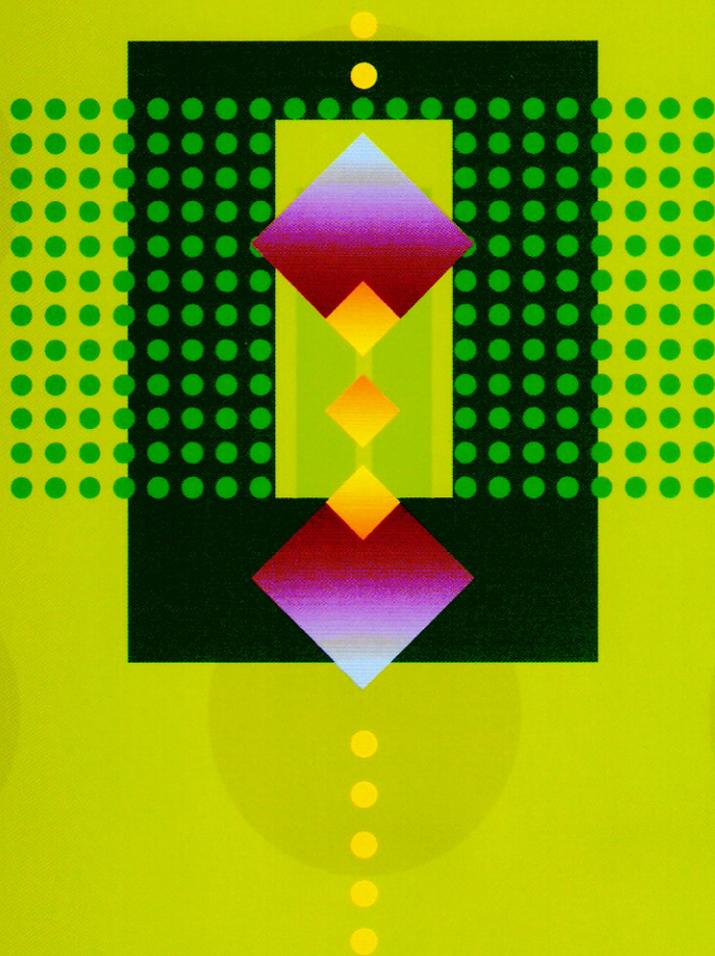


EVALUACIÓN DE
FACTORES DE
RIESGOS
PSICOSOCIAL



DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE DETENCIÓN Y
PREVENCIÓN DEL ACOSO LABORAL EN LAS PYMES

**EVALUACIÓN DE FACTORES
DE RIESGO PSICOSOCIAL:
DESARROLLO DE
ESTRATEGIAS DE DETECCIÓN
Y PREVENCIÓN DEL ACOSO
LABORAL EN LAS PYMES**



Colegio Oficial de Psicología
de Andalucía Occidental



Edita: Junta de Andalucía. Consejería de Empleo

Coordina: Dirección General de Seguridad y Salud Laboral

ISBN: 84-689-8251-2

Depósito Legal: SE-3457/06

EVALUACIÓN DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE DETECCIÓN Y PREVENCIÓN DEL ACOSO LABORAL EN LAS PYMES

Dr. D. José M. Guerra de los Santos

D^a Herminia Muñoz Flores

Dr. D. Miguel Barón Duque

Dra D^a Inés Martínez Corts

Dra. D^a Lourdes Munduate Jaca

“La creación de empleo debe ir acompañada necesariamente de la mejora de las condiciones de trabajo, en su sentido más amplio, integrando la prevención de riesgos laborales y una óptima salud laboral como elementos determinantes de la calidad del empleo.”

Prólogo del Plan General para la Prevención Ley Andaluza de Prevención (DECRETO 313/2003, de 11 de noviembre)

La estrecha colaboración entre la Consejería de Empleo y el Colegio Oficial de Psicología de Andalucía Occidental ha permitido en los últimos años acciones comunes en materia de formación, asesoramiento técnico e investigación en diversos ámbitos de la Prevención de los Riesgos Laborales.

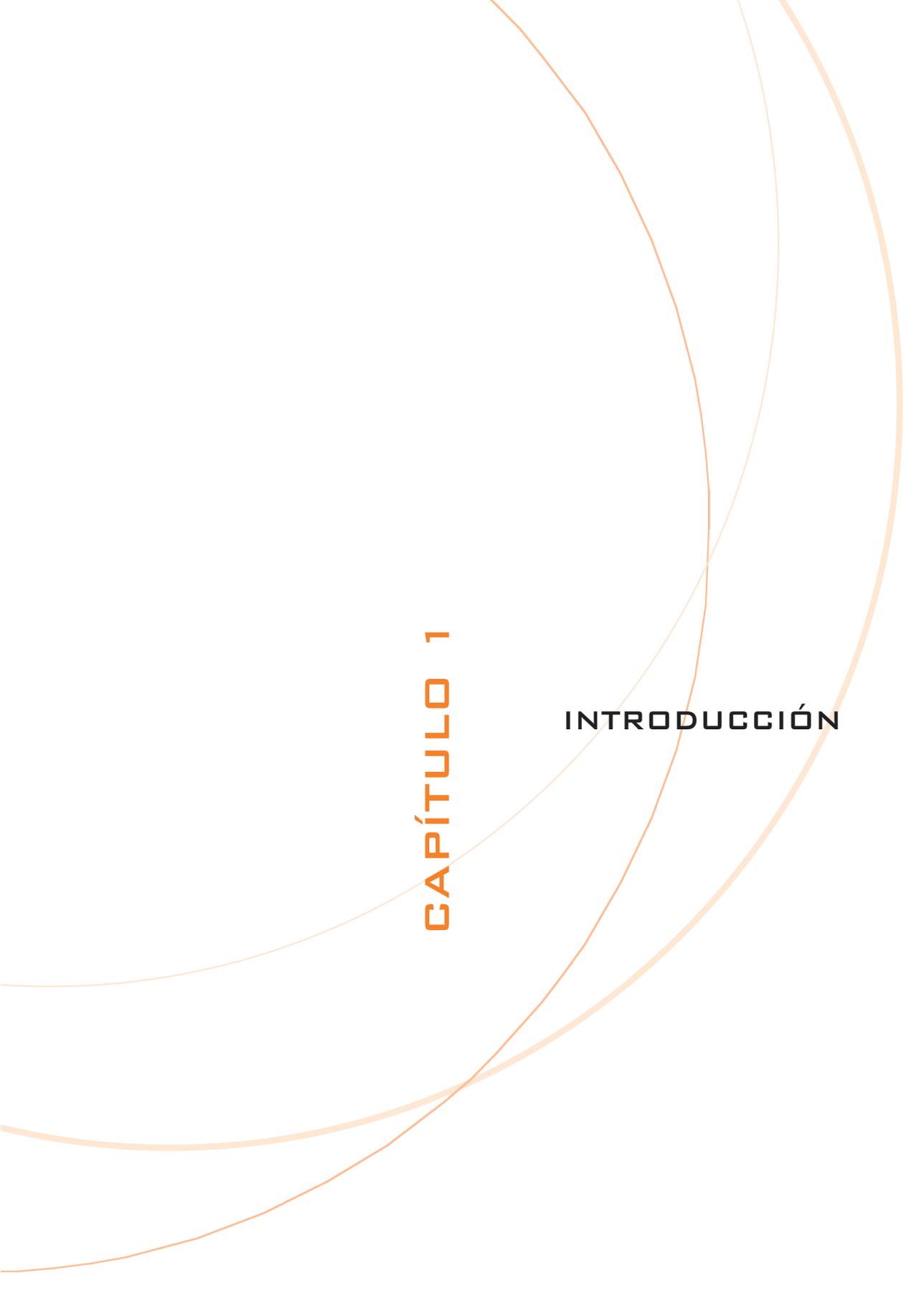
El esfuerzo realizado, para llevar a cabo este tipo de acciones, es un reflejo del interés de ambas instituciones por la mejora de la realidad económica y social de nuestra comunidad.

La vocación de servicio público de ambas instituciones se ha visto materializada en la presente ocasión en el desarrollo de herramientas destinadas a la evaluación de factores de riesgo de origen psicosocial. Con este estudio, se avanza en el ciclo iniciado en el año 2003. En una primera fase se ha realizado la revisión del tópico de investigación y se ha realizado un estudio exploratorio con el objetivo de comprobar la fiabilidad y validez de los instrumentos de diagnóstico diseñados. En una segunda fase se ha procedido a evaluar una pyme andaluza utilizando los instrumentos diseñados previamente. La información extraída ha permitido conocer tanto la situación existente en el seno de la organización como desarrollar un conjunto de medidas tendentes a diseñar medidas de carácter preventivo.

El presente informe de investigación se refiere al desarrollo de esta segunda fase de investigación.

1.- INTRODUCCIÓN	3
2.- DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE LAS PRÁCTICAS DE MOBBING	7
3.- INCIDENCIA DE VARIABLES GRUPALES y ORGANIZACIONALES	13
3.1.- Clima organizacional	13
3.2.- Tipos de conflicto	14
3.3.- Estilos de gestión del conflicto	15
3.4.- Bases de poder	16
4.- OBJETIVOS y VARIABLES	21
4.1. - Objetivos	21
4.2.- Descripción de las variables	21
5.- METODOLOGÍA	29
5.1.- Muestra	29
5.1.1.- Definición de la muestra	29
5.1.2.- Descripción de la muestra	29
5.2.- Diseño	35
5.3.- Procedimiento	35
6.- RESULTADOS	39
6.1.- Bases de poder	39
6.2.- Estilos de gestión del conflicto	44
6.3.- Conflicto intragrupal	51
6.4.- Clima organizacional	57
6.5.- Acoso Psicológico	65
6.5.1.- Evaluación subjetiva	66
6.5.2.- Evaluación objetiva	66
6.6.- Resultados más relevantes de factores de riesgo psicosocial	97
7.- RECOMENDACIONES: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE DETECCIÓN Y PREVENCIÓN DEL ACOSO LABORAL EN PYMES	101
7.1.- Bases de poder	101
7.2.- Gestión del clima organizacional	102

7.3.- Tipos de conflicto intragrupal	103
7.4.- Estilos de gestión del conflicto intragrupal	104
7.5.- Comportamientos de acoso	106
8.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113



CAPÍTULO 1

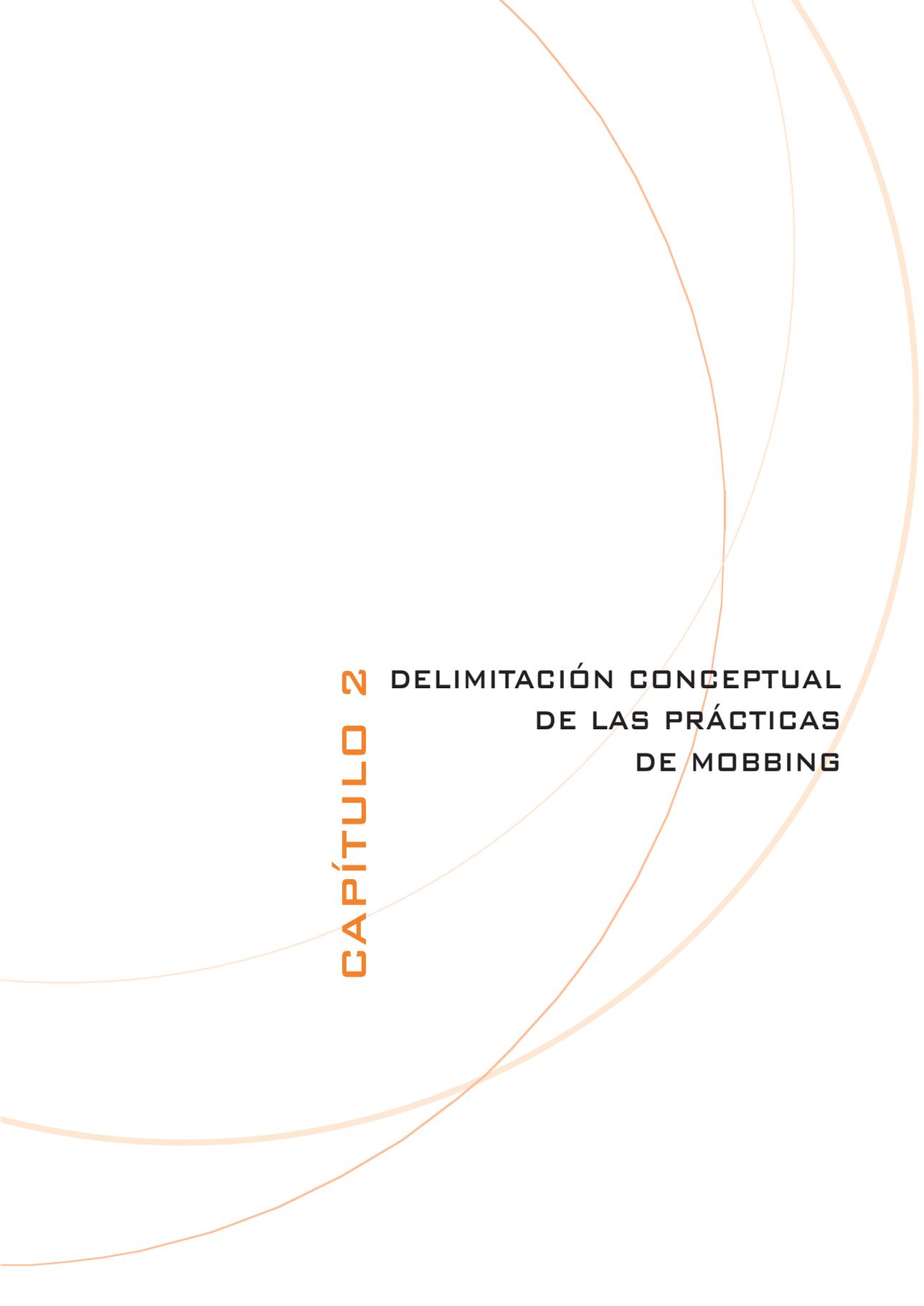
INTRODUCCIÓN

El Acoso Psicológico en el trabajo (Mobbing) está considerado como uno de los riesgos emergentes que mayor preocupación genera, en la actualidad, tanto en las administraciones públicas como en las organizaciones privadas. Recientes estudios realizados en nuestro país muestran un preocupante incremento en las cifras de afectados por este tipo de riesgos. Así, por ejemplo, la Asociación Nacional de Entidades Preventivas Acreditadas (ANEPA), patronal de las empresas privadas que prestan servicios de protección, ha evaluado recientemente en más de 300.000 el número de trabajadores afectado por acoso psicológico en el trabajo.

A pesar del aparente desinterés que tradicionalmente ha producido este tipo de riesgos en el desarrollo legislativo de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, tanto la administración pública como los agentes sociales están mostrando una especial sensibilidad por el estudio de este tipo de riesgos. Sin embargo, son todavía escasos los estudios y profesionales cualificados para hacer frente a este tipo de situaciones.

A pesar de la escasa atención legal prestada a los riesgos psicosociales, y concretamente al mobbing, son numerosos los datos que sugieren la importancia de considerar este riesgo psicosocial para reducir los índices de negligencia, absentismo y bajas por enfermedad (Zapf y Einarsen, 2001).

El presente trabajo muestra una experiencia en materia de evaluación de riesgos psicosociales, concretamente en la evaluación del acoso psicológico o mobbing, en una pyme andaluza. Además de la descripción pormenorizada de las variables psicosociales el trabajo incluye una serie de recomendaciones prácticas encaminadas a proveer apoyo a futuras acciones preventivas y/o de intervención.

The page features several decorative, thin, orange curved lines that sweep across the background from the bottom left towards the top right, creating a sense of movement and framing the central text.

CAPÍTULO 2

**DELIMITACIÓN CONCEPTUAL
DE LAS PRÁCTICAS
DE MOBBING**

2. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE LAS PRÁCTICAS DE MOBBING

En 1976, Brodsky, en su obra titulada 'Harassed Worker', describe por primera vez en la literatura científica lo que hoy se denomina 'acoso laboral', más conocido como 'mobbing'. Centrado en las agresiones que las personas sufren en el ambiente de trabajo, Brodsky identifica 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'. Una de las aportaciones más relevantes de este estudio sugiere que la diferencia entre las bromas pesadas o la molestia continua y el acoso totalmente desarrollado, con frecuencia es sólo una diferencia en intensidad.

A pesar de que los resultados obtenidos por Brodsky no causaron gran impacto entre la comunidad científica ni social de los años 70, 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 aparición de ayudas nacionales para investigar en el campo de la psicología del trabajo. Como consecuencia de estas actuaciones, en 1982, Heinz Leymann inicia sus investigaciones sobre el acoso laboral, al que denomina 'mobbing'. Leymann define el 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, p. 168).

Hasta la fecha son varios los países e investigadores que se han ido introduciendo en este campo de trabajo, Suecia (Leymann 1990), Noruega (Einarsen y Skogstad 1996), Finlandia (Bjorkqvist, Osterman y Hjelt-Back 1994), Alemania (Zapf, Knortz y Kulla 1996), Austria (Niedl 1996), Estados Unidos (Price Spratlen, 1995), Reino Unido (Rayner, 1997), Dinamarca (Mikkelsen, Einarsen, 2001) y España (Piñuel, 2001).

Actualmente no hay un término único para identificar este fenómeno, aunque como ya hemos apuntado, el más popular es 'mobbing'. En español, otros términos utilizados son: acoso psicológico, acoso moral en el trabajo, hostigamiento psicológico, psicoterror laboral y acoso laboral.

Según Quine (1999) el estudio sobre mobbing se puede realizar desde tres enfoques diferentes:

- Enfoque individual. Los estudios que parten de este enfoque tratan de identificar el papel del individuo en función de su vulnerabilidad a ser acosado o su propensión a acosar. También analizan la relación acosado-acosador.
- Enfoque descriptivo y epidemiológico. Otro grupo de estudios analizan la prevalencia del mobbing, el tipo de experiencias que implica, las diferencias por edad y sexo, las acciones emprendidas por el acosador y el acosado, etc.
- Enfoque organizacional. Este último enfoque se orienta al estudio de las interacciones entre el individuo y la organización, así como en aspectos de la estructura de la organización y del clima de trabajo que fomentan el desarrollo de una cultura de acoso laboral.

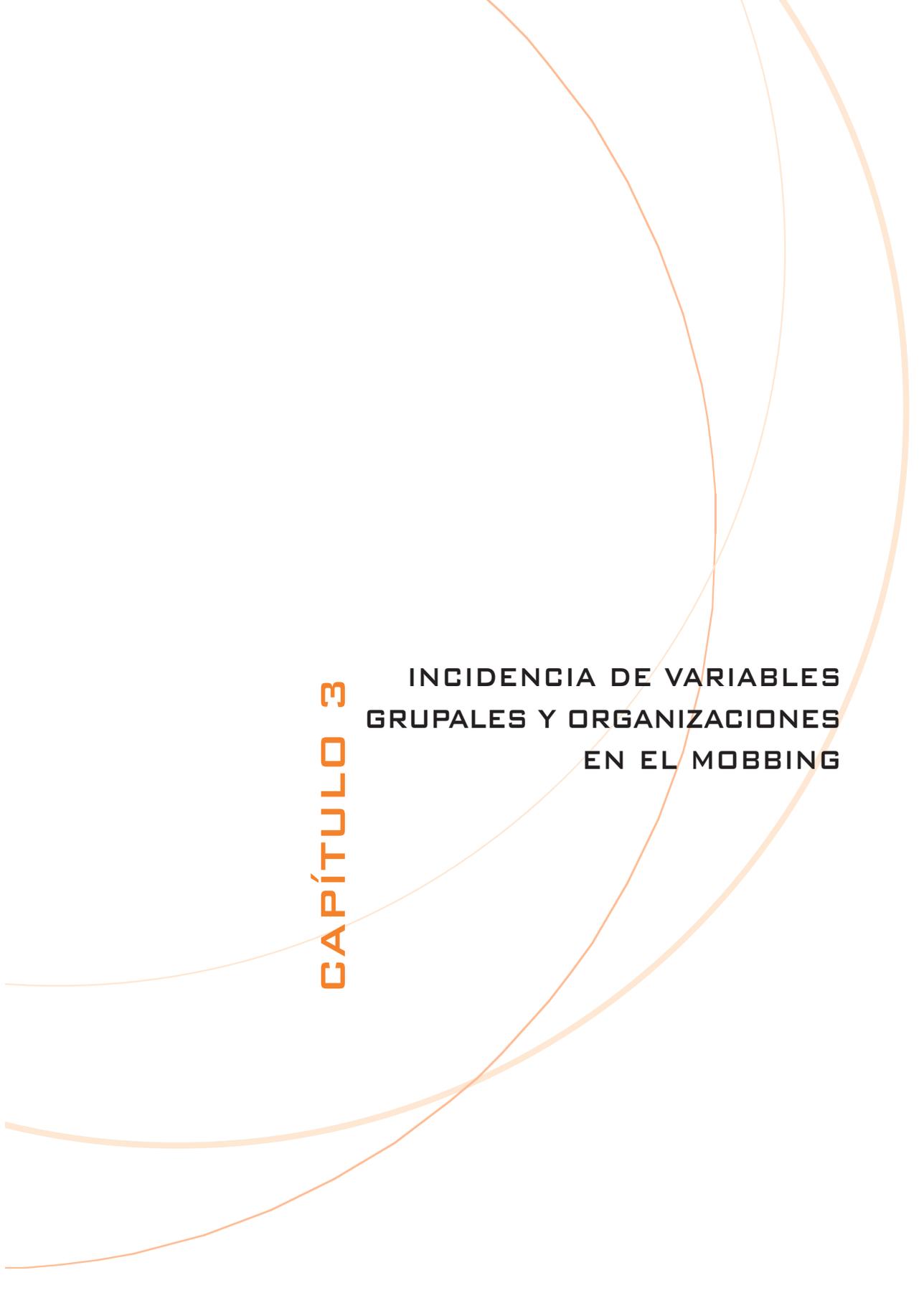
Leymann (1992) enfatiza que los factores de personalidad son irrelevantes en el estudio del acoso laboral y que, sin embargo, las condiciones de trabajo son la causa principal de estos comportamientos. Diversos estudios (Einarsen, Raknes y Matthiesen, 1994; Hubert y Van Veldhoven, 2001; Irigoyen, 1999; Leymann, 1996; Martínez, 2003; Uefooghe y Mackenzie Davey, 2001; Vartia, 1996; Zapf, Knorz y Kulla, 1996) ponen de manifiesto la relevancia de considerar los diversos aspectos organizacionales como factores relevantes para el análisis del mobbing. Así, Zapf (1999) observa que factores organizacionales como el liderazgo, el clima organizacional, agentes estresantes del trabajo y la organización del trabajo pueden facilitar situaciones de acoso. A su vez, Leymann (1996) señala las deficiencias en el diseño del trabajo, las deficiencias en las conductas de liderazgo y el bajo estándar moral en el departamento, como factores que favorecen el acoso en el trabajo. Recientemente, Liefoghe y Mackenzie (2001) indican que un enfoque preventivo del acoso laboral, debe conocer qué estructuras y sistemas de organización parecen frenar el mobbing,

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

- Deficiencias en el diseño del trabajo. Métodos de trabajo extremadamente poco organizados, y una mala gestión sin interés (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 identificación de las actividades hostiles nos ayuda a entender la estructura del propio proceso de acoso laboral. Cuando las identificamos, vemos que usadas frecuentemente y durante un largo periodo de tiempo, su significado cambia convirtiéndose en herramientas de un proceso de mobbing. Leymann (1996) divide estas actividades en función de los efectos que tienen sobre las víctimas e identifica cinco grupos: las posibilidades de comunicarse, las posibilidades de mantener contactos sociales, la reputación, la situación laboral y la integridad física. Para conocer si un sujeto padece acoso laboral, Leymann le pregunta si ha sufrido alguna de las 45 conductas que agrupa en estas cinco categorías durante un periodo de tiempo determinado (durante al menos seis meses) y con una frecuencia determinada (al menos una vez a la semana).

