Pág.24-25

Putnam, L.L. (1997). Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. En C. De Dreu y E. Van de Vliert (Eds.), *Using Conflict in Organizations* (pp. 147-160). London: Sage Publications.

Quine, L. (1999) Workplace bullying in NHS community trust: Staff questionnaire survey. *British Medical Journal* Vol. 318 (7178), Jan 23; 228-232

Quine, L. (2001). Workplace bullying in nurses. *Journal of Health Psychology* Vol 6 (1) 73-84

Queensland Workplace Bullying Taskforce (2001). *Workplace Bullying*. Issues Paper. Department of Industrial Relations, Brisbane.

Rahim, M.A. (1989). Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: evidence from a national sample of managers. *Journal of Management*, Vol. 15, nº 4, 545-556

Rahim, M.A. y Psenicka, C. (1996). Bases of leader power workgroup commitment and conflict: A structural equations model. In M.A., R.T. Golembiewski & C.C. Lundberg (Eds.). *Current topics in management*, (vol.1, pp. 31-47) Greenwich, CT: JAI Press.

Rafferty, C. (Chair), (2001). *Workplace bullying, issues paper*. Queensland Workplace Bullying Taskforce. Australia. Department of Industrial Relations Neville Bonner Building. Brisbane, Qld. September

Raven, B.H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 217-244

Rawwas, M.Y.A.; Vitell, C.J. & Barnes J.H. (1997). Management of conflict using individual power sources: a retailers perspective. *Journal of Business Research*, 40, 49-64

Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 249-255.

Rayner, C. y Hoel, H. (1997). A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 181-191

Rhoades, J.A. y Arnold J.A. (1999). The cognitive representation of responses to social conflict: The development of an integrative taxonomy. *The International Journal of Conflict Management*, 10 (4), 360-384.

Rodin, J. y Salovey, P. (1989). Health psychology. *Annual Review of Psychology*, 40, 533-579.

Ross, R.S. (1989). Conflict. En R. Ross y J. Ross (Eds.) *Small groups in organizational settings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Pp. 139-178.

Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 10 (4) 425- 442

Seigne, E. (1998). *Bullying at work in Ireland* in Rayner, C. Sheehan, M. y Barker, M. Eds *Bullying at Work. Research Update Conference: Proceedings*, Staffordshire University, Stafford.

Schuster, B. (1996). Rejection, Exclusion and Harassment at Work and in Schools. *European Psychologist*, Vol. 1, N° 4, December, pp. 293-317

Sheehan, M. (1998). Restructuring rhetoric versus reality, en McCarthy, P., Sheehan, M. Wilkie, S. y Wilkie, W. (Eds.), *Bullying: Causes, costs and cures*. Beyond Bullying Association, Nathan, Australia, pp. 153-166

Sheehan, M. (1999). Workplace bullying: Responding with some emotional intelligence. *International Journal of Manpower*, 20, 1/2, 57-69.

Simons, T.L. y Peterson, R.S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 1, 102-111

SPSS *Guía para el análisis de datos con el SPSS 10*. Hispanoportuguesa SPSS <http://www.uca.es/serv/ai/formacion/spss/Inicio.pdf>

Terpstra , D. E. y Baker D.D. (1987). Psychological and demographic correlates of perception of sexual harassment. *Genetic, Social and General Psychological Monographs* 112, 459-478.

Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* Vol. 3, pp. 651-718. Palo Alto , CA: Consulting Psychologists Press

UNISON (1997). *Bullying at work: Bullying survey report*. London: UNISON

Van de Vliert, E. (1984). Conflict-Prevention and escalation. In P.J.D. Drenth, H.K. Thierry, P.J. Willems & C. J. de Wolf (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (pp521-551) London, UK: John Wiley.

Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behaviour*. Hove, UK: Psychology Press

Van de Vliert, E.; Euwema, MC y Huisman, SE (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80, 271-281.

Vartia, M. (1996). The sources of bullying- psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5 (2), pp203-214

Vartia M (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work Environment Health*. 27 (1): 63-69

Vartia M, Hyyti J. (2002). Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 11 (1) 113-126

Villa, J.R., Howell, J.P., Dorfman, P.W. y Daniel, D.L. (2003). Problems with detecting moderators in leadership research using moderated multiple regression. *The Leadership Quarterly*, 14, 3-23

Walton, R.E., Cutcher-Gershenfield, J.E. y McKersie, R.B. (1994). *Strategic negotiations: A theory of change in labor-management relations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Worrall, L. y Cooper, C.L. (1999). *The quality of working life: 1999 survey of managers' changing experiences*. London: The Institute of Management.

Wornham, D. (2003). A descriptive investigation of morality and victimisation at work. *Journal of Business Ethics*. 45, 29-40

Yukl, G. Falbe, C.M. y Youn, J.Y. (1993). Patterns of influence behavior for managers. *Group and Organization Management*, 18, 5-28

Yukl, G. & Tracey, J.B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-535

Yukl, G., Kim, H. y Falbe, C.M. (1996). Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 309-317

Zapf, D. (1999) Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower* 20, 1/2 70-85

Zapf, D., y Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice - an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, (4) 369-373.

Zapf, D. y Einarsen, S. E. (2005). Mobbing at work. Escalated conflicts in Organizations. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 237-270). Washington, DC: American Psychological Association.

Zapf, D.; Einarsen, S.; Hoel, H. Y Vartia M. (2003) Empirical findings on bullying in the workplace. En *Bullying and emotional abuse in the*

*workplace:International perspective in research and practice*. Einarsen, S; Zapf, D y Cooper C. (Eds.) Francis y Taylor

Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 497-522.

Zapf, D., Knorz, C. y Kulla, M. (1996). On the relationships between mobbing factors, and job content, social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 215-238

1998

1998

en el tema MUJERES FUERES  
D. TERMINIA LABORAL. DIAGNOSTICO DE FACTORES  
MUNDO ACOSO LABORAL. DIAGNOSTICO DE FACTORES  
PSICOSOCIALES IMPLICADOS EN SU DESARROLLO

SOBRESALIENTE WM

acuerdo de... LANDE POR UNANIMIDAD 2003  
29 de

El Vocal

  
El Vocal

  
El Secretario

El Vocal

  
El Secretario

Recordando

  
El Secretario

El   
El Secretario