Einarsen también plantea una clasificación de conductas, que en función de la frecuencia y el tiempo que se prolonguen pueden identificarse como conductas de acoso. Para Einarsen (2001) estos comportamientos pueden agruparse según el ámbito afectado de la persona en: a) conductas de acoso personal y b) conductas de acoso relacionado con el trabajo.

The background features several overlapping, curved lines in a light orange or peach color, creating a sense of movement and depth. These lines sweep across the page from the top and bottom edges towards the center.

CAPÍTULO 3

INCIDENCIA DE VARIABLES GRUPALES Y ORGANIZACIONES EN EL MOBBING

3. INCIDENCIA DE VARIABLES GRUPALES Y ORGANIZACIONES EN EL MOBBING

3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Como indica 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'. En este sentido Brodsky (1976), en su estudio de mil casos de acoso laboral en los Estados Unidos, concluyó que para que el acoso existiera, éste tiene que habitar en una cultura que permita o incluso recompense tales tipos de comportamientos.

Einarsen, Raknes y Matthiesen (1994) realizan el primer estudio sobre el impacto del ambiente laboral en la ocurrencia de acoso laboral. Detectan que estar en un trabajo monótono y frenético, no es causa 'per se' de conflictos interpersonales. 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 (Einarsen, Raknes y Matthiesen, 1994. p.398). 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. Así, observan correlaciones positivas entre la incidencia de acoso laboral y diferentes aspectos del clima organizacional y social del trabajo como el liderazgo y el control sobre el trabajo. Dada la alta correlación que hallan entre acoso y liderazgo, sugieren que 'el acoso laboral es síntoma de un inadecuado liderazgo, incluso cuando los agresores son compañeros o colegas' (Einarsen, Raknes y Matthiesen, 1994. p.397).

A su vez, Vartia (1996) encuentra que un modo autoritario de solucionar las diferencias de opinión, la falta de discusión sobre las tareas y metas, la existencia de poca información, y tener pocas posibilidades de influir sobre los temas que afectan al propio sujeto en su trabajo, son aspectos que definen el clima organizacional y que, a su vez, propician las situaciones de acoso laboral.

Por tanto, 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 como las variables culturales (Van de Vliert, 1984). Algunos de estos aspectos pueden influir en la aparición de los conflictos, otros en la forma, duración o gravedad de los mismos. Estas

variables organizacionales, pueden estar interactuando con variables personales produciendo variaciones en la percepción de acoso y en los resultados en salud y bienestar del individuo (Einarsen, 2000).

Unas condiciones de trabajo insatisfactorias y un clima social empobrecido son potentes predictores de situaciones de acoso (Einarsen, 1994, Vartia, 1996; Vartia y Hyyti, 2002). Como explica la 'teoría de la relación efectos riesgos', el agresor siempre trata de maximizar los efectos y minimizar los riesgos (Björqvist, Österman y Hjelt-Bäck, 1994). Por tanto, en las organizaciones con altos índices de acoso laboral tiene que prevalecer un clima de permisividad o incluso refuerzo de las situaciones de asedio a otro.

Una de las aproximaciones conceptuales más utilizadas, a la hora de abordar el estudio del clima organizacional, en los últimos años, es la propuesta europea desarrollada por el equipo multinacional FOCUS (First Organizational Climate Unified Search). Desde este enfoque, se propone la existencia de cuatro orientaciones que nos permiten describir el clima de las organizaciones. Estas 4 son: innovación, metas, reglas y apoyo. El modelo conceptual para el análisis del clima organizacional utilizado en los últimos estudios se basa en la aproximación de valores en competencia de Quinn (1983) que sugiere dos dimensiones o ejes que permiten caracterizar a las organizaciones y los modelos organizacionales: flexibilidad vs control y orientación interna vs orientación externa.

En relación con el modelo de Quinn (1983), diversos estudios muestran que los supervisores juegan un papel crítico en crear un clima de apoyo. Así, 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 empleados, más que las relaciones con los compañeros (Hopkins, K.M., 1997; Repetí, 1987).

3.2.- TIPOS DE CONFLICTO

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 - desacuerdos que surgen en torno a como se realizan o deberían realizarse las tareas (Jehn y Chatman, 2000)-y los conflictos emocionales o afectivos - desacuerdos e incompatibilidades entre los miembros del grupo, debido a problemas personales no relacionados con el trabajo (Jehn, 1995)-. Los resultados de diversos estudios (Jehn, Northcraft y Neale, 1999; Rollinson, 2002) han indicado que ambos tipos de conflicto parecen tener consecuencias diferentes. Así, el conflicto de tarea parece tener algunas consecuencias beneficiosas, mientras que el conflicto relacio-

nal parece tener consecuencias perjudiciales. En este sentido, estudios previos han indicado que el conflicto relacional se relaciona con el rechazo de las decisiones adoptadas y la reducción del compromiso con la organización (Jehn, Northcraft y Neale, 1999); el descenso de la obediencia laboral (Carsten et al., 1998; Munduate et al., 2001); menor comunicación entre sus miembros (Baron, 1991); insatisfacción laboral (Gladstein, 1984; Jehn, 1995; Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997); y el incremento de la tensión dentro del grupo (Munduate et al., 2001).

Sin embargo, el conflicto de tarea ha sido considerado tradicionalmente entre los autores, como un proceso beneficioso. En este sentido, estudios previos han indicado que el conflicto de tarea parece producir: un aumento de la calidad e innovación de las decisiones (Amanson, 1996; West y Anderson, 1996), incrementa el debate constructivo (Jehn, Northcraft y Neale, 1999), facilita una utilización más efectiva de los recursos y la prestación de un mejor servicio (Tjosvold, Dann y Wong, 1994), los sujetos se encuentran más comprometidos con las decisiones que se adoptan (Korsgaard, Schweiger y Sapienza, 1995) y aumenta el deseo de permanecer en el grupo (Amanson, 1996).

Leymann (1996), afirma que el acoso laboral en sus primeros estadios, es con frecuencia señal de que un conflicto sobre la organización de las tareas, se ha convertido en un conflicto privado o afectivo. En el estudio que Seigne (1998) desarrolla en Irlanda, los acosados describen 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.

3.3.- ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO

Como ya indicamos anteriormente, los conflictos son parte de la vida diaria de las organizaciones y de los grupos de trabajo en general (Brodsky 1976; Gemmill, 1989; Thylefors, 1987). Puede haber conflictos que avanzan y llegan a convertirse en luchas personales, en las que se pierde la perspectiva del otro como ser humano y se busca sólo su destrucción (Van de Vliert, 1984). Cuando estos conflictos no se gestionan y frenan a tiempo y con éxito pueden desembocar en situaciones de acoso laboral (Einarsen 2000).

Según la teoría del conflicto, el acoso laboral es un conflicto social no resuelto que ha seguido un proceso de escalada (Einarsen 2000). 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 por el que el conflicto deriva en acoso.

Van Oudenhoven et al. (1998), observan diferencias en la gestión del conflicto en función de la cultura en la que está inmersa la organización. Así, cuando existe un conflicto, los directivos de culturas caracterizadas por 'formas femeninas de relación' recurren a comportamientos de solución de problemas. Sin embargo, en culturas con patrones típicamente 'masculinos', como la española, es más probable que las personas muestren estilos más autoritarios de gestión del conflicto (Mikkelsen y Einarsen, 2001). Estos estilos de gestión de conflictos tienen una mayor relación con el acoso laboral que los más constructivos (Einarsen et al., 1994; Vartia, 1996).

Zapf et al. (2001), observa que las víctimas de acoso emplean con mayor frecuencia la evitación como estrategia de solución del conflicto. Esta estrategia está caracterizada por un nulo interés por sí mismo y por la otra persona en conflicto (Rahim et al. 1995; Thomas, 1992). A su vez, Aquino (2000) muestra que la utilización de estrategias activas de solución de problemas en conflictos que habían llegado a cotas altas de escalada, podían aumentar los niveles de acoso.

3.4.- BASES DE PODER

Uefooghe y Mackenzie (2001) afirman que 'la investigación sobre las causas del acoso tiene que introducir nociones de poder a nivel organizacional' (Liefoghe y Mackenzie, 2001. p. 377). Como sugieren diversos autores (Einarsen, 1996; Liefoghe et al., 2001; Olweus, 1993), el punto central de cualquier definición de acoso es el poder y la desigualdad de éste entre las partes (Baron, Munduate y Blanco, 2003). En este sentido, además de una institución incompetente para resolver conflictos, Irigoyen (1999) identifica el abuso de poder y la manipulación perversa por parte del agresor como factores presentes en el acoso laboral.

Como ya se indicó anteriormente, las situaciones de conflicto son inherentes a los grupos humanos y por tanto inherentes a las relaciones en el trabajo (Brodsky 1976; Gemmill, 1989; Thylefors, 1987). Las situaciones de conflicto sobre aspectos de la tarea 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 escalamiento del conflicto, una de las partes queda en desventaja respecto al otro, puede llegar a ser una víctima de acoso laboral (Bjorkqvist et al., 1994). Por tanto, el poder y su desequilibrio constituyen la base de las definiciones de mobbing (Barón et al., 2003).

French y Raven (1959) identifican cinco bases de poder -recompensa, coercitivo, legítimo, referente y experto- que finalmente pueden agruparse en dos bloques,

poder formal e informal. En primer lugar, el poder formal incluye el poder legítimo, coercitivo y de recompensa, y se encuentra ligado a la estructura jerárquica formal de las organizaciones. En segundo lugar, el poder informal incluye el poder referente y experto y se encuentra asociado con las relaciones interpersonales positivas (Meliá y Peiró, 1988).

Estudios previos han mostrado los beneficios que el uso de bases de poder informales tiene en el bienestar de los empleados y para el logro de las metas grupales (Podsakoff y Schriesheim, 1985). Así, los empleados se sienten más satisfechos y se encuentran más comprometidos (Carsón et al., 1993; Munduate y Dorado, 1998; Rahim y Psenicka, 1996; Rawwas, Vitell y Sarnes, 1997), existe mayor confianza (Carson et al. 1993) y obediencia hacia el supervisor (Rahim, 1989), en el grupo se desarrollan conductas cooperativas (Munduate y Dorado, 1998), la implicación en el trabajo es mayor (Elangovan, y Xie, 1999) y los conflictos tienen carácter constructivo (Rawwas et al., 1997). La percepción de este tipo de bases de poder facilita tanto las relaciones con el supervisor (Ellemers et al., 1998) como con el resto de compañeros, permitiendo el intercambio de diferentes puntos de vista y su análisis constructivo (Rahim et al. 1997).

Sin embargo, el empleo 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). 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 empleados emiten respuestas más negativas, disminuye el nivel de cooperación, y aumentan las rotaciones (Bruins, Ellemers y Gilder, 1999). Además, reduce los efectos beneficiosos derivados del ejercicio del poder informal (Munduate y Dorado, 1998; Rahim y Psenicka, 1996).

CAPÍTULO 4

**OBJETIVOS
VARIABLES**

4. OBJETIVOS Y VARIABLES

4.1. OBJETIVOS

El **primer objetivo** del presente trabajo es analizar el impacto del acoso psicológico entre los trabajadores de la organización participante. Se pretende analizar tanto la percepción subjetiva del mismo, basado en la apreciación del sujeto, como la percepción objetiva, basada en la frecuencia e intensidad de indicadores objetivos.

Además de la descripción de la situación, el **segundo objetivo** de este estudio es analizar el impacto de factores de origen psicosocial sobre la calidad de vida laboral. Este segundo objetivo se concreta en las siguientes acciones:

- a) Diagnosticar el impacto que el tipo conflicto y el tipo de clima organizacional tiene sobre la calidad de vida laboral, explorando, de que forma el desarrollo de las relaciones grupales afecta tanto a diferentes indicadores de salud y a la incidencia del acoso psicológico.
- b) Diagnosticar el impacto que las bases de poder percibidas por los subordinados tienen sobre la calidad de vida laboral, explorando, de que forma la influencia del supervisor afecta tanto a diferentes indicadores de salud y a la incidencia del acoso psicológico.

4.2.- DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables que componen el presente estudio son las siguientes:

1. Las **Bases de Poder**, son las fuentes o medios que posibilitan a una persona la capacidad para influir y cambiar la conducta de otros. Existen numerosos elementos que podemos utilizar para aumentar nuestro poder social frente a los demás. Diferentes autores han realizado esfuerzos por intentar agrupar estos elementos en tipologías o clasificaciones. En el presente estudio hemos utilizado la tipología desarrollada por French y Raven (1959). Esta tipología diferencia 5 bases de poder: (a) poder de recompensa, (b) coercitivo, (c) legítimo, (d) experto y (e) referente.

a. **Poder de Recompensa**, se refiere a la capacidad para distribuir algo que la otra parte valora. (p.e. Mi jefe puede darme oportunidades de promoción si destaco en la realización de mi trabajo).

b. **Poder Coercitivo**, se refiere a la capacidad para castigar a la otra parte. (p.e. Mi jefe puede proponer despedirme si descuido mis obligaciones).

c. **Poder Legítimo**, se basa en el puesto que ocupan tanto el agente de poder como el sujeto objeto del mismo, en la estructura de la organización. Esta base de poder resulta relevante cuando se trata de una estructura formal muy jerarquizada. El uso de expresiones como “deber”, “obligación”, “imperativo” pueden indicar el empleo de poder legítimo. (p.e. Mi jefe tiene derecho a esperar que lleve a cabo sus instrucciones).

d. **Poder Experto**, se basa en la atribución de conocimientos o habilidades especiales. El conocimiento en si no es empleado para influir, el poder deriva de la creencia de los sujetos que el agente sabe o conoce lo que es mejor. Los sujetos confían en las capacidades que posee el agente, aceptando sus instrucciones. (p.e. Prefiero hacer lo que mi jefe me sugiere porque tiene grandes conocimientos profesionales).

e. **Poder Referente**, se refiere a la identificación con el supervisor, donde se experimenta la sensación de unidad con el agente de poder. Existe el intento de mantener una relación satisfactoria y verse a si mismo, parecido en algunos aspectos relevantes (vestuario, puntualidad, vocabulario,...). (p.e. Admiro a mi jefe porque trata con justicia a todo el mundo).

En el presente estudio siguiendo las indicaciones formuladas en recientes trabajos (Guerra, 2004; Peiró y Meliá, 2003) se han reagrupado las cinco bases originales en dos tipos principales: bases **informales o personales** (experto y referente) y bases **formales o de posición** (legítimo, coercitivo y recompensa).

Para medir las 5 bases de poder se empleó la versión española del cuestionario de Rahim (1988) *Leader Power Inventory (RLPI)* (Munduate y Dorado, 1999) Este cuestionario está basado en el modelo de French y Raven (1959). Consta de 29 items que miden la percepción del sujeto para cada una de las 5 bases de poder del superior. Para medir todas las subescalas (poder coercitivo, de recompensa, legítimo, referente y experto) se utilizan 6 items, excepto poder coercitivo que solo utiliza 5 items, con una escala tipo Likert de 5 puntos, de “1.- Totalmente en desacuerdo” a “5.- Totalmente de acuerdo”. Una puntuación alta indica que el superior posee un elevado nivel en la base de poder que se este midiendo.

2. **Estilos de gestión del conflicto**, se refiere a la manera en que los sujetos manejan las situaciones conflictivas en que se encuentran inmersos. La forma de afrontar este tipo de situaciones tiene importantes consecuencias para las partes implicadas tanto a nivel afectivo como de efectividad laboral. Para medir esta varia-

ble se empleo la versión española del cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II) de Rahim (1983). Esta escala consta de 28 ítems que miden 5 estilos diferentes de manejar los conflictos. Utiliza una escala tipo Likert de 5 puntos, de “1.- Totalmente en desacuerdo” a “5.- Totalmente de acuerdo”. Una puntuación alta indica una mayor utilización de ese estilo de gestión del conflicto. Los estilos evaluados son:

- a. **Integración:** este estilo implica la colaboración entre las partes, por lo que puede llevar a la apertura, el intercambio de información y el examen de las diferencias existentes para tratar de llegar a una solución aceptable para las partes implicadas.
- b. **Servilismo:** este estilo se caracteriza por no tomar en cuenta las diferencias existentes con la otra parte e intentar satisfacer principalmente sus intereses. Este estilo suele suponer un sacrificio para los sujetos que adoptan este estilo.
- c. **Evitación:** este estilo implica la retirada y evitación de la situación problemática, a veces adopta la postura de posponer el problema hasta un momento más propicio. En otras ocasiones, es la simple retirada de una situación que resulta amenazante.
- d. **Dominación:** este estilo implica que se procura, por todos los medios, alcanzar los propios intereses. Así, tenderán a ignorar las necesidades y expectativas de la otra parte.
- e. **Compromiso:** este estilo implica que las partes ceden algo en su posición para poder tomar una decisión mutuamente aceptable para las partes implicadas. A veces significa intercambio de concesiones y otras, la búsqueda de una posición intermedia.

3. **Conflicto de tarea,** se refiere a los desacuerdos que surgen en torno a como se realizan o deberían realizarse las tareas. Estas discusiones y reflexiones, crean espacios o foros que permiten un intenso intercambio de ideas y perspectivas. Para medir esta variable se empleo la versión española del cuestionario de Jehn (1995). Esta escala consta de 4 ítems que miden la percepción de los sujetos sobre el nivel de conflicto relacionado con las tareas o con el trabajo. Utiliza una escala tipo Likert de 5 puntos, de “1.- Nada” a “5.- Mucho”. Una puntuación alta indica que dentro del grupo existe un elevado nivel de conflicto de tarea.

4. **Conflicto relacional,** se refiere a los desacuerdos e incompatibilidades que surgen entre los miembros del grupo debido a problemas personales no relaciona-

dos con el trabajo. El conflicto relacional esta asociado frecuentemente con los rumores, preferencias políticas, situaciones sociales y aficiones. Para medir esta variable se utilizó la versión española del cuestionario de Cox (1998, cfr Friedman et al. 2000). *Organizational Conflict Scale*. Esta escala se centra en el conflicto activo. Este cuestionario consta de 5 items con una escala tipo Likert de 5 puntos, de "1.Nada" a "5.- Mucho". Una puntuación alta indica que dentro del grupo los sujetos perciben la existencia de conflictos basados en aspectos personales no relacionados con la tarea que se realiza.

5. **Clima organizacional**, se refiere al conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen acerca de la misma (González-Roma y cols., 1995). En la presente investigación se utilizó la versión española del cuestionario FOCUS-93 (Mañas, González-Roma y Peiró, 1999; Van Muijen et al., 1999) Este instrumento se basa en el modelo de Quinn (1988) *Aproximaciones de valores alternativos*, que delimitan 2 dimensiones, Flexibilidad-Control y Orientación interna-externa, que determinan las 4 orientaciones:

a. Apoyo: grado en el que las relaciones entre los miembros de la organización son amistosas y de colaboración (8 items) (p.e. ¿Cuánta gente que ha cometido un error tiene una segunda oportunidad?).

b. Orientación de reglas: grado en el que la conducta de los empleados está regulada por normas y reglas formales (6 items) (p.e. ¿Con qué frecuencia se dan instrucciones por escrito?).

c. Orientación a metas: grado en el que las actividades y conductas están orientadas hacia el logro de objetivos previamente establecidos (14 items). (p.e. ¿Con qué frecuencia se mide su rendimiento?).

d. Innovación: grado en el que las nuevas ideas y proyectos son bien acogidos y estimulados (12 items) (p.e. ¿Cuánta gente se espera que encuentre nuevas formas de resolver problemas?).

Todas las subescalas se valoran con una escala de 6 puntos tipo Likert. Las 6 primeras preguntas utilizan el formato: "1.- Nadie" a "6.-Todos". Las 34 siguientes, el formato es "1.- Nunca" a "6.- Siempre". Una puntuación alta indica mayor inclinación hacia la subescala que se utilice.

6. **Estado de salud**, se refiere al conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen acerca de diferentes aspectos de su estado físico y psíquico. En esta investigación se utilizó la versión española del General Health Questionnaire (GHQ-28) (Golberg, 1979; Lobo et al. 1985). Consta de 28 items agrupados en cuatro escalas de 7 items cada una: Subescala de síntomas somáti-

cos, subescala de síntomas de ansiedad e insomnio, subescala de disfunción social y subescala de depresión grave. Se utiliza una escala tipo likert de 4 puntos. Una puntuación alta indica un empeoramiento de los diferentes aspectos sobre la salud que evalúa el instrumento.

7. Acoso psicológico, se refiere a la existencia de acciones de violencia psicológica por parte de una o varias personas, durante un prolongado periodo de tiempo. En la presente investigación se utilizan 2 tipos de medidas del acoso laboral: medición operativa o de indicadores y medición subjetiva o percibida.

- a. **Medición operativa:** Se utiliza el Negative Acts Questionnaire Reviewed (NAQ-R) (Einarsen y Raknes, 1997; Einarsen y Hoel, 2001). Este instrumento consta de 28 items con una escala tipo Likert de 5 puntos, de “1.- Nunca” a “5.- Diariamente”. Una puntuación superior a 4 en al menos 4 de los items indica que el sujeto es víctima de acoso psicológico.
- b. **Medición subjetiva:** Se utiliza la siguiente pregunta “según la definición que acabas de leer ¿dirías que en los últimos seis meses has sufrido acoso laboral en tu trabajo?”.

CAPÍTULO 5

METODOLOGÍA

5. METODOLOGÍA

5.1. MUESTRA

5.1.1. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

La población objeto de estudio la componen trabajadores pertenecientes a una PYME andaluza. En el estudio han participado un total de 77 trabajadores de los diferentes servicios y departamentos que componen dicha organización, lo que representa una participación superior al 64% de la plantilla. Para la realización del estudio solo se han considerado aquellos que tuvieran relación laboral directa con la empresa y llevaran en el puesto al menos 3 meses.

5.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Las características socio-demográficas de los 77 sujetos que componen la muestra utilizada en el presente estudio, aparecen recogidas en la tabla 1.

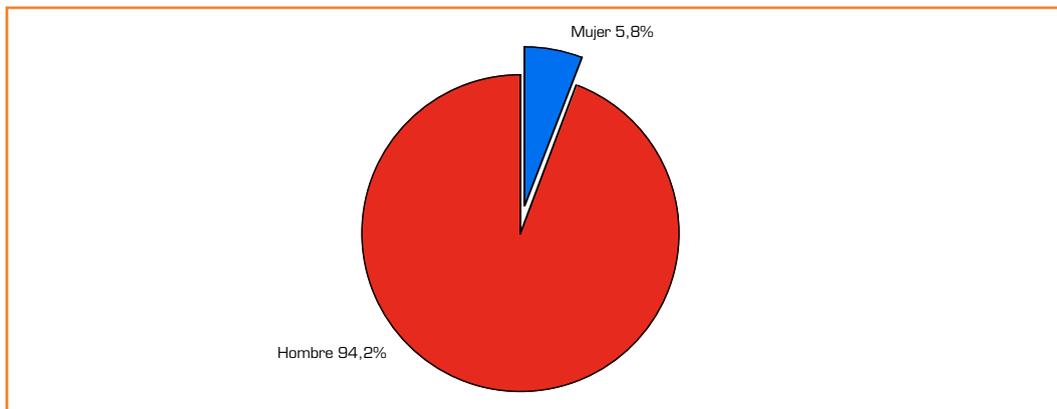
Tabla 1. Descripción de las características de la muestra.

	Frecuencia	Porcentaje
Género		
Mujer	4	5,8
Hombre	65	94,2
Total	69	
Edad		
18 - 29 años	28	40,6
30 - 39 años	17	24,6
40 - 49 años	20	29,0
Más de 49 años	4	5,8
Total	69	
Nivel de estudios		
Primarios.	24	36,4
Secundarios.	16	24,2
Titulación Media	18	27,3
Titulación Superior	8	12,1
Total	66	

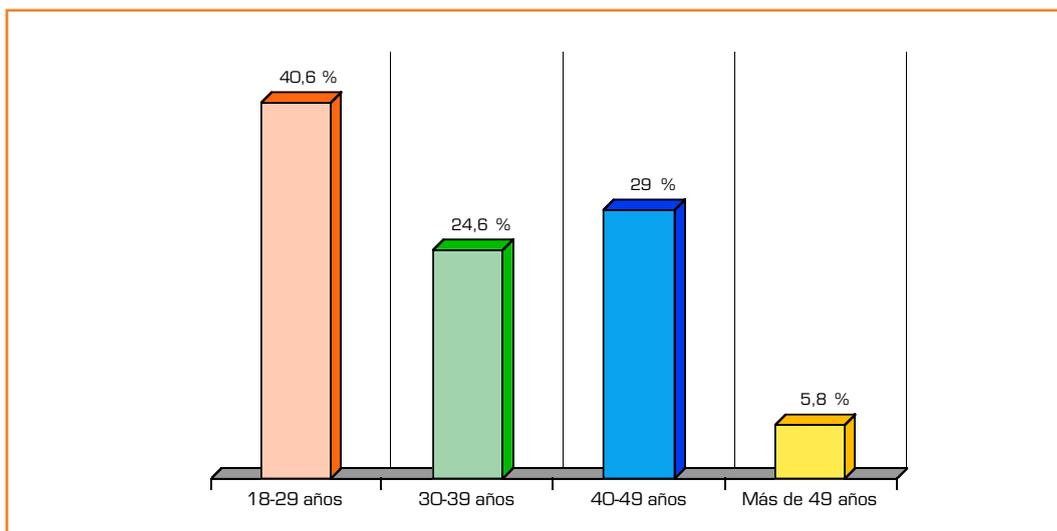
	Frecuencia	Porcentaje
Ámbito de trabajo		
Puesto Base	47	73,4
Supervisión	8	12,5
Dirección	4	6,3
Otros	5	7,8
Total	64	
Antigüedad en la empresa		
Menos de 1 año	19	27,5
De 1 a 3 años	15	21,7
De 4 a 10 años	10	14,5
Más de 10 años	25	36,2
Total	69	
Antigüedad con el jefe actual		
Menos de 1 año	34	50,0
De 1 a 3 años	16	23,5
De 4 a 10 años	10	14,7
Más de 10 años	8	11,8
Total	68	
Tipo de relación laboral		
Indefinido	35	52,2
Temporal	22	32,8
Autónomo	1	1,5
Fijo Discontinuo	4	6,0
Otros	5	7,5
Total	67	

A.- Género

Como puede apreciarse en el gráfico 2, la presencia de los hombres es mayoritaria (94,2%), mientras las mujeres representan apenas un 5,8%.

Gráfico 2: Distribución de la muestra por género**B.- Edad**

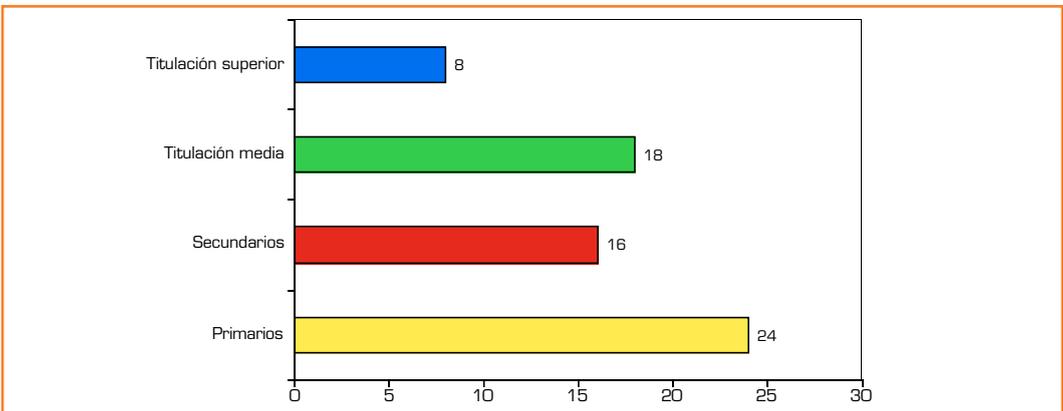
Como puede observarse en el gráfico 3, la mayoría de los sujetos se encuentran entre los 18-29 años (40,6%). Por contra es más escasa la presencia de sujetos mayores de 49 años (5,8%). Los sujetos entre 30-39 años representan el 24,6% y los sujetos entre 40-49 años representan el 26% de la muestra analizada.

Gráfico 3: Distribución de la muestra por edad

C.- Nivel de estudios

En el gráfico 4 puede apreciarse el nivel de estudio de los participantes en el estudio. El grupo más numeroso lo representan personas con titulación en formación profesional (36,7), seguido muy de cerca por aquellos que poseen estudios primarios (30.6%). Los que poseen estudios secundarios (ESO o BUP) representan el 9,4%, mientras que los que poseen formación universitaria, diplomados (14,3%) o licenciados (5,8%), representan un 20,1%. Es muy escasa la presencia de personas sin estudios (1,7%).

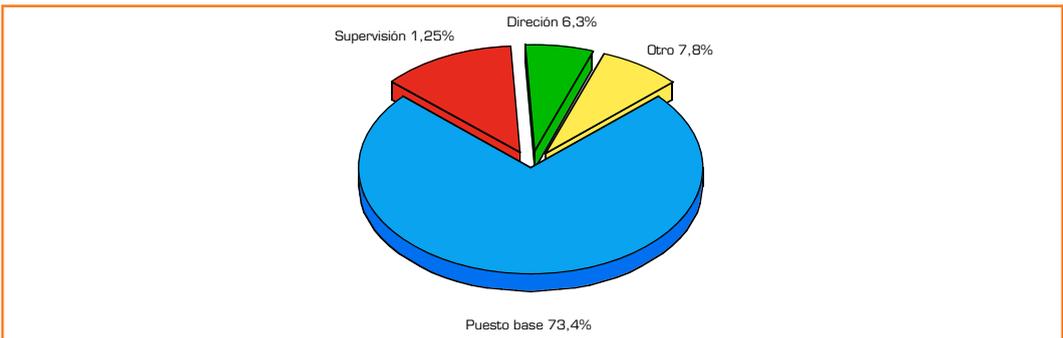
Gráfico 4: Nivel de estudios



D.- Ámbito de trabajo

Como se observa en el gráfico 5 la muestra esta compuesta por 73,4% de trabajadores en puestos base (manipuladores, gruístas, mantenimiento, administrativos,...), un 12,5% de supervisores (coordinadores, jefes de equipos,...), un 6,3% de sujetos en puestos de dirección, finalmente en otro tipo de puestos un 7,8%.

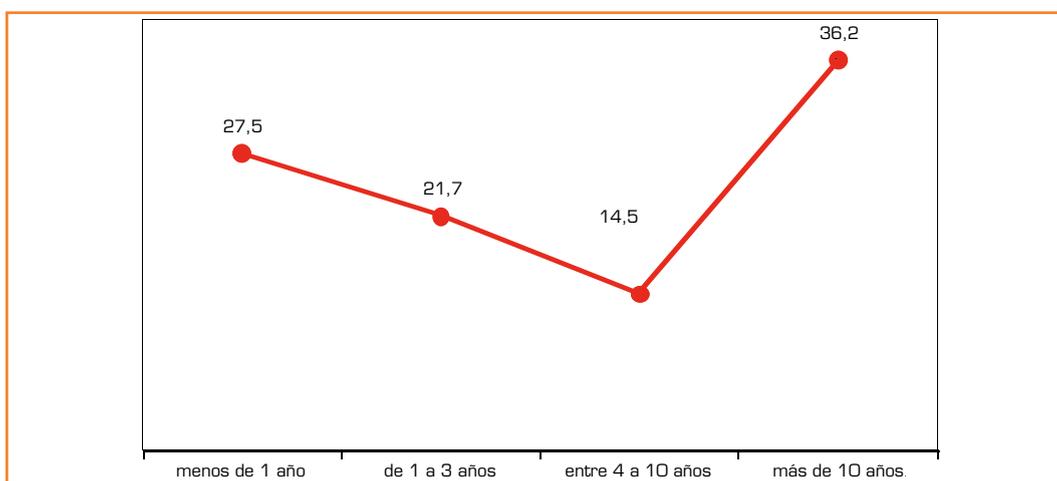
Gráfico 5.- Ámbito de trabajo



E.- Antigüedad en la empresa

Como se puede apreciar en el gráfico 6 más de la mitad de los sujetos cuenta con al menos 4 años de antigüedad en la empresa. Así un 36,2% tiene más de 10 años de antigüedad, un 14,5% una antigüedad entre 4 a 10 años, un 21,7% tiene entre 1 a 3 años de antigüedad. Finalmente, se observa como un 27,5% tiene menos de 1 año de vinculación con la empresa.

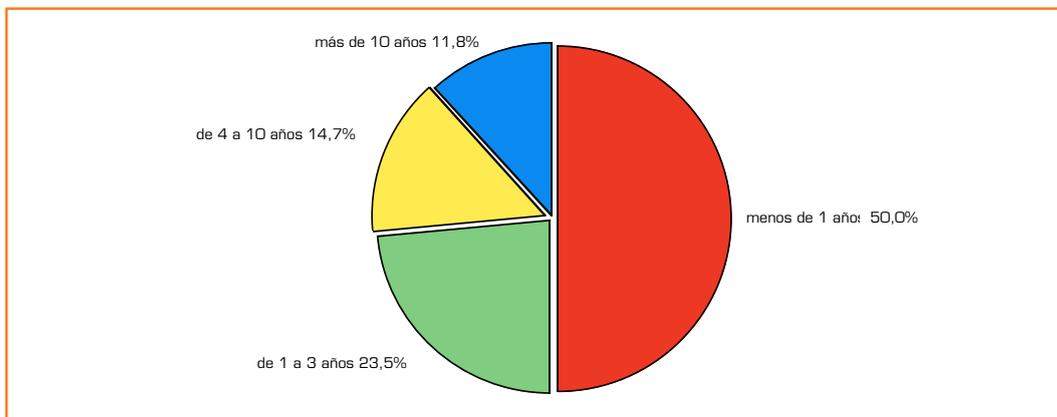
Gráfico 6: antigüedad en la empresa



F.- Antigüedad con el jefe actual

Como se puede apreciar en el gráfico 7, la mayoría de los sujetos llevan poco tiempo de relación con su jefe, así un 50% tiene menos de 1 año de vinculación con su jefe, un 23,5% tiene entre 1 a 3 años de relación con su jefe, un 14,7% tiene entre 4 y 10 años de relación con su jefe y finalmente un 11,8% mantiene una vinculación de más de 10 años con su jefe.

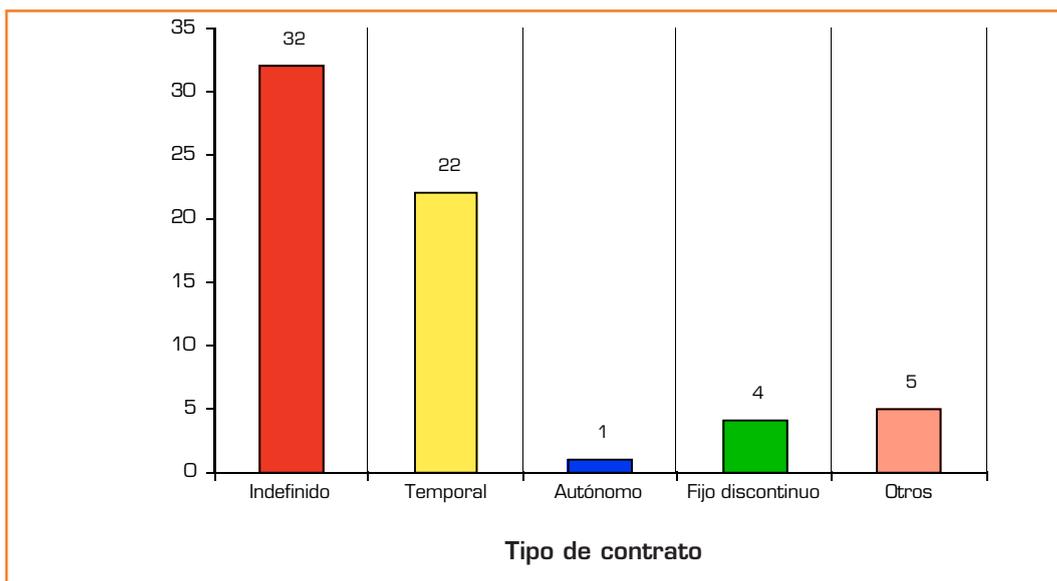
Gráfico 7: Antigüedad con el jefe actual



G.- Tipo de relación laboral

Como se aprecia en el gráfico 8 un 52,2% de los sujetos poseen contratos de carácter indefinido, un 28,6% tienen un contrato temporal, un 5,2% tienen contratos fijo discontinuo, un sujeto tiene un contrato autónomo y un 6,5% poseen otro tipo de vinculación laboral con la empresa.

Gráfico 8: Relación laboral



5.2. DISEÑO

En este estudio se ha utilizado un diseño transversal selectivo.

- Variables predictoras:

- Bases de poder: Poder coercitivo, recompensa, legítimo, experto y referente.
- Conflicto intragrupal: Conflicto de tarea y conflicto emocional.
- Estilos de gestión del conflicto.
- Clima Organizacional.

- Variables criterio:

- Acoso psicológico.
- Estado de salud.

5.3. PROCEDIMIENTO

La realización completa de este estudio contempla la ejecución de 5 etapas, en 2 fases sucesivas: En el presente trabajo, referido a la Fase II se abordan las tres últimas etapas.

1. **Revisión del tópico de investigación.** Se realizó una revisión de la literatura precedente, en el ámbito de la prevención de riesgos laborales, prestando especial a las investigaciones realizadas en torno al mobbing o acoso psicológico y a los factores psicosociales implicados en su estimulación y prevención.

2. **Diseño y validación de los instrumentos de diagnóstico.** Se procedió a la adaptación y validación de los instrumentos de medida. Para ello, se realizó un estudio piloto. Los resultados de dicho estudio dieron como resultado el diseño del instrumento definitivo a utilizar en el estudio.

3. **Aplicación y recogida de los instrumentos de diagnóstico.** Se contactó con los responsables de la Gerencia y del departamento de recursos humanos. Los responsables del estudio explicaron las características y objetivos del estudio. Se planificó conjuntamente con el comité de empresa el procedimiento a utilizar para la distribución y recogida de la batería de cuestionarios, en función de las características de cada sección de la organización. A todos los empleados se les facilitó un ejemplar del instrumento de medida, así como un sobre auto pegado, para que una

vez completado e introducido en el sobre, fuera devuelto al investigador o a la persona acordada para dicha entrega.

4. **Análisis e interpretación de los resultados.** Una vez tabulados los datos mediante el paquete estadístico SPSS 11.5 para Windows, se procedió a su tratamiento estadístico. Se han realizado, análisis descriptivos, diferenciales y correlaciones-regresiones.

5. **Redacción y elaboración de los informes de investigación.** Se realizará un informe global con todos los resultados obtenidos y las propuestas de intervención que el se deriven, así como un dossier informativo para la dirección de la organización participante.

CAPÍTULO 6

RESULTADOS

6. RESULTADOS

A través de diferentes dimensiones se analizaron características relevantes de la dinámica organizacional relacionadas con la calidad de vida laboral y la prevalencia de indicadores de la presencia de acoso psicológico, así como, indicadores generales de salud. Concretamente se evalúan a) las bases de poder utilizadas por el supervisor, b) el estilo de gestión del conflicto, b) el nivel y tipo de conflicto existente dentro del grupo, d) el clima organizacional, e) el acoso psicológico y d) el estado general de salud. Además se analizó la relación de las variables grupales y organizacionales con la incidencia del acoso psicológico.

6.1. BASES DE PODER DEL SUPERVISOR

La percepción del poder social que posee el supervisor o coordinador, es decir la capacidad para cambiar o controlar la conducta, actitudes, opiniones, y objetivos a lograr, se puede utilizar como un recurso para mejorar la calidad de vida laboral de los sujetos.

Estudios previos han puesto de manifiesto la existencia de relaciones entre la percepción del poder, satisfacción, bienestar percibido y el logro de metas grupales (e.g. Munduate y Dorado, 1999; Podsakoff y Schriesheim, 1985; Rawwas, et al., 1997).

En el presente estudio se utilizará la agrupación bifactorial que de la tipología desarrollada por French y Raven (1959), han propuesto estudios recientes (e.g. Guerra, 2004; Peiró y Meliá, 2003):

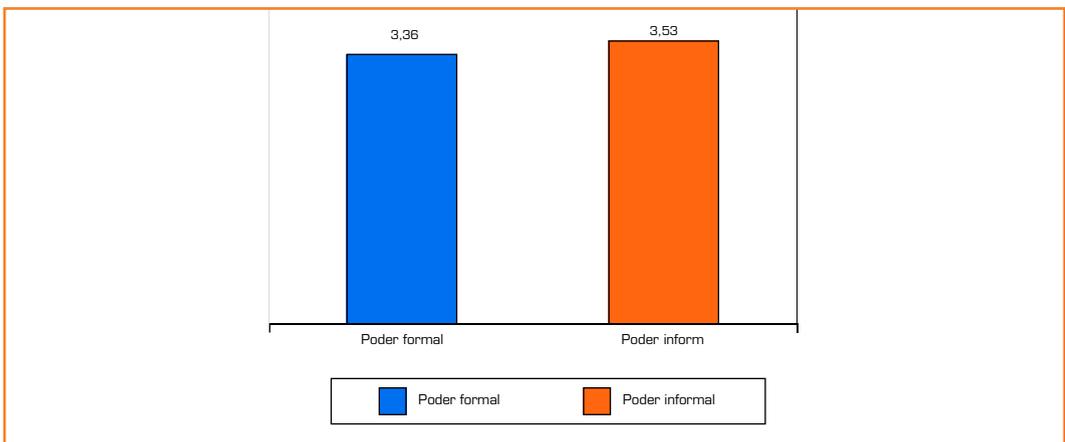
a) **Poder formal**, depende de la situación jerárquica y del peso que la estructura formal de la organización tiene en su funcionamiento interno. Estudios previos han indicado como la sobre-utilización de este tipo de bases puede tener efectos negativos en diferentes ámbitos laborales (Rawwas et al., 1997; Guerra, 2004). Así, por ejemplo, la mera insinuación de utilizar la capacidad de castigo que otorga la estructura jerárquica, implica un empeoramiento en las relaciones grupales.

b) **Poder Informal**, depende de las capacidades, habilidades y experiencias que se atribuyen al supervisor. La percepción por parte de los trabajadores de estas cualidades supone una clara mejora en las condiciones del trabajo. Estudios previos, han encontrado que en aquellas organizaciones que cuentan con elevados niveles de poder informal los trabajadores se encuentran más comprometidos con el

logro de las tareas (Carson et al., 19930), existe mayor obediencia a las instrucciones para realizar la tarea (Rahim, 1989) y los enfrentamientos personales son menos frecuentes (Guerra, 2004).

En el gráfico 9 se puede apreciar como los trabajadores perciben en mayor grado la utilización de bases de poder informales que formales. Esto indica que los superiores utilizan en mayor medida su competencia y su carisma que referencias a su posición o privilegios jerárquicos.

Gráfico 9.- Bases de poder del supervisor

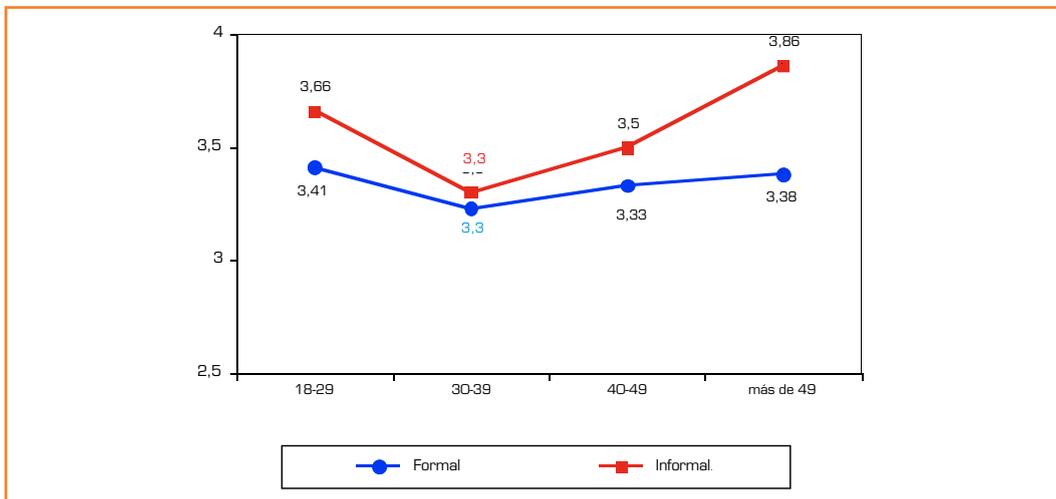


A continuación se muestran los niveles de poder forma e informal agrupados por diferentes criterios socio-demográficos.

A.- Edad

En el gráfico 10, se pueden observar las puntuaciones medias, para cada uno de los grupos de edad.

Gráfico 10.- Edad y Bases de Poder

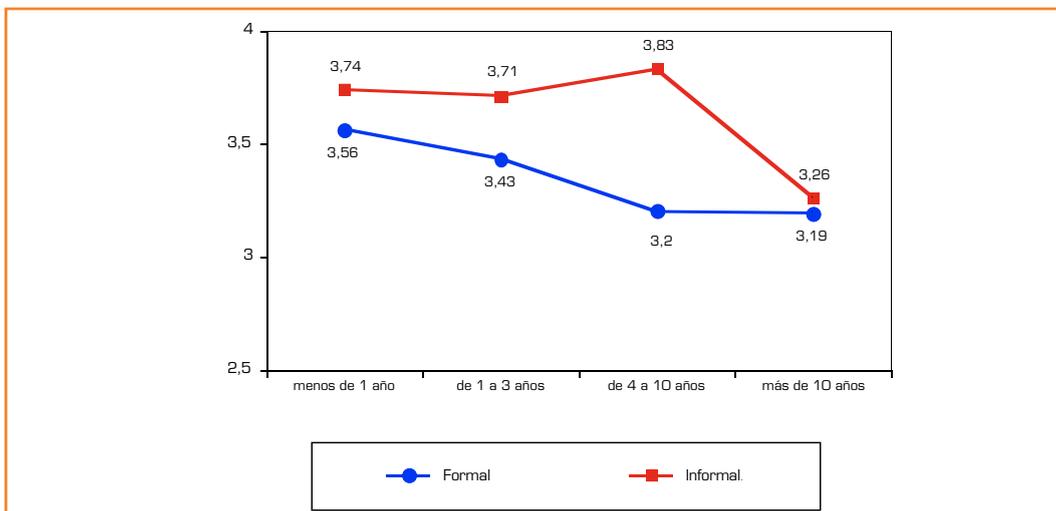


En el grupo de edad 30-39 no se encuentran diferencias significativas entre ambos tipos de bases de poder, por el contrario, en el resto de grupos se aprecia como los trabajadores perciben una mayor utilización de bases de poder informales.

B.- Antigüedad en la empresa.

En el gráfico 11, se pueden observar las puntuaciones medias en función del tiempo de vinculación con la empresa.

Gráfico 11.- antigüedad y Bases de Poder

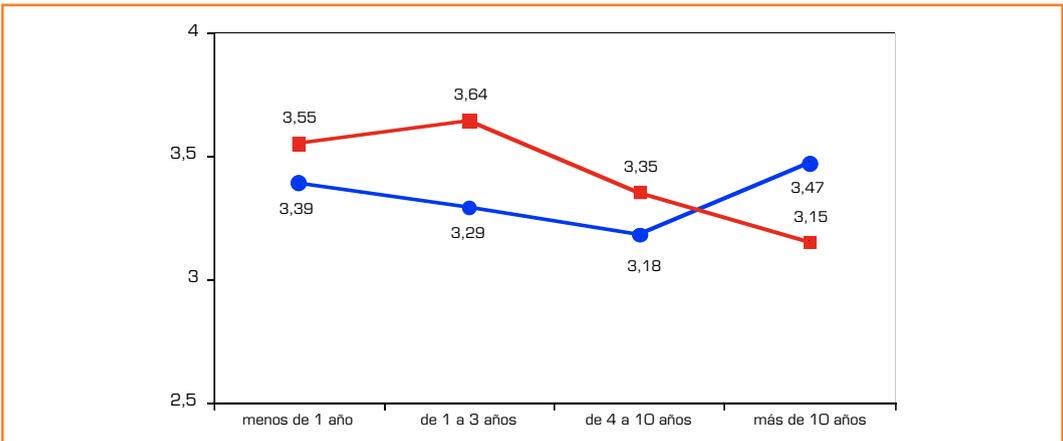


A la vista de los resultados se aprecia un ligero descenso del poder formal atribuido a los subordinados al aumentar el número de años de vinculación con la empresa. Aunque dicha progresión no es tan clara en el caso del poder formal si se aprecia como los sujetos con más de 10 años son los que atribuyen menores niveles de poder a sus superiores.

C.- Antigüedad con el jefe actual

En el gráfico 12, se pueden observar las puntuaciones medias en función del tiempo de vinculación con el jefe actual.

Gráfico 12.- Antigüedad con el jefe y Bases de Poder

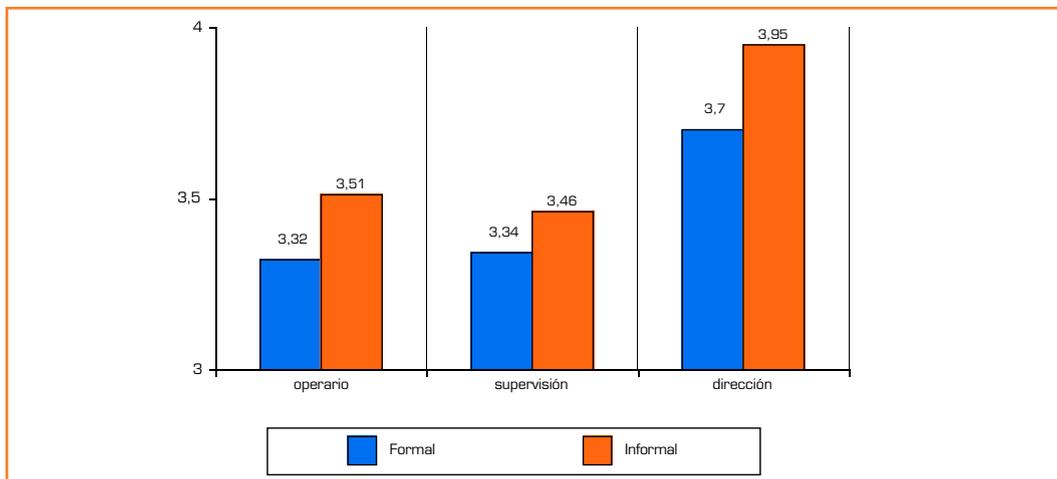


Se aprecia un cambio de tendencias en los sujetos con más de 10 años de relación con su superior, siendo mayor la atribución de poder formal que de poder informal.

D.- Clasificación del puesto

En el gráfico 13, se puede observar las puntuaciones medias en función del tipo de puesto que se ocupa.

Gráfico 13.- Clasificación del puesto y Bases de Poder

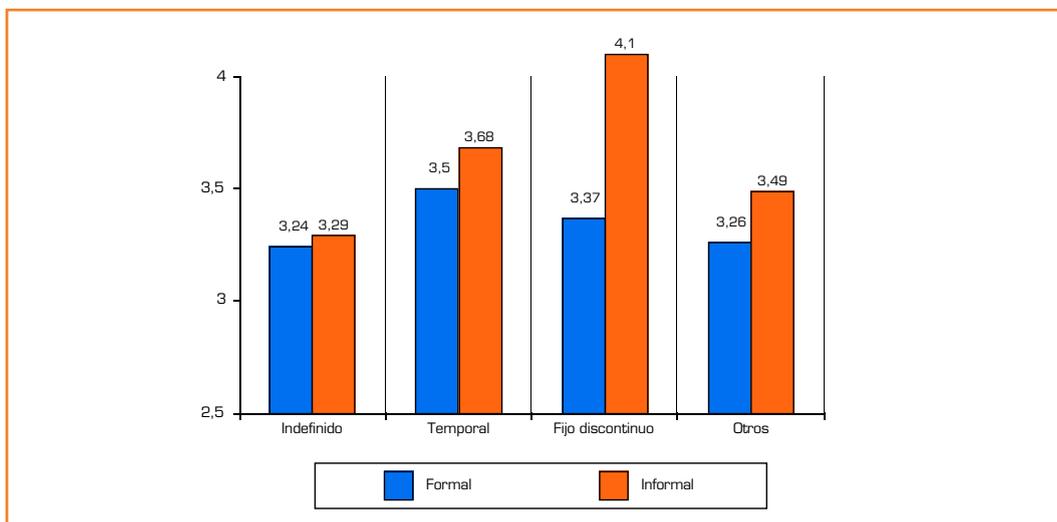


Se aprecia como los trabajadores vinculados a puestos de dirección, perciben mayor poder, tanto formal como informal, en sus jefes inmediatos que el resto de trabajadores.

E.- Tipo de contrato.

En el gráfico 14, se puede observar las puntuaciones medias en función del tipo de relación existente con la empresa.

Gráfico 14.- Relación laboral y Bases de Poder

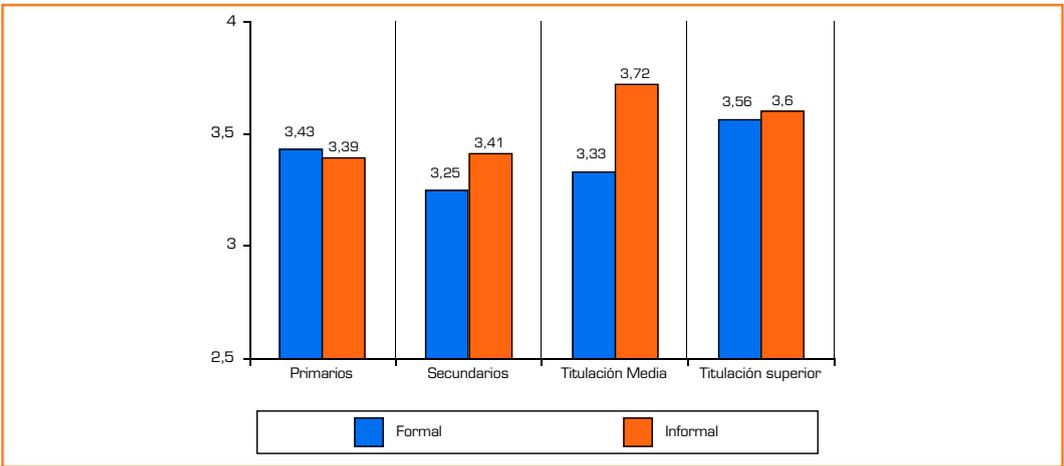


Se aprecia como las mayores diferencias, entre ambos tipos de poder, se perciben entre los trabajadores con una vinculación de tipo fijo-discontinuo.

F.- Nivel de estudios

En el gráfico 15, se puede observar las puntuaciones medias en función del nivel de estudio de los trabajadores.

Gráfico 15.- Nivel de estudios y bases de poder



Se aprecia como las mayores diferencias, entre ambos tipos de poder, se observa entre los trabajadores que cuentan con una titulación media. Además se observa como los trabajadores con titulación media o superior perciben mayores niveles de poder informal que los demás trabajadores.

6.2. ESTILO DE GESTIÓN DEL CONFLICTO

En la figura 1 se representa el modelo bidimensional de Rahim (1985), utilizado en el presente trabajo, para evaluar los estilos de gestión de los conflictos. Este modelo permite la distinción de 5 tipos básicos de estilos de gestión de los conflictos, en función de la combinación de los niveles (alto-bajo) de las dos dimensiones utilizadas (intereses propios - intereses de los otros).

Figura 1



Integración: se caracteriza porque A tiene alto interés en los beneficios propios y en los de B. Implica, entre otras acciones, el intercambio de información y el análisis de las diferencias para lograr una solución aceptable para ambas partes.

Servilismo: se caracteriza porque A tiene un bajo interés en los beneficios propios y alto en los intereses de B. A trata de reducir las diferencias y enfatizar los aspectos comunes para satisfacer los intereses de B.

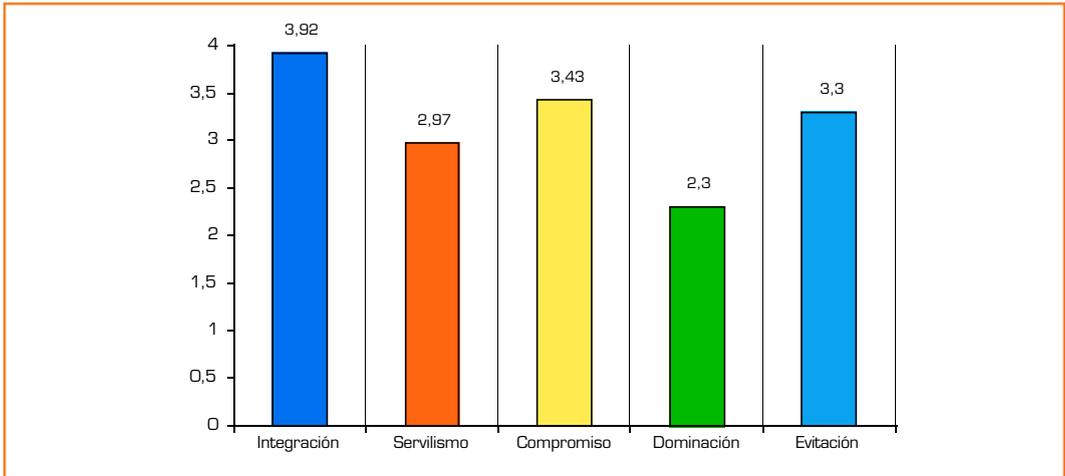
Dominación: se caracteriza porque A tiene un gran interés en su propio beneficio y poco o ninguno en el de B. Puede ser adecuado para resolver conflictos triviales, actuar en casos de emergencia,...

Evitación: se caracteriza porque A tiene escaso interés en los beneficios propio y en los de B. Se suele utilizar cuando el potencial efecto disfuncional de la confrontación con la otra parte sobrepasa los beneficios que se derivarían de la resolución del conflicto.

Compromiso: se caracteriza por ser una posición intermedia. Ambas partes ceden parte del logro de sus intereses con el fin de lograr una solución aceptable.

En el gráfico 16 se pueden apreciar los valores medios para cada uno de los estilos de gestión del conflicto. Se observa como los trabajadores perciben que el estilo predominante es el de integración (3.92) y el menos habitual el de dominación (2.3).

Gráfico 16.- Estilos de gestión del conflicto

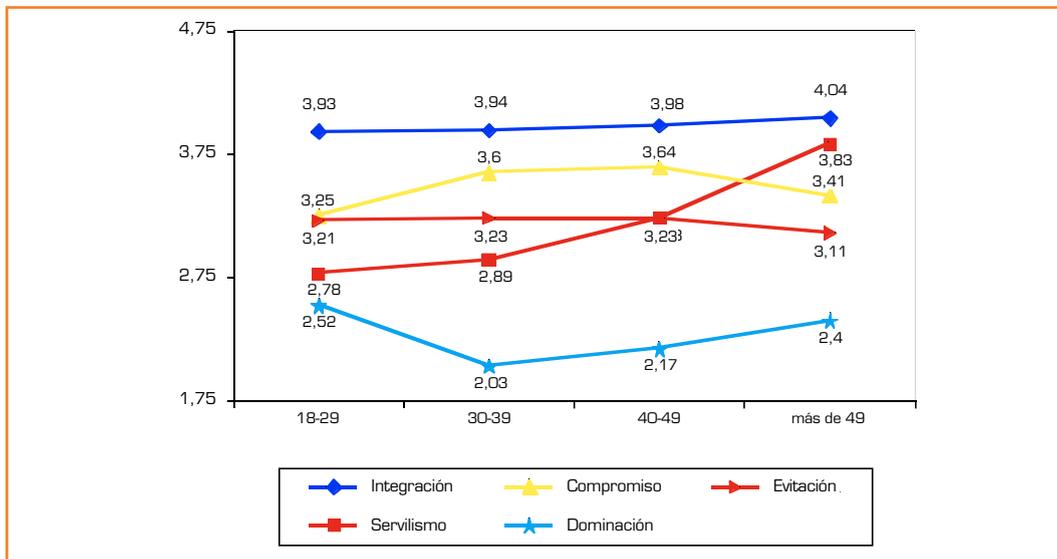


A continuación se muestran los niveles de los diferentes estilos de gestión del conflicto agrupados por diferentes criterios socio-demográficos.

A.- Edad

En el gráfico 17, se pueden observar las puntuaciones medias, para cada uno de los grupos de edad. Se aprecia como en todos los rangos de edad el estilo de integración es predominante y el estilo de dominación es minoritario. Lo que muestra cierta inclinación hacia un estilo en el que primen tanto con los objetivos propios como con los objetivos de los demás.

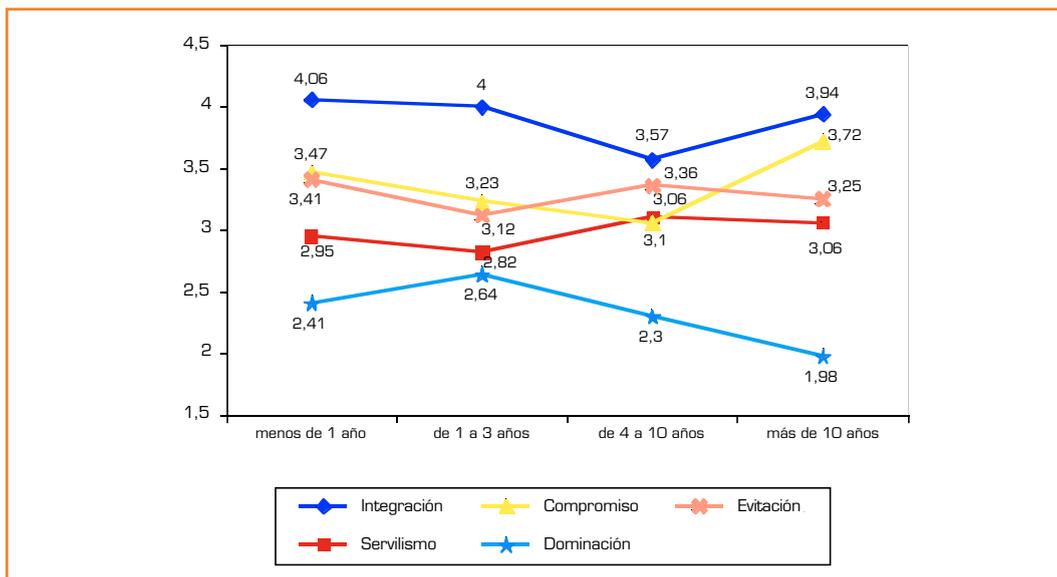
Gráfico 17.- Edad y estilos de gestión del conflicto



B.- antigüedad en la empresa

En el gráfico 18, se puede observar las puntuaciones medias en función del tiempo de vinculación con la empresa.

Gráfico 18.- Antigüedad y estilos de gestión del conflicto

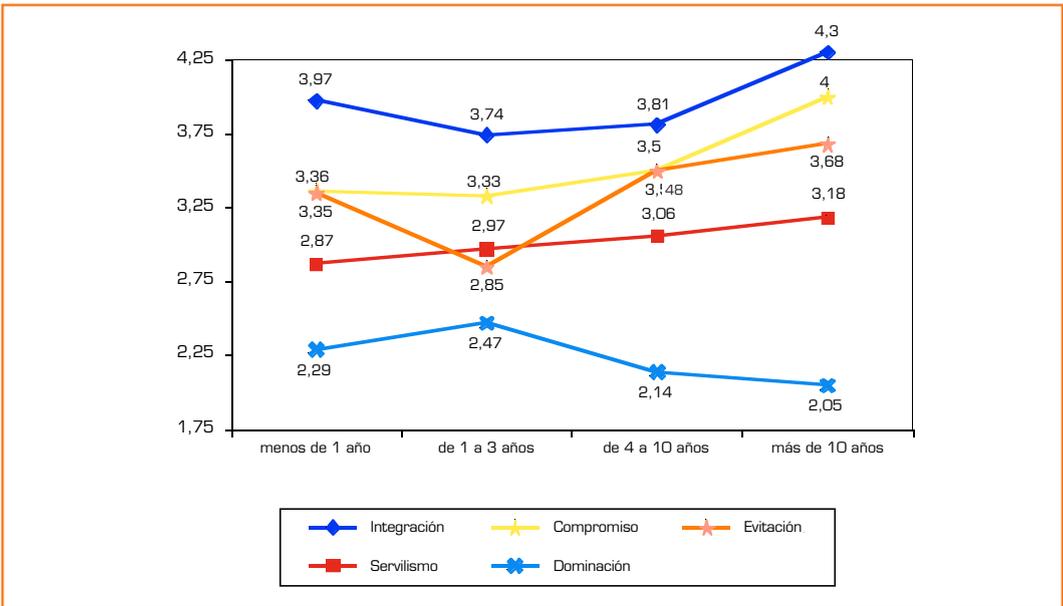


Se aprecia, con independencia de la antigüedad en el puesto, como el estilo de integración es predominante y el estilo de dominación es minoritario. También se observa como a partir de los 3 años en el puesto los niveles del estilo de dominación descienden de manera progresiva.

C.- Antigüedad con el jefe actual

En el gráfico 19, se puede observar las puntuaciones medias en función del tiempo de vinculación con el jefe actual.

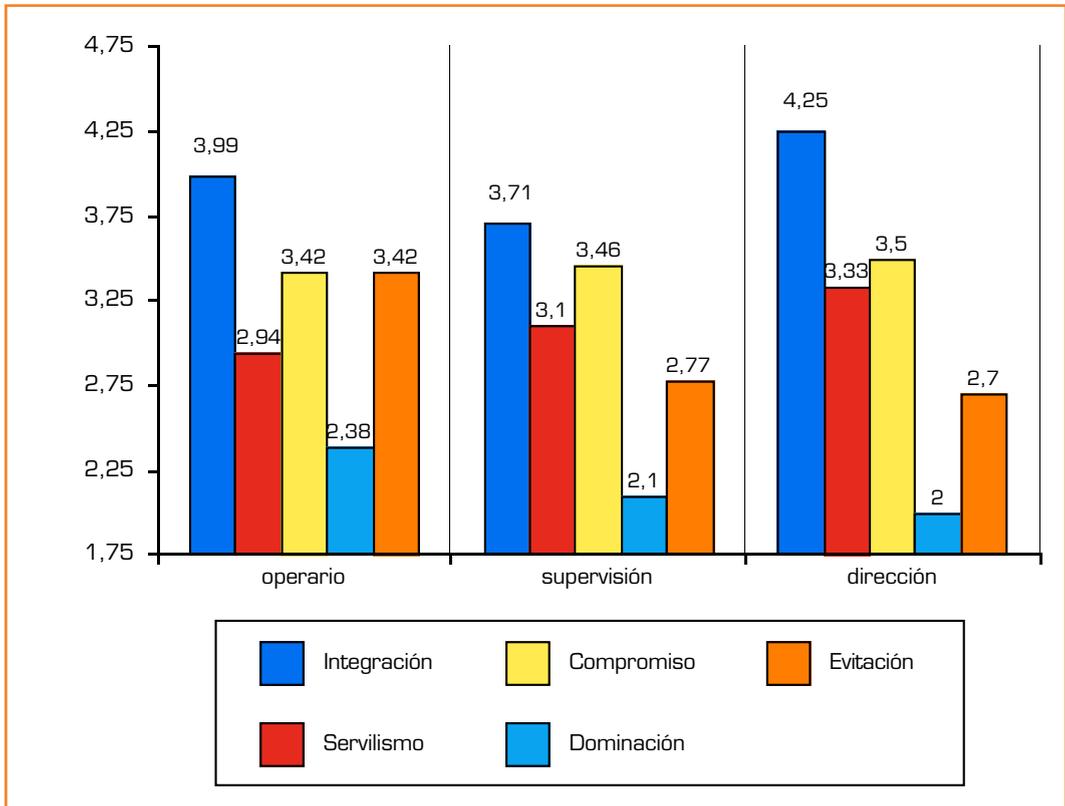
Gráfico 19.- Antigüedad con el jefe y estilos de gestión del conflicto



Se aprecia, con independencia de la antigüedad de la vinculación con el jefe, como el estilo de integración es predominante y el estilo de dominación es minoritario. También se observa, como a partir de los 3 años, los niveles del estilo de dominación descienden de manera progresiva mientras que, en el sentido contrario, el resto de estilos de gestión muestran un incremento positivo.

D.- Clasificación del puesto

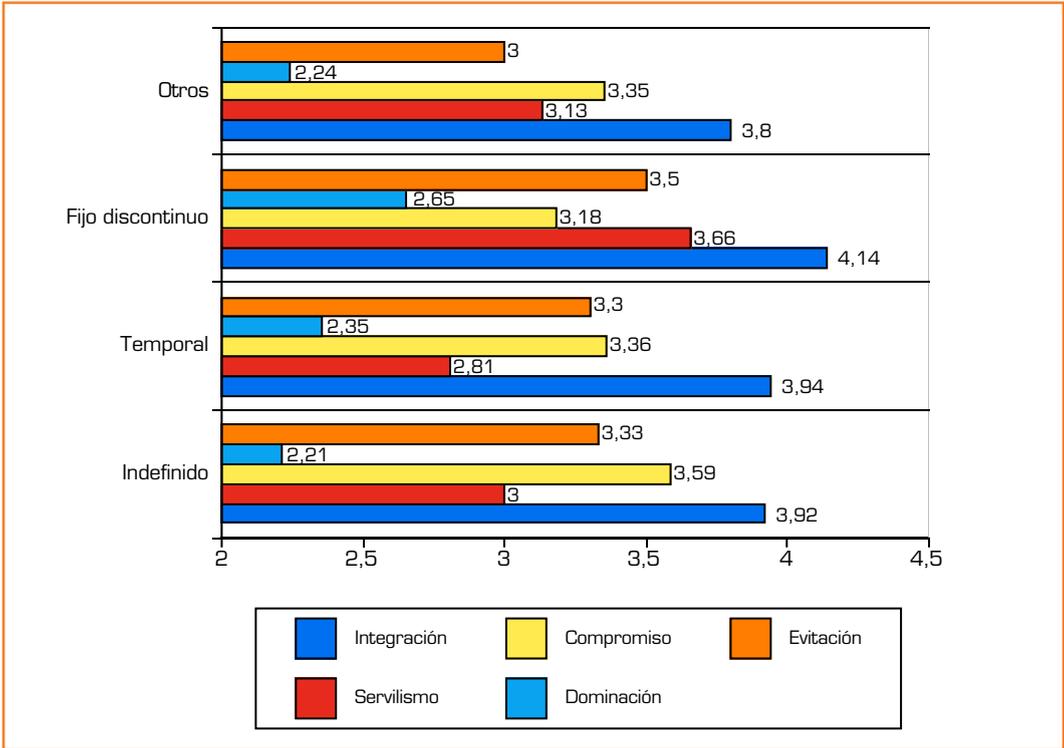
En el gráfico 20, se puede observar las puntuaciones medias en función del tipo de puesto que se ocupa.

Gráfico 20.- Clasificación del puesto y estilos de gestión del conflicto

Se aprecia, con independencia del puesto de trabajo, como el estilo de integración es predominante y el estilo de dominación es minoritario. También se observa en el nivel operario mayores niveles del estilo de evitación que en el resto de puesto y en el de dirección los menores niveles de dominación.

E.- Tipo de contrato

En el gráfico 21, se pueden observar las puntuaciones medias en función del tipo de relación laboral existente con la empresa.

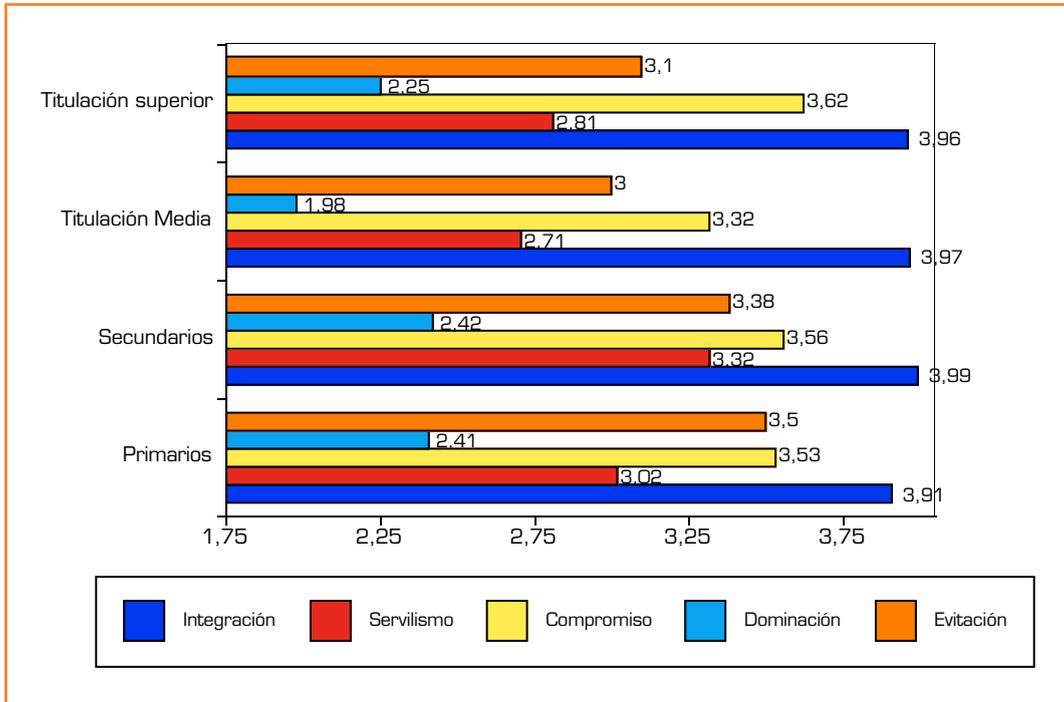
Gráfico 21.- Relación laboral y estilos de gestión del conflicto

Se aprecia, con independencia del tipo de relación laboral existente, como el estilo de integración es predominante y el estilo de dominación es minoritario. También se observa como los mayores niveles de integración, servilismo y evitación se detectan en los trabajadores fijos discontinuos, mientras que los trabajadores indefinidos son los que muestran los mayores niveles de compromiso y los menores niveles de dominación.

F.- Nivel de estudios

En el gráfico 22, se puede observar las puntuaciones medias en función del nivel de estudio de los trabajadores.

Gráfico 22.- Nivel de estudios y estilos de gestión del conflicto



Finalmente se aprecia, con independencia del nivel educativo de los trabajadores, como el estilo de integración es mayoritario y el estilo de dominación es minoritario. También se observa como no existen diferencias significativas, en los niveles del estilo de integración, en función del nivel educativo.

6.3. CONFLICTO INTRAGRUPAL

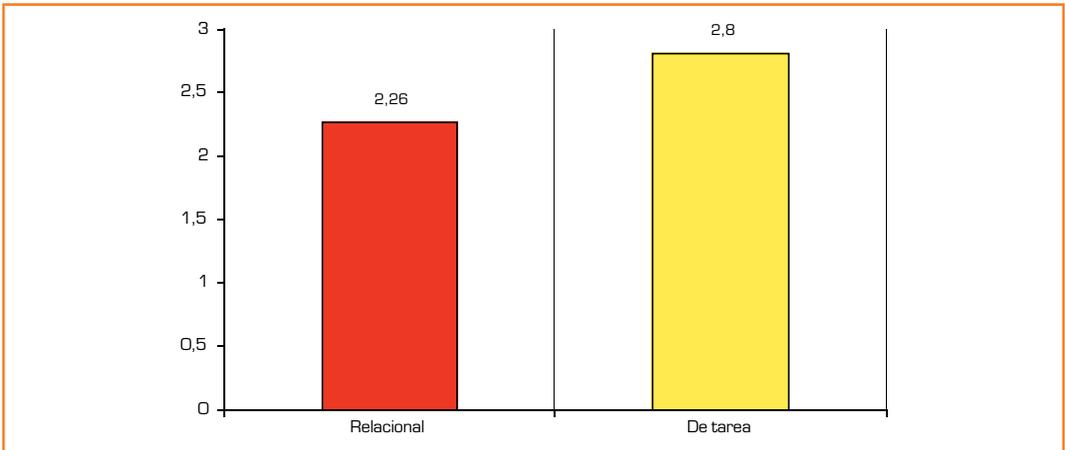
Las investigaciones realizadas en el ámbito laboral han planteado la existencia de dos tipos de conflicto: uno más **orientado a la tarea** y otro más **orientado a las relaciones personales** (v.g. De Dreu y Van Vianen, 2001; Jehn, 1997; Medina, Munduate, Martínez y Dorado, 2003; Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999). Un conflicto de tareas se produce cuando los trabajadores tienen diferencias en sus puntos de vista, sus ideas o sus opiniones acerca de una decisión que es necesario tomar, o una tarea concreta. Un ejemplo de este tipo de conflicto son las discusiones sobre el reparto de los recursos disponibles, sobre los procedimientos a seguir para desarrollar un trabajo, o sobre la interpretación de normas de procedimiento o hechos concretos de la vida organizacional. Por el contrario, el conflicto relacional aparece cuando los trabajadores muestran una incompatibilidad personal en gustos, ideas o valores, y

surge la tensión personal, la enemistad, y la hostilidad entre los sujetos o los grupos implicados. Ejemplos de un conflicto relacional son los desacuerdos sobre valores, normas personales y familiares, o acerca de determinados gustos personales (Jehn, 1995).

Existe certeza de que el conflicto relacional afecta, de forma negativa, al rendimiento obtenido por el grupo y a la satisfacción de los trabajadores (De Dreu y Van Viannen, 2001). Los resultados del conflicto relacional son tan negativos que pueden producir, a largo plazo, riesgos laborales de origen psicosocial como el hostigamiento psicológico (Zapf, 2003) o el síndrome del quemado (De Dreu, 2003; Guerra, 2004).

En el gráfico 23 se puede apreciar como los niveles del conflicto de tarea son superiores que los niveles del conflicto relacional. Así, a pesar de que existen enfrentamientos personales, las discusiones giran más en torno a las tareas y procesos en los que se encuentran inmersos.

Gráfico 23.- Conflicto intragrupal

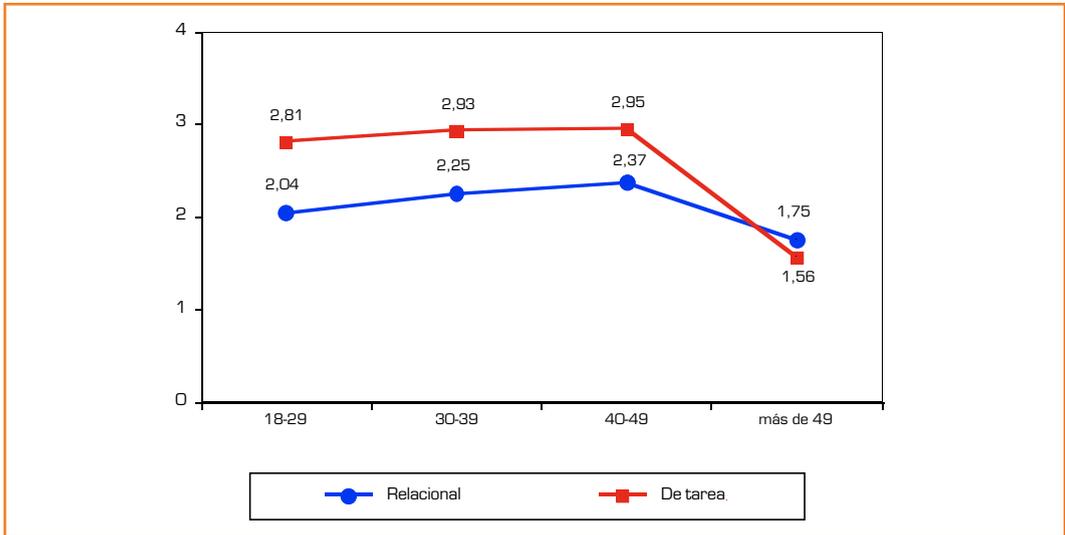


A continuación se muestran los niveles de los diferentes estilos de gestión del conflicto agrupados por diferentes criterios socio-demográficos.

A.- Edad.

En el gráfico 24, se puede observar las puntuaciones medias, para cada uno de los grupos de edad.

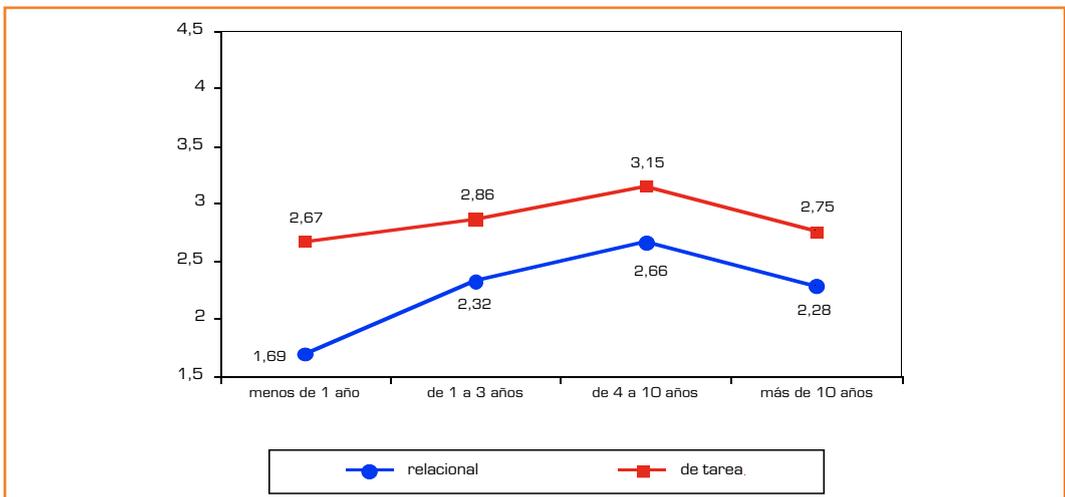
Gráfico 24.- Edad y conflicto intragrupal



Se aprecia como, los trabajadores con más de 49 años, son los que perciben los menores niveles de conflicto en sus grupos o equipos de trabajo y como, en este mismo grupo, el nivel del conflicto de tarea es ligeramente inferior en relación al conflicto relacional. En el resto de grupos se observa como el conflicto de tarea muestra niveles superiores al conflicto relacional.

B.- Antigüedad en la empresa

Gráfico 25.- antigüedad y conflicto intragrupal

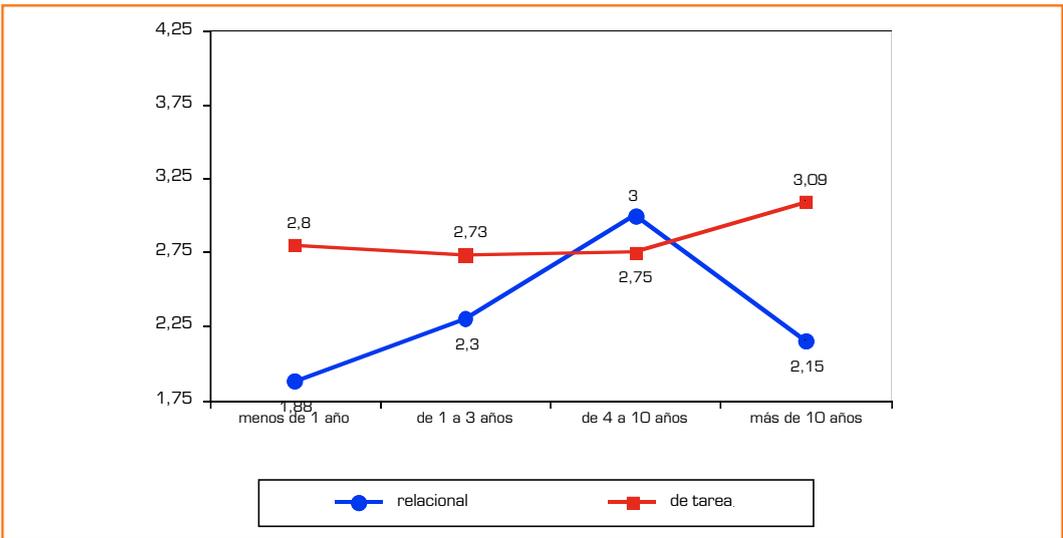


En el gráfico 25, se puede observar las puntuaciones medias en función del tiempo de vinculación con la empresa. Se aprecia, con independencia de la antigüedad en el puesto, como el conflicto de tarea es el predominante. También se observa un progresivo incremento en los niveles de ambos tipos de conflicto hasta los años los 10 años, momento a partir del cual se produce un ligero descenso en ambos tipos de conflicto.

C.- Antigüedad con el jefe actual

En el gráfico 26, se puede observar las puntuaciones medias en función del tiempo de vinculación con el jefe actual.

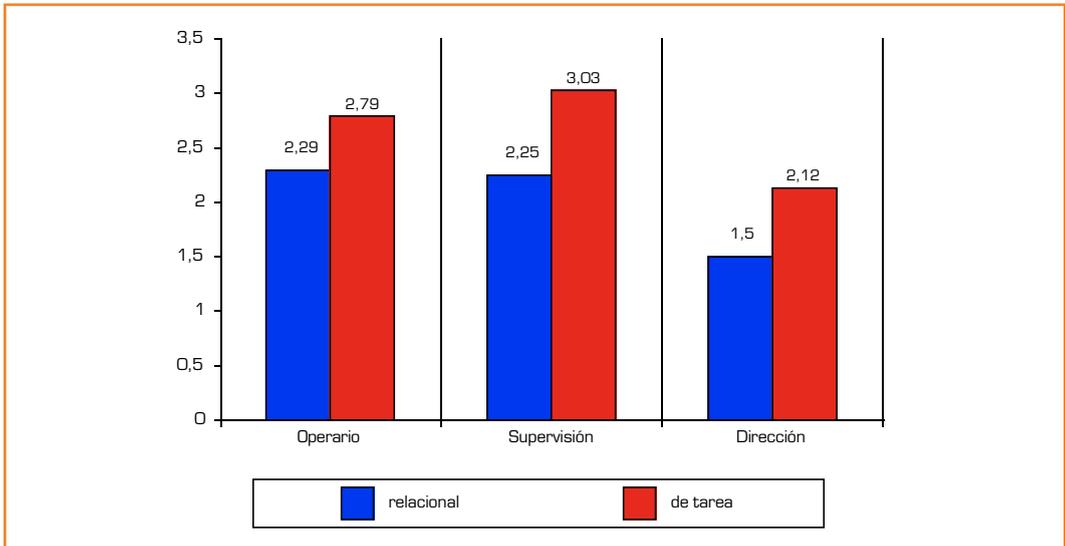
Gráfico 26.- Antigüedad con el jefe y conflicto intragrupal



Se aprecia como el nivel del conflicto relacional aumenta hasta los años los 10 años, momento a partir del cual se produce un descenso. En el caso del conflicto de tarea, a partir de los 10 años se observa el efecto contrario al producirse un ligero aumento de los niveles de conflicto de tarea.

D.- Clasificación del puesto

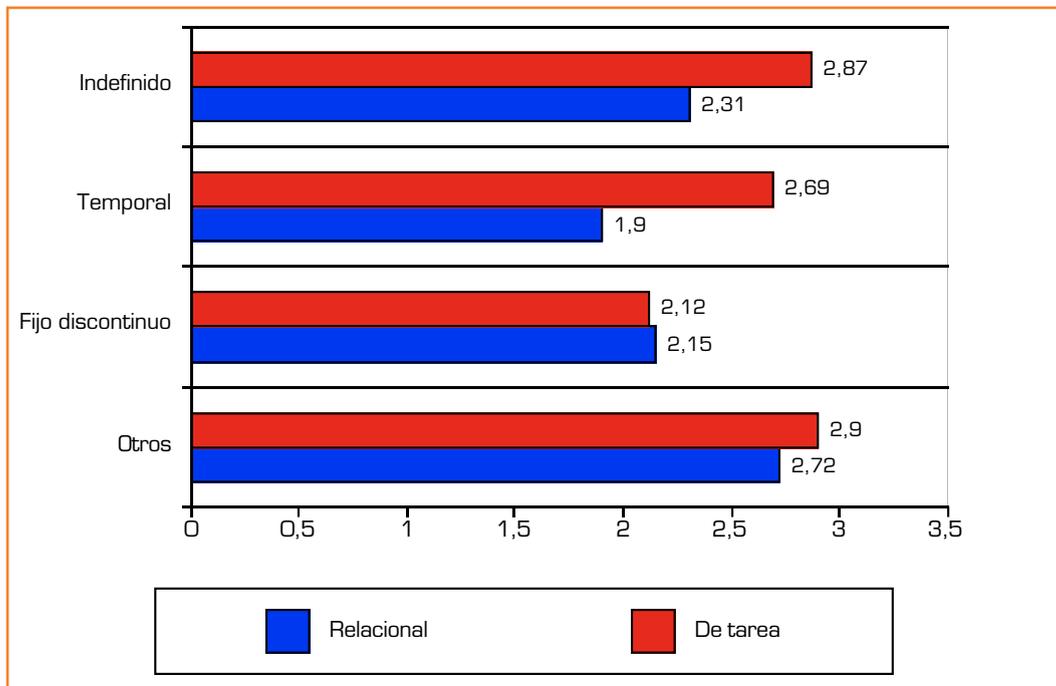
En el gráfico 27, se puede observar las puntuaciones medias en función del tipo de puesto que se ocupa.

Gráfico 27.- Clasificación del puesto y estilos de gestión del conflicto

Se aprecia, con independencia del puesto que se ocupe, como el conflicto de tarea es el predominante. También se observa como los niveles de dirección es el grupo que muestra los niveles más bajos. Los mayores niveles de conflicto de tarea se aprecian en el nivel de supervisión.

E.- Tipo de contrato

En el gráfico 28, se puede observar las puntuaciones medias en función del tipo de relación laboral.

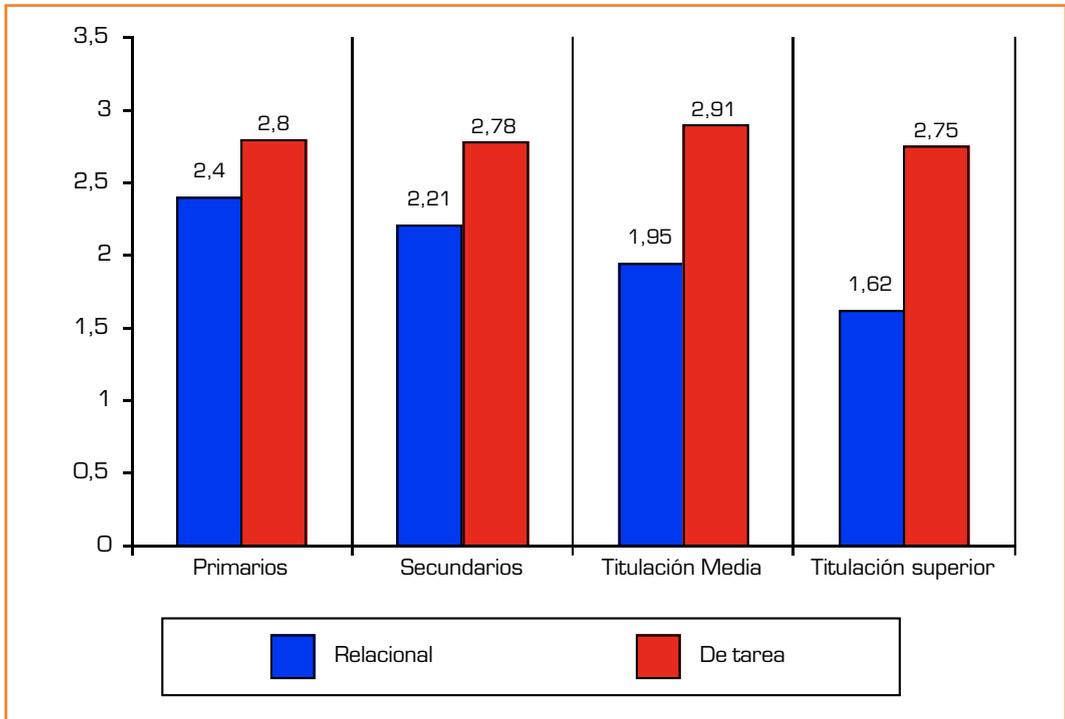
Gráfico 28.- Relación laboral y conflicto intragrupal

Se aprecia como el conflicto de tarea es predominante en todos los grupos menos en el tipo fijo-discontinuo. En este grupo los niveles de ambos tipos de conflicto son muy similares. También se observa que el grupo con contrato temporal presenta los niveles más bajos de conflicto relacional.

F.- Nivel de estudios

En el gráfico 29, se puede observar las puntuaciones medias en función del nivel de estudio de los trabajadores.

Gráfico 29.- Nivel de estudios y conflicto intragrupal



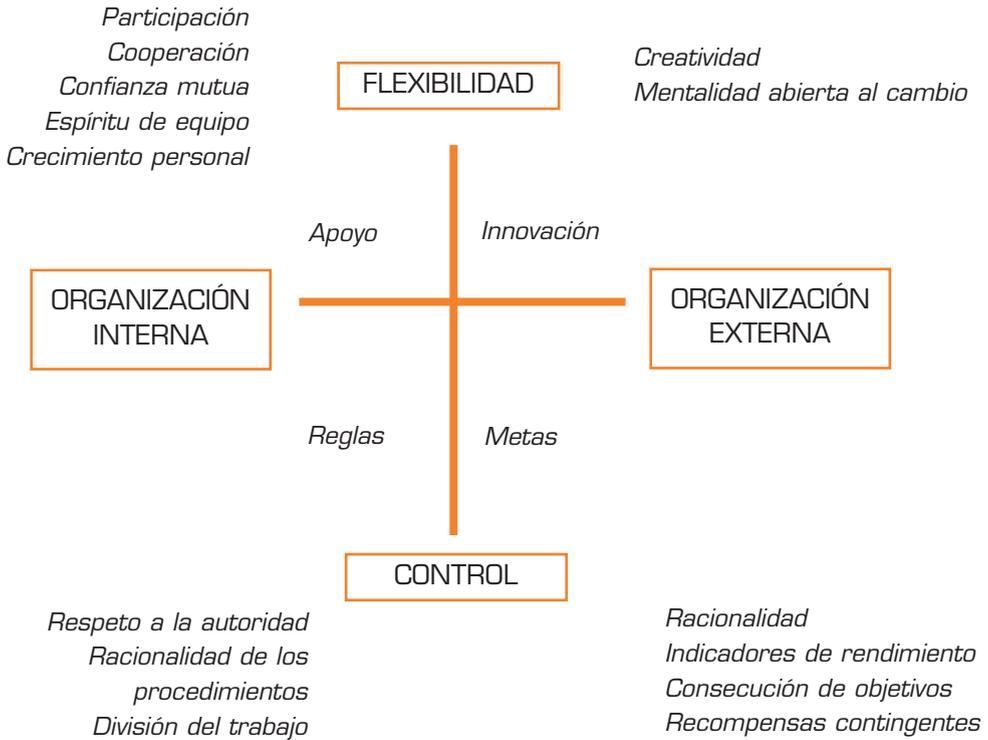
Se aprecia, con independencia del nivel indicativo, como el conflicto de tarea es el predominante. También se observa como a medida que aumenta el nivel educativo desciende la percepción de conflicto relacional dentro del grupo. En el conflicto de tarea se observan valores similares entre todos los niveles, destacando ligeramente en el caso de los trabajadores con una titulación media.

6.4. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se define como las percepciones compartidas por los miembros de una organización acerca del modo en el que funcionan las cosas en dicha organización, es decir, el clima lo constituyen las percepciones sobre las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, utilizados por la institución para conseguir sus objetivos. Para el estudio del clima se basa en la Aproximación de Valores en Competencia de Quinn (1988). Este modelo sugiere dos dimensiones o ejes que permiten caracterizar a las organizaciones: flexibilidad versus control, y orientación interna versus orientación externa.

La combinación de estas dos dimensiones origina cuatro orientaciones de clima: clima de apoyo, de innovación, de orientación hacia las reglas, y de orientación hacia los objetivos o metas. En la figura 2 se puede observar una representación gráfica del modelo utilizado.

Figura 2.- Dimensiones de Clima Organizacional



Dimensiones del clima organizacional

El **clima de apoyo** es el grado en que las relaciones entre los miembros de la organización son de colaboración, de ayuda mutua, y amistosas. Así, el **clima de apoyo** se refiere a conceptos como la participación, la cooperación, la confianza mutua, el espíritu de equipo, o el crecimiento personal.

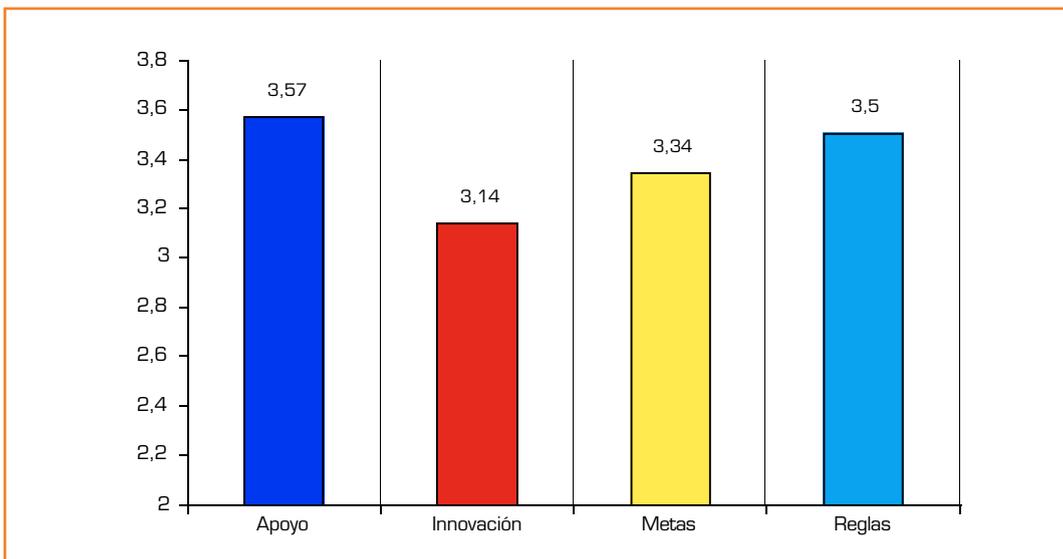
El **clima de innovación** es el grado en el que las nuevas ideas son estimuladas y bien recibidas, haciendo énfasis en la búsqueda de nueva información en el ambiente, la creatividad, la mentalidad abierta al cambio, la anticipación y la experimentación.

El **clima de reglas** es el grado en que las conductas de los miembros de la organización están reguladas por normas y reglas formalmente establecidas, y se enfatiza el cumplimiento de éstas. Así, el clima de reglas se refiere a conceptos como el respeto a la autoridad, la racionalidad de los procedimientos, y la división del trabajo.

Por último, el **clima de metas** es el grado en el que las actividades y comunicaciones del equipo están orientadas a la consecución de objetivos previamente establecidos, haciendo referencia a la racionalidad, a los indicadores de rendimiento, a la consecución de objetivos, y a las recompensas contingentes con el trabajo y el esfuerzo realizado (Van Muijen et al., 1999).

En el gráfico 30 se puede apreciar como el clima de apoyo es percibido como el más predominante, seguido de cerca por el clima de reglas. Así, en esta organización parece ser más predominante la dimensión de control que la de flexibilidad.

Gráfico 30.- Clima organizacional

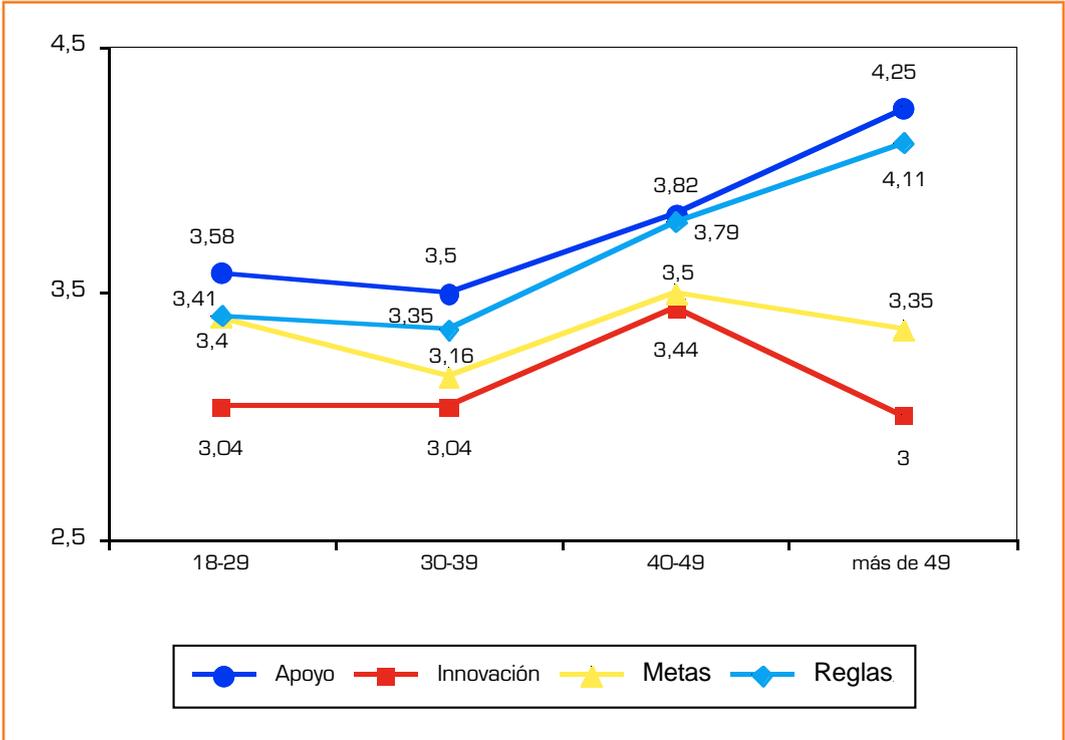


A continuación se muestran los niveles de los diferentes estilos de gestión del conflicto agrupados por diferentes criterios socio-demográficos.

A.- Edad

En el gráfico 31, se puede observar las puntuaciones medias, para cada uno de los grupos de edad.

Gráfico 31.- Edad y clima organizacional

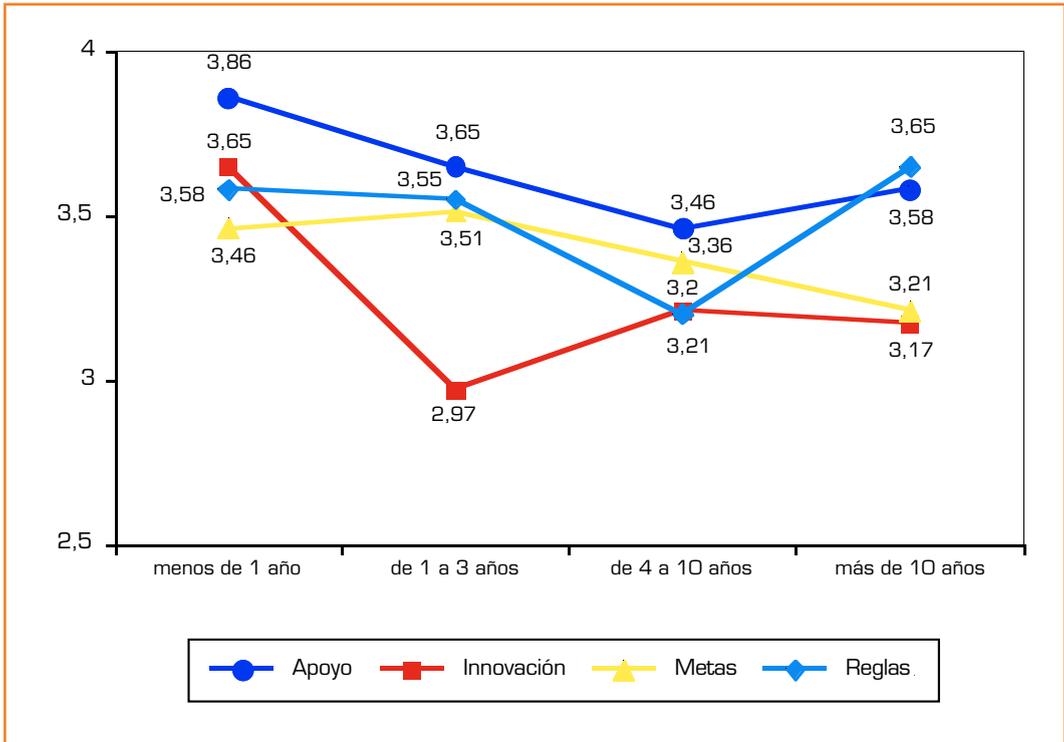


Se aprecia, con independencia de la edad, el clima de innovación y el clima de metas son percibidas como las menos representativas del clima de la organización analizada.

B.- Antigüedad en la empresa

En el gráfico 32, se puede observar las puntuaciones medias en función del tiempo de vinculación con la empresa.

Gráfico 32.- Antigüedad y clima organizacional

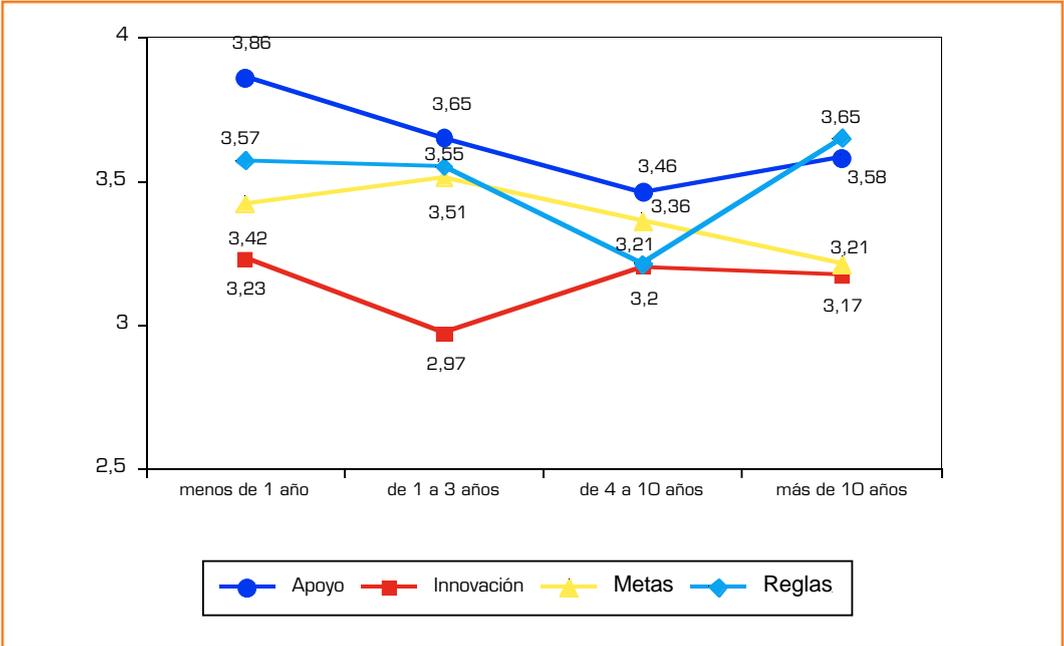


Se aprecia como a partir del primer año los trabajadores perciben el clima de innovación como el menos representativo de su propia dinámica. Mientras que el clima de reglas va cambiando su nivel de importancia, con respecto a las otras dimensiones, para cada uno de los periodos de experiencia analizados. El clima de apoyo es el más predominante hasta los 10 años de experiencia en el que el clima de reglas lo supera ligeramente.

C.- Antigüedad con el jefe actual

En el gráfico 33, se puede observar las puntuaciones medias en función del tiempo de vinculación con el jefe actual.

Gráfico 33.- Antigüedad con el jefe y clima organizacional

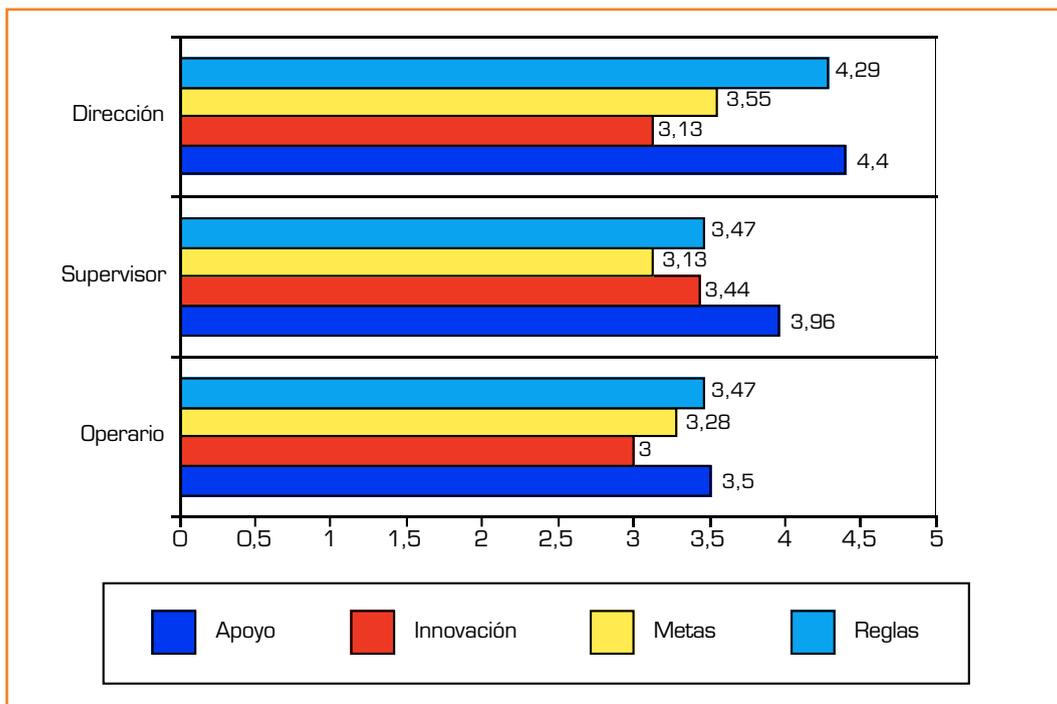


Se aprecia como el clima de apoyo es predominante en la primera década de relación con el superior. A partir de los 10 años el clima de reglas es ligeramente superior. El clima de innovación es el menos predominante en todos los tramos de Antigüedad analizados.

D.- Clasificación del puesto

En el gráfico 34, se puede observar las puntuaciones medias en función del tipo de puesto que se ocupa.

Gráfico 34.- Clasificación del puesto y clima organizacional

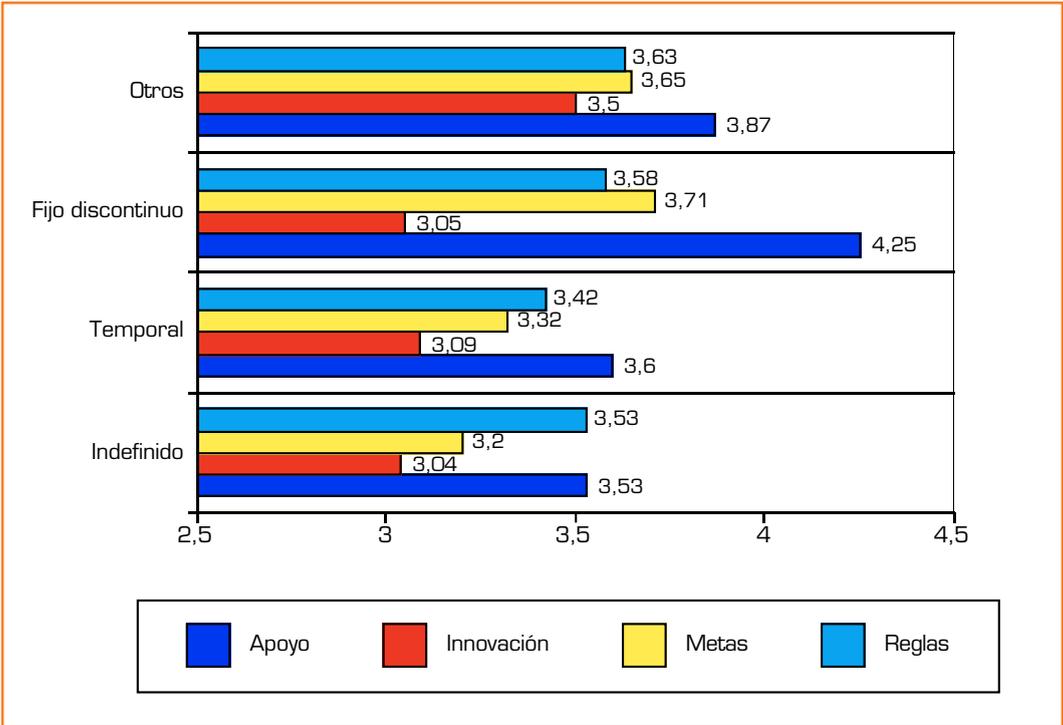


Se aprecia como el clima de apoyo y el clima de reglas son predominantes en todos los grupos profesionales. También se observa como los niveles más altos de clima de innovación se perciben en los niveles de supervisión.

E.- Tipo de contrato

En el gráfico 35, se puede observar las puntuaciones medias en función del tipo de relación existente con la empresa.

Gráfico 35.- Relación laboral y clima organizacional

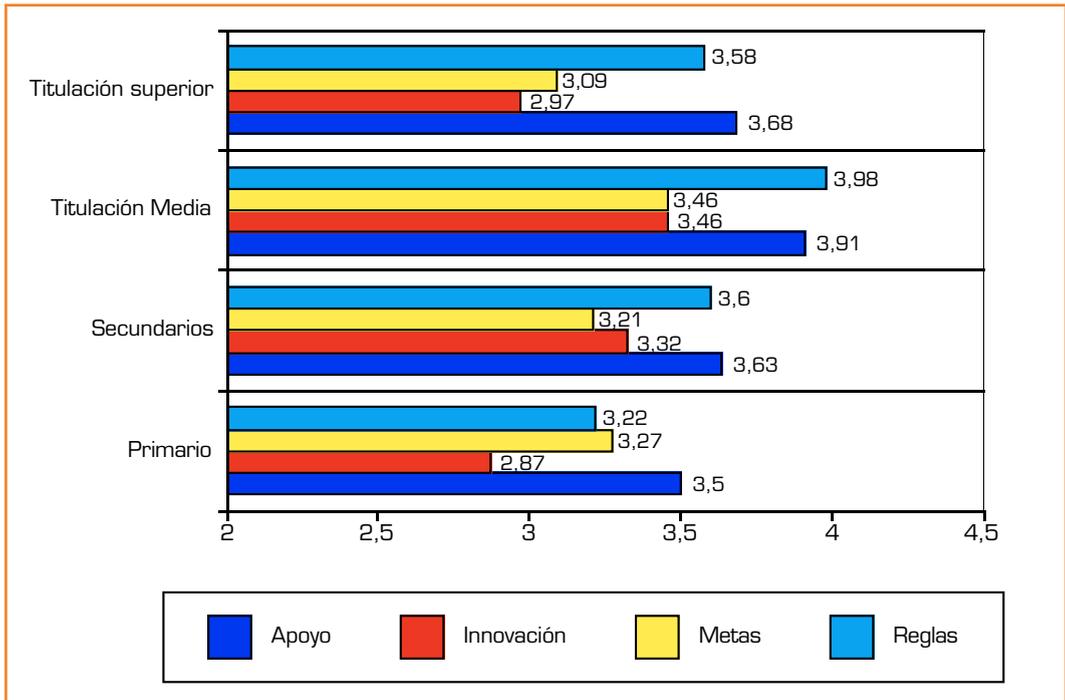


Se aprecia como los mayores niveles de clima de apoyo se encuentran en los trabajadores con contrato fijo discontinuo. Este tipo de clima es mayoritario en todos los grupos aunque en el caso de los trabajadores indefinidos el clima de apoyo y el de reglas mantienen niveles similares.

F.- Nivel de estudios

En el gráfico 36, se puede observar las puntuaciones medias en función del nivel de estudio de los trabajadores.

Gráfico 36.- Nivel de estudios y clima organizacional



Se aprecia como el clima de apoyo es el predominante para los trabajadores con estudios primarios, secundarios o licenciatura. En el caso de los titulados medios el tipo de clima con mayor presencia es el de reglas. También se observa como los niveles más bajos de clima de innovación se encuentran en los trabajadores con estudios primarios y con estudios superiores.

6.5. ACOSO PSICOLÓGICO

Para la evaluación de los niveles de acoso psicológico en el trabajo se han utilizado dos tipos de indicadores, por una parte, la identificación directa por parte del trabajador como víctima de acoso psicológico, mientras que por otra, la persistencia de conductas propias de una situación de acoso psicológico. Al primer tipo de indicadores lo denominaremos *evaluación subjetiva* mientras que al segundo tipo lo denominaremos *evaluación objetiva*.

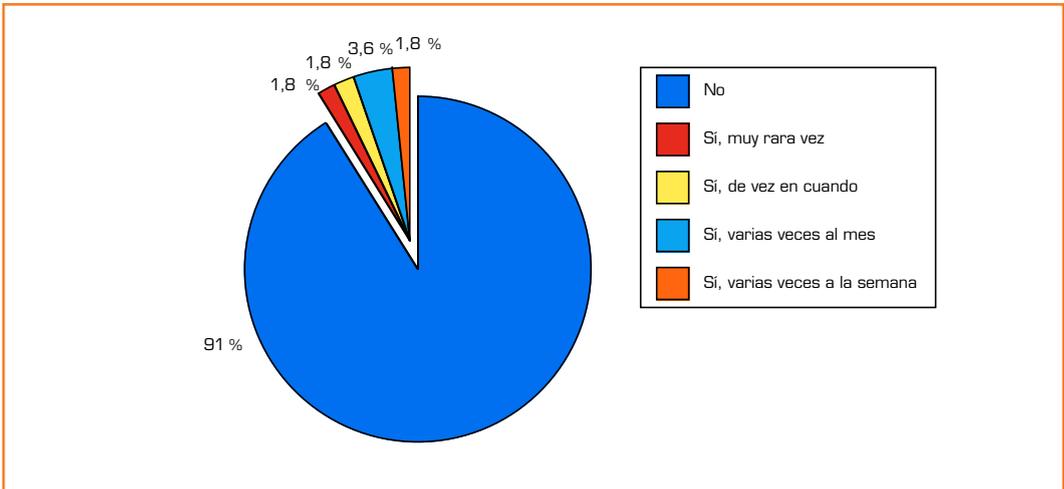
6.5.1. EVALUACIÓN SUBJETIVA DE ACOSO PSICOLÓGICO

Para la identificación del acoso se le presentó a los sujetos la siguiente definición ante la cual se les pidió que evaluaran su grado de identificación.

Acoso laboral es una situación, en la que uno o varios individuos se perciben a sí mismos como objeto de persistentes acciones negativas por parte de una o varias personas, durante un prolongado periodo de tiempo. En esa situación, las personas acosadas tienen dificultad para defenderse de dichas acciones. No denominados acoso laboral a un incidente aislado.

Como se puede observar en el gráfico 37, cerca de un 9% de los sujetos manifiestan sentirse víctimas de acoso psicológico en el trabajo. Si descartamos los casos muy ocasionales (3,6%), el porcentaje de sujetos se reduce a un 5,4% del total.

Gráfico 37.- Evaluación subjetiva de Acoso Psicológico



6.5.2. EVALUACIÓN OBJETIVA DE ACOSO PSICOLÓGICO

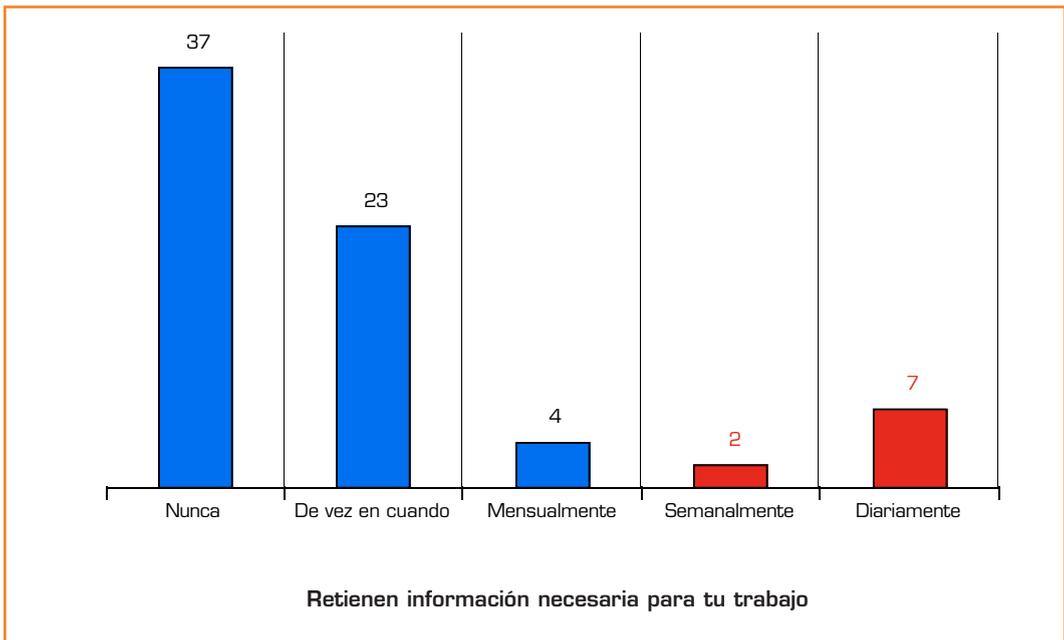
A continuación se presentan los comportamientos que se han utilizado como indicadores de comportamientos de acoso objetivo. En color rojo se señalan aque-

llos comportamientos que se consideran propiamente situaciones de acoso. La utilización de este criterio temporal nos evita confundir un episodio o hecho aislado con situaciones de acoso psicológico. Sin embargo, aunque esporádicas estas prácticas suponen situaciones anómalas, dentro de un entorno laboral saludable, que deben de ser consideradas a la hora de diseñar acciones de carácter preventivo.

1.- Retienen información necesaria para tu trabajo

En el gráfico 38 se observa como un 52% (37) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, un 35% (27) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente y un 13% (9) de los trabajadores indican sufrir este comportamiento con una frecuencia semanal o superior.

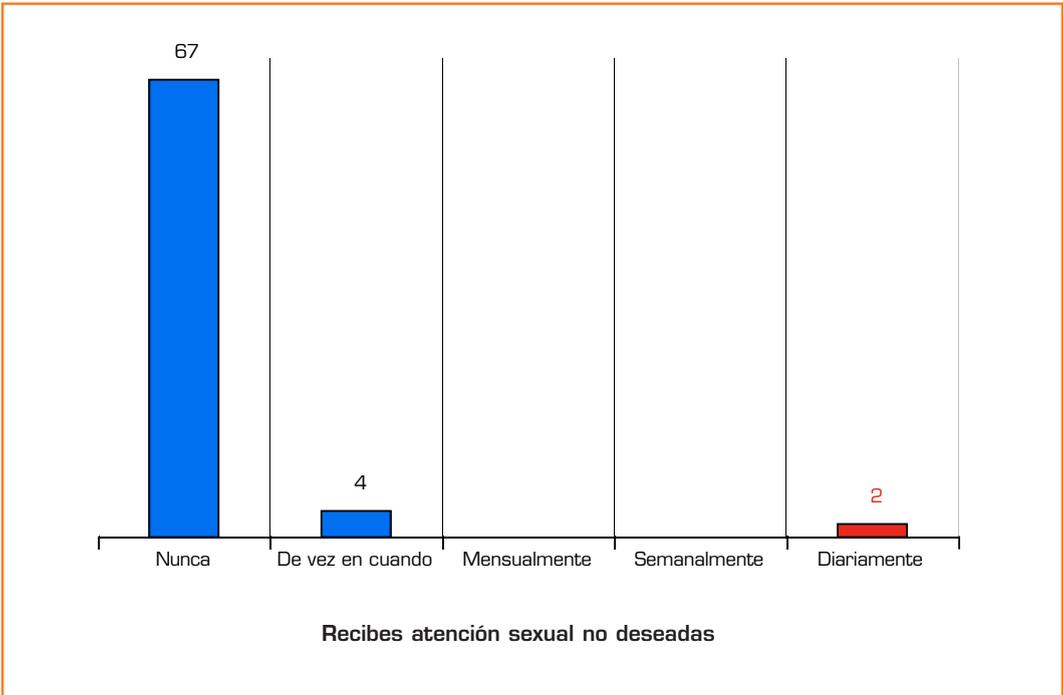
Gráfico 38



2.- Recibes atención sexual no deseada

En el gráfico 39 se observa como un 91.9% (67) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, un 5.4% (4) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente y un 2.7% (2) de los trabajadores indican sufrir este comportamiento con una frecuencia semanal o superior.

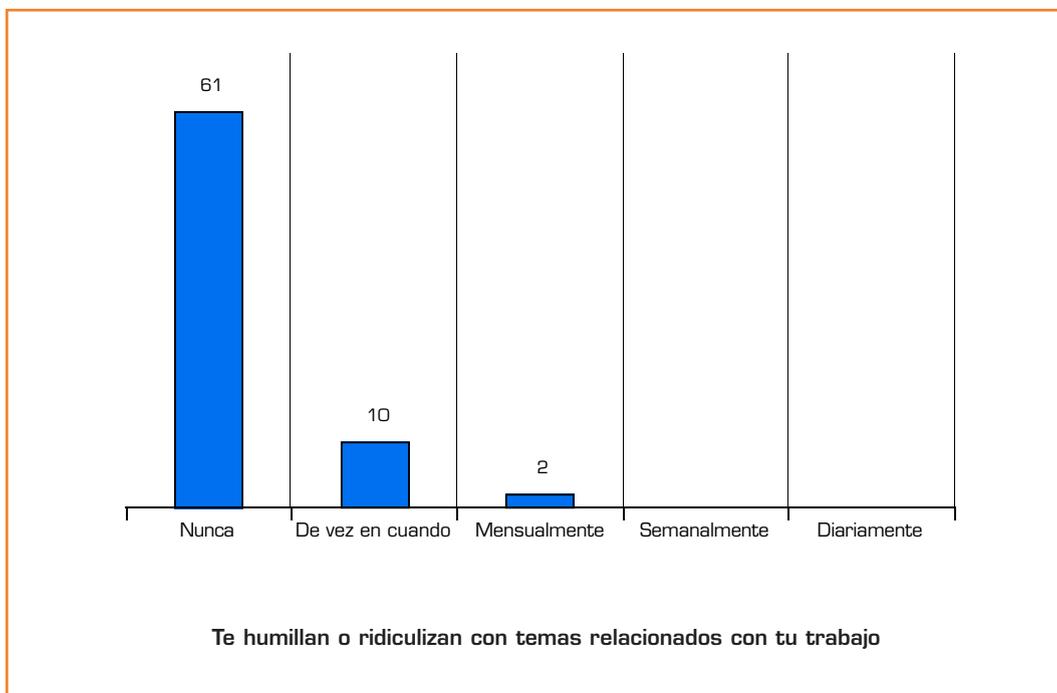
Gráfico 39



3.- Te humillan o ridiculizan con temas relacionados con tu trabajo

En el gráfico 40 se observa como un 83.6% (61) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, mientras que un 16.4% (4) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente.

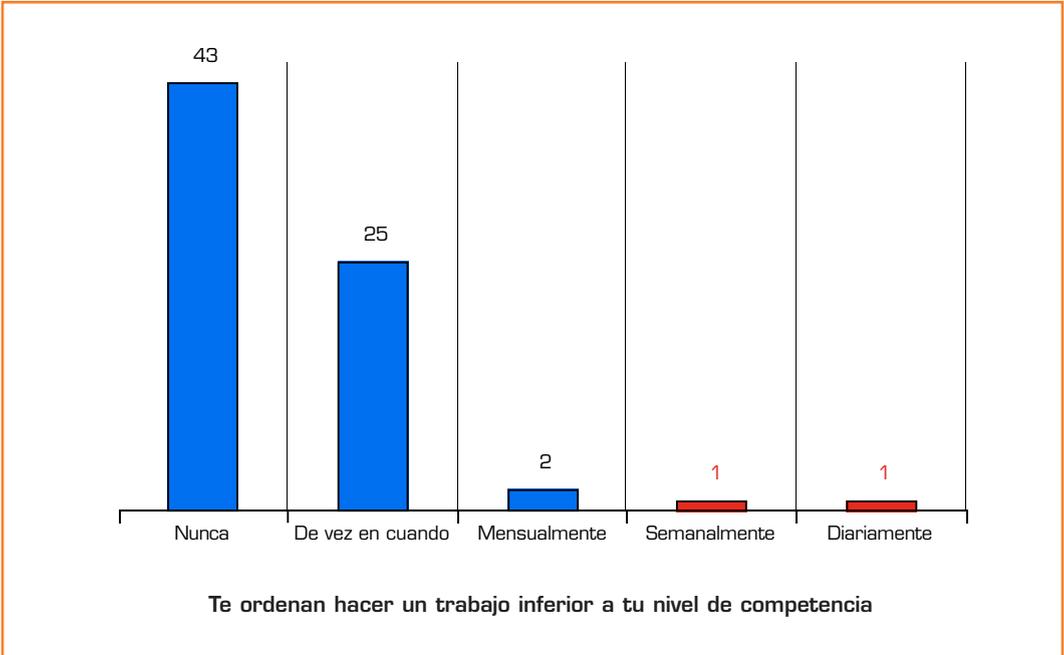
Gráfico 40



4.- Te ordenan hacer un trabajo inferior a tu nivel de competencia

En el gráfico 41 se observa como un 59.8% (43) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, un 37.5% (27) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente y un 2.7% (2) de los trabajadores indican sufrir este comportamiento con una frecuencia semanal o superior.

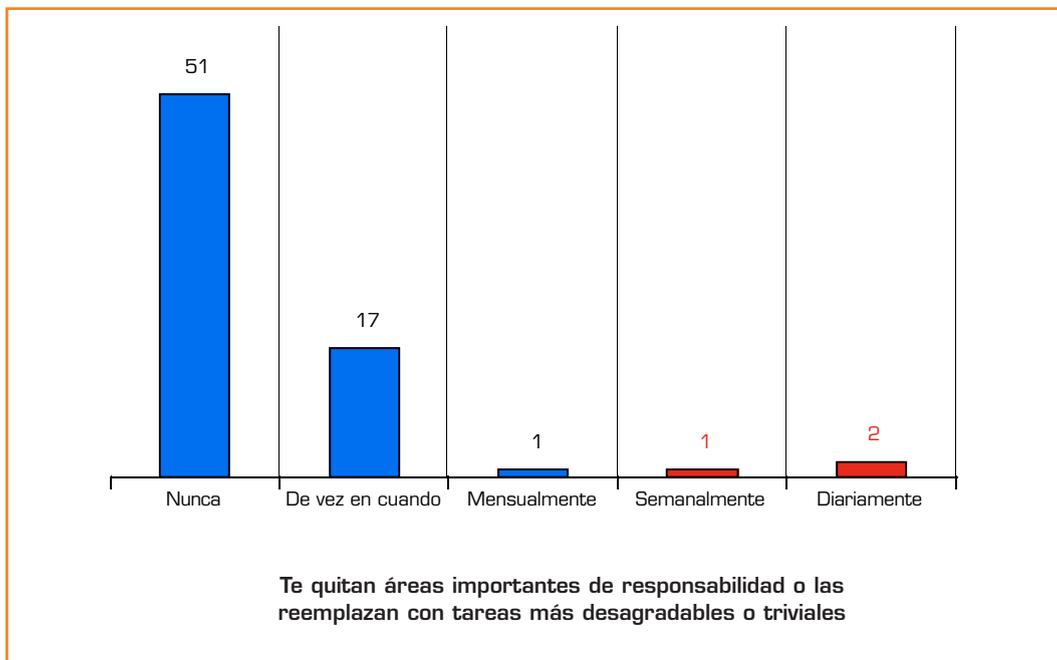
Gráfico 41



5.- Te quitan áreas importantes de responsabilidad o las reemplazan con tareas más desagradables o triviales

En el gráfico 42 se observa como un 70.8% (51) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, un 25% (18) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente y un 4.2% (9) de los trabajadores indican sufrir este comportamiento con una frecuencia semanal o superior.

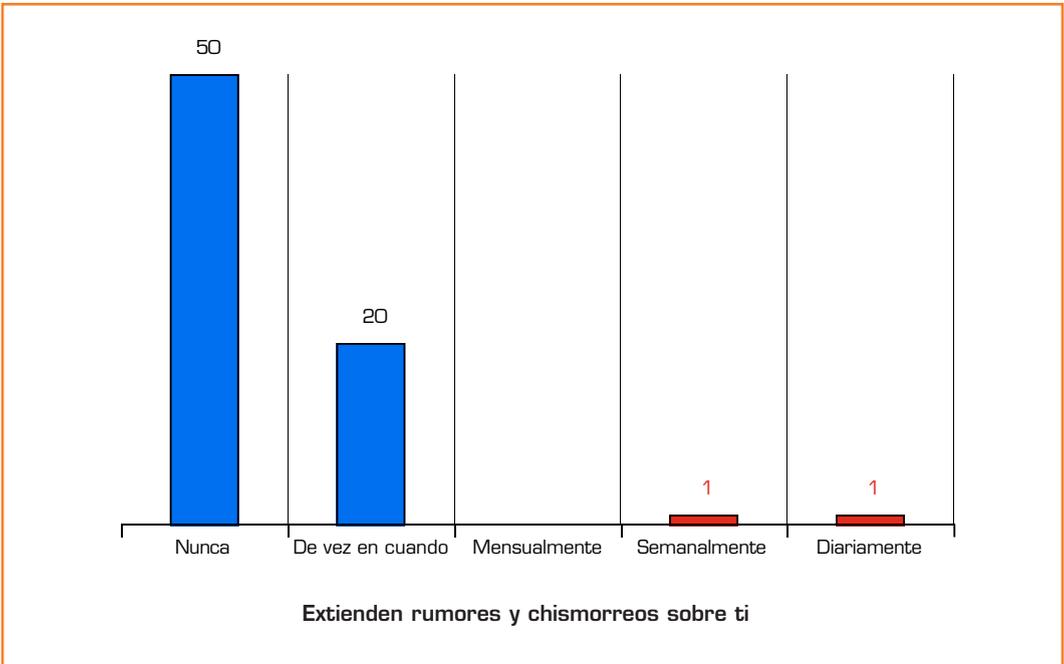
Gráfico 42



6.- Extienden rumores y chismorreos sobre ti

En el gráfico 43 se observa como un 69.5% (50) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, un 27.8% (20) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente y un 2.7% (2) de los trabajadores indican sufrir este comportamiento con una frecuencia semanal o superior.

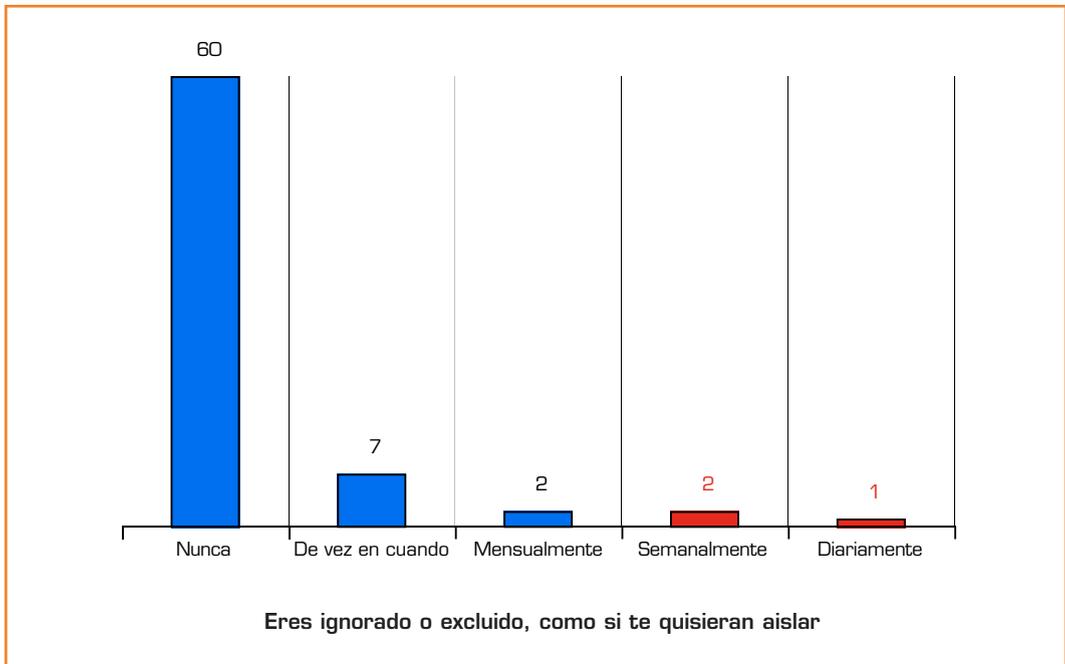
Gráfico 43



7.- Eres ignorado o excluido, como si te quisieran aislar

En el gráfico 44 se observa como un 83.2% (60) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, un 12.6% (9) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente y un 4.2% (3) de los trabajadores indican sufrir este comportamiento con una frecuencia semanal o superior.

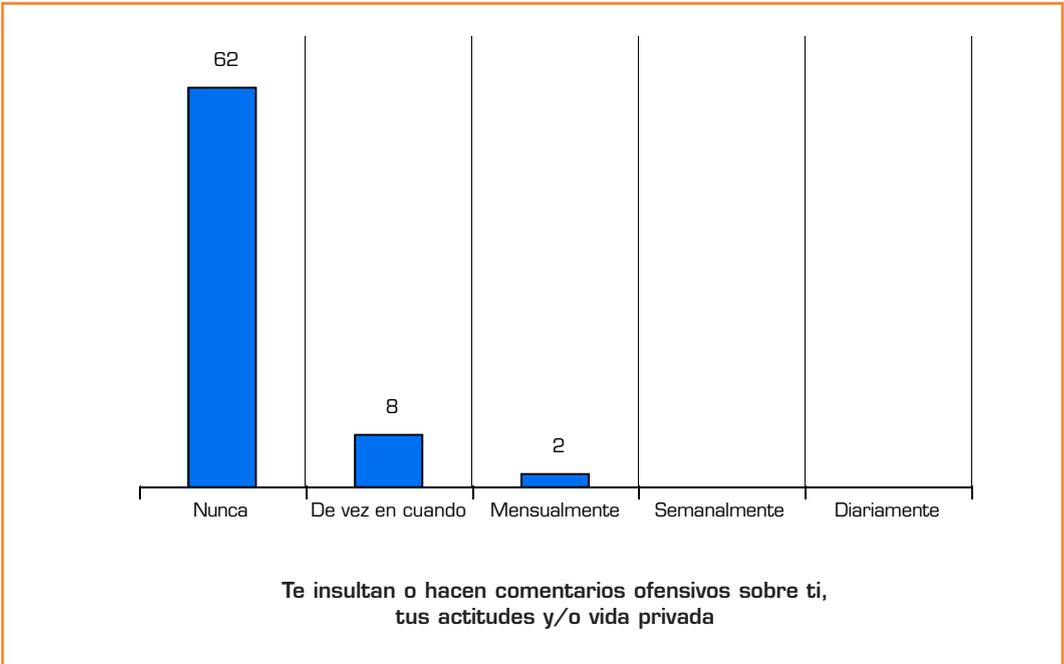
Gráfico 44



8.- Te insultan o hacen comentarios ofensivos sobre ti, tus actitudes y/o tu vida privada

En el gráfico 45 se observa como un 86.1 % (62) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, mientras que un 13.9% (10) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente.

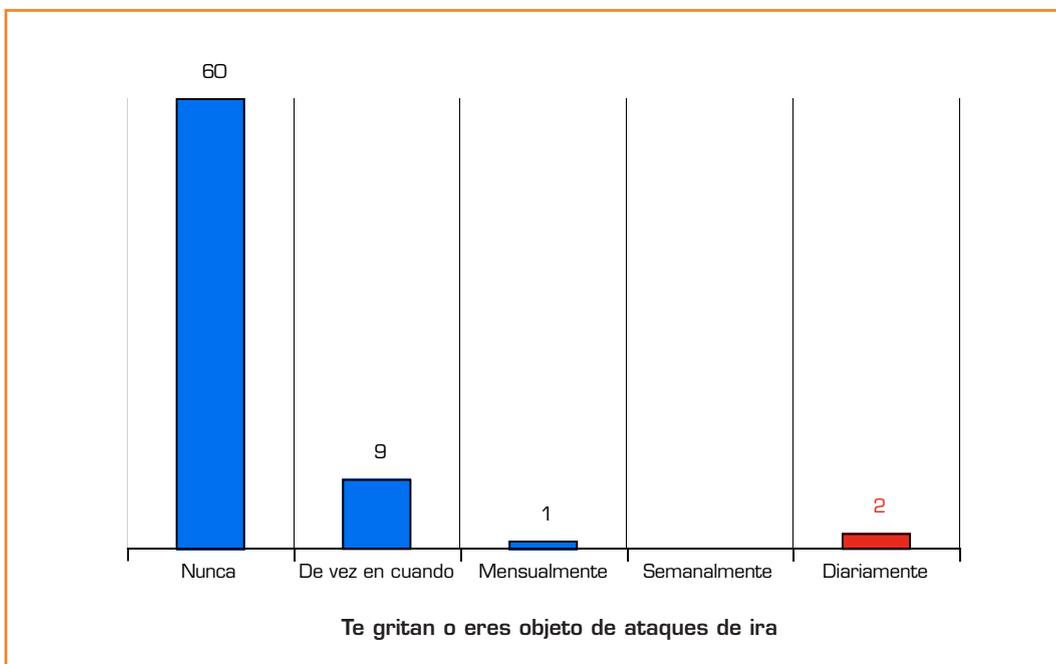
Gráfico 45



9.- Te gritan o eres objeto de ataques de ira

En el gráfico 46 se observa como un 83.3% (60) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, un 13.9% (10) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente y un 2.8% (2) de los trabajadores indican sufrir este comportamiento con una frecuencia semanal o superior.

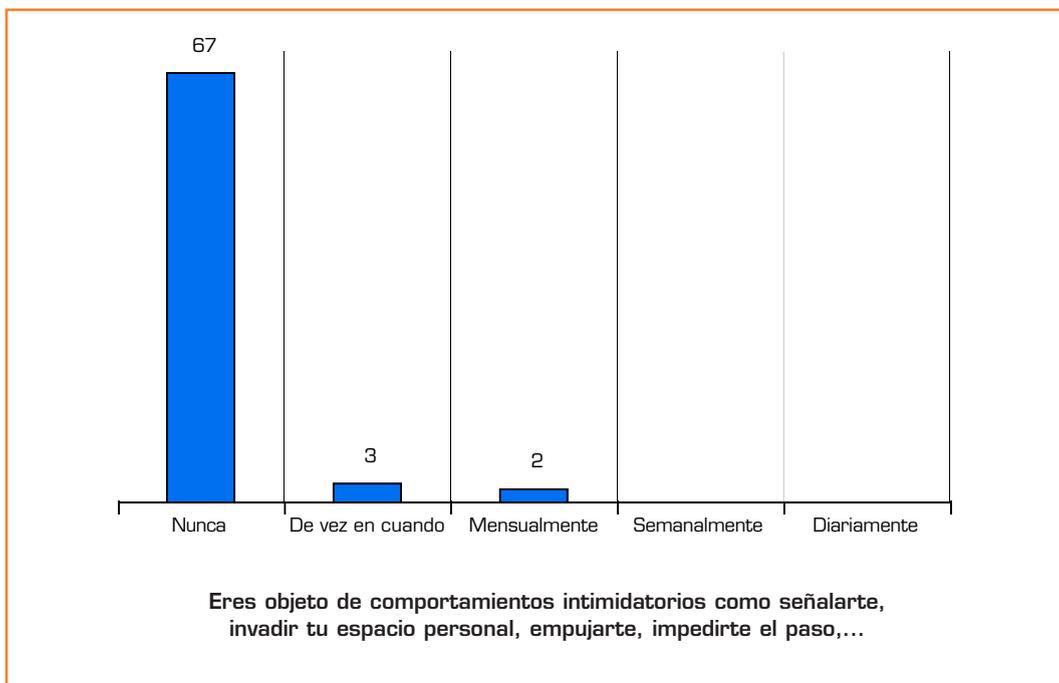
Gráfico 46



10.- Eres objeto de comportamientos intimidatorios como señalarte, invadir tu espacio personal. Empujarte, impedirte el paso, etc

En el gráfico 47 se observa como un 86.1 % (62) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, mientras que un 13.9% (10) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente.

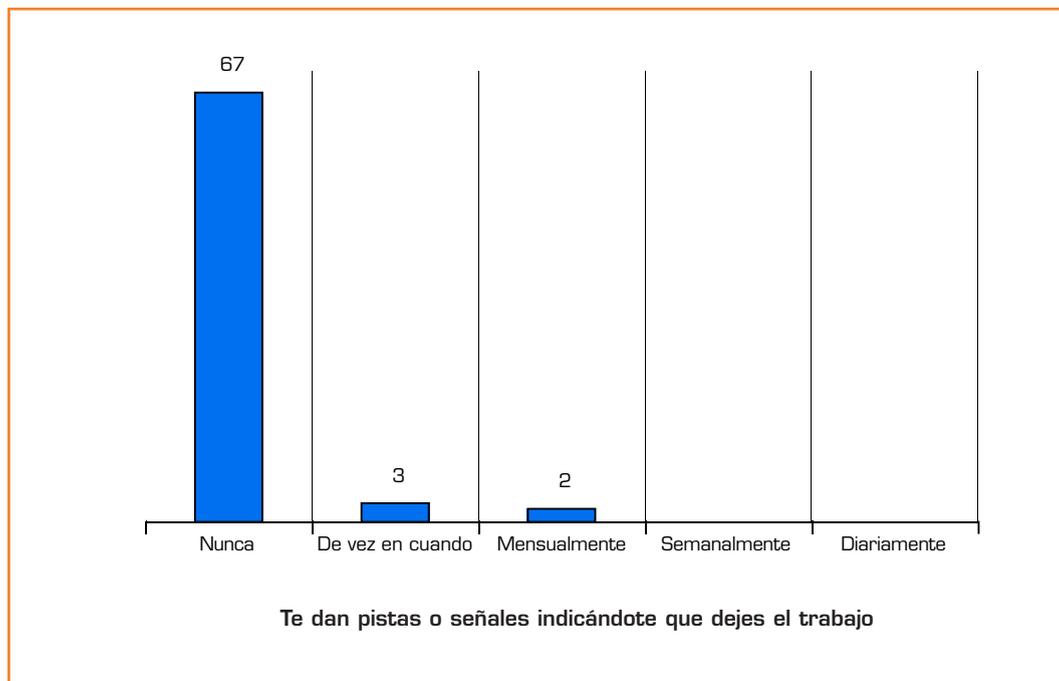
Gráfico 47



11.- Te dan pistas o señales indicándote que dejes tu trabajo

En el gráfico 47 se observa como un 86.1 % (62) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, mientras que un 13.9% (10) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente.

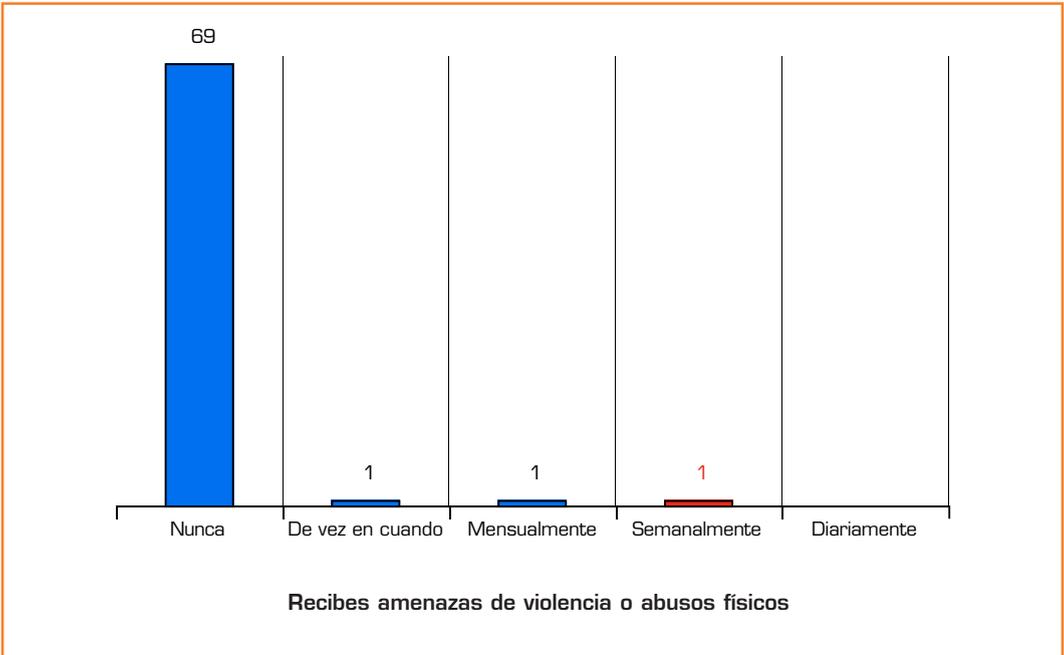
Gráfico 48



12.- Recibes amenazas de violencia o abusos físicos

En el gráfico 49 se observa como un 95.9% (69) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, un 2.7% (2) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente y un 1.4% (1) de los trabajadores indican sufrir este comportamiento con una frecuencia semanal.

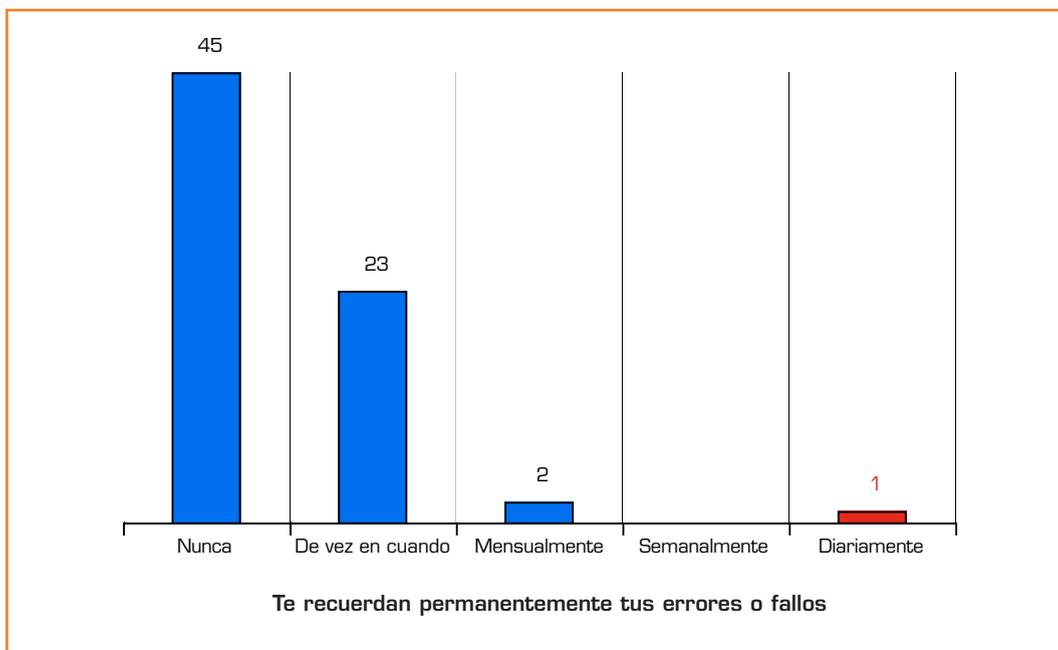
Gráfico 49



13.- Te recuerdan permanentemente tus errores o fallos

En el gráfico 38 se observa como un 63.4% (45) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, un 35.2% (25) de los trabajadores lo ha sufrido esporádica mente y un 1.4% (1) de los trabajadores indican sufrir este comportamiento con una frecuencia diaria.

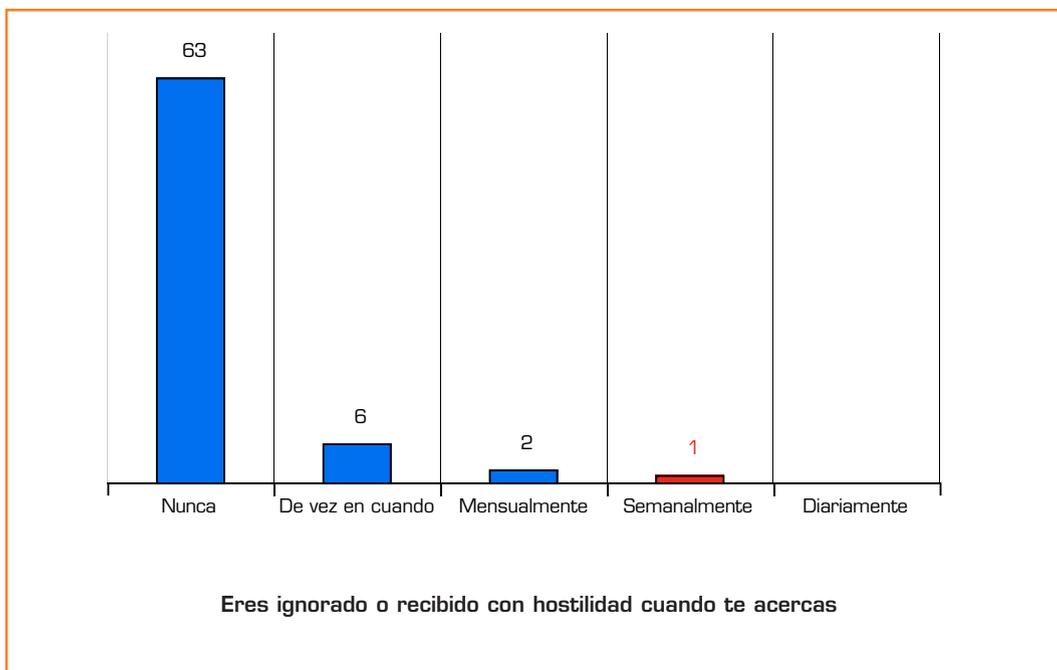
Gráfico 50



14.- Eres ignorado o recibido con hostilidad cuando te acercas

En el gráfico 51 se observa como un 87.5% (63) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, un 11.1 % (8) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente y un 1.4% (1) de los trabajadores indican sufrir este comportamiento con una frecuencia semanal.

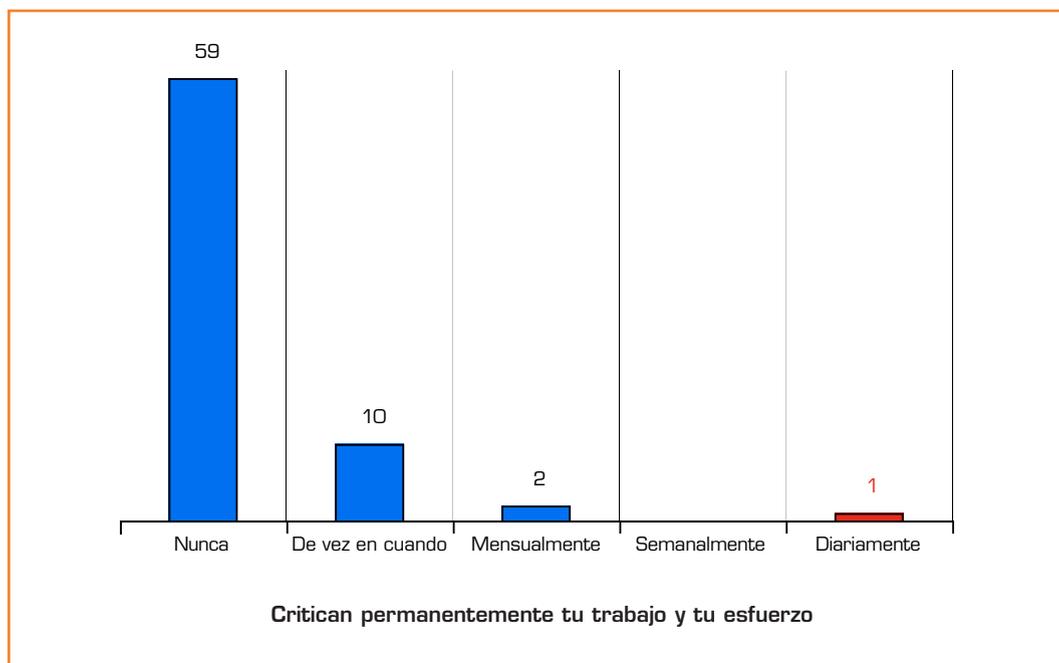
Gráfico 51



15.- Critican permanentemente tu trabajo y tu esfuerzo

En el gráfico 52 se observa como un 82% (59) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, un 16.6% (12) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente y un 1.4% (1) de los trabajadores indican sufrir este comportamiento de manera diaria.

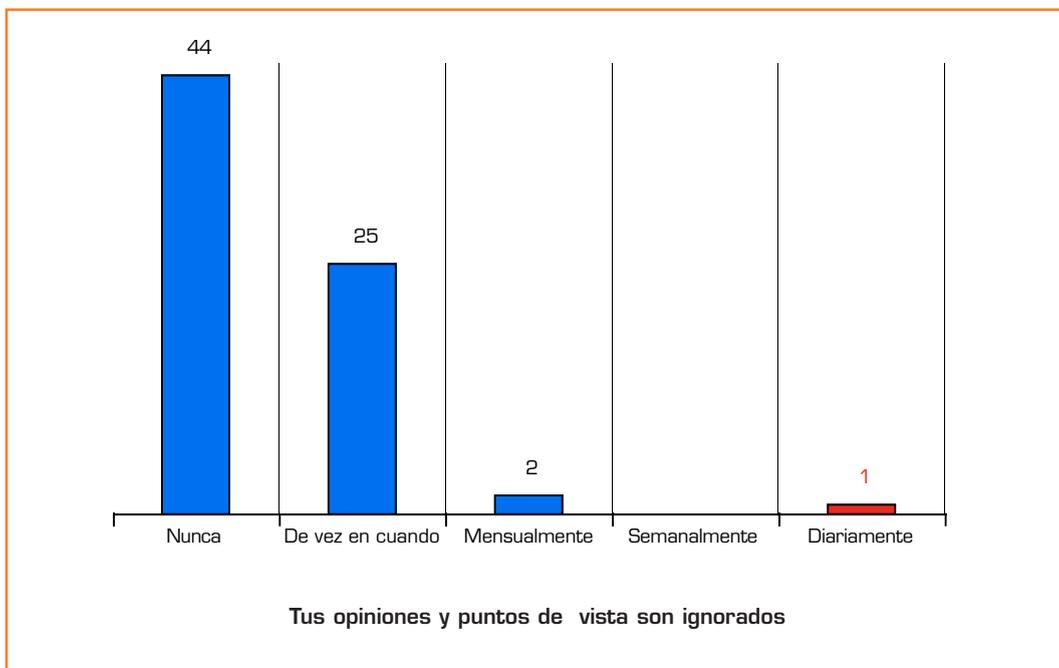
Gráfico 52



16.- Tus opiniones y puntos de vista son ignorados

En el gráfico 53 se observa como un 61.1 % (44) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, un 37.5% (27) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente y un 1.4% (1 de los trabajadores indican sufrir este comportamiento de manera diaria.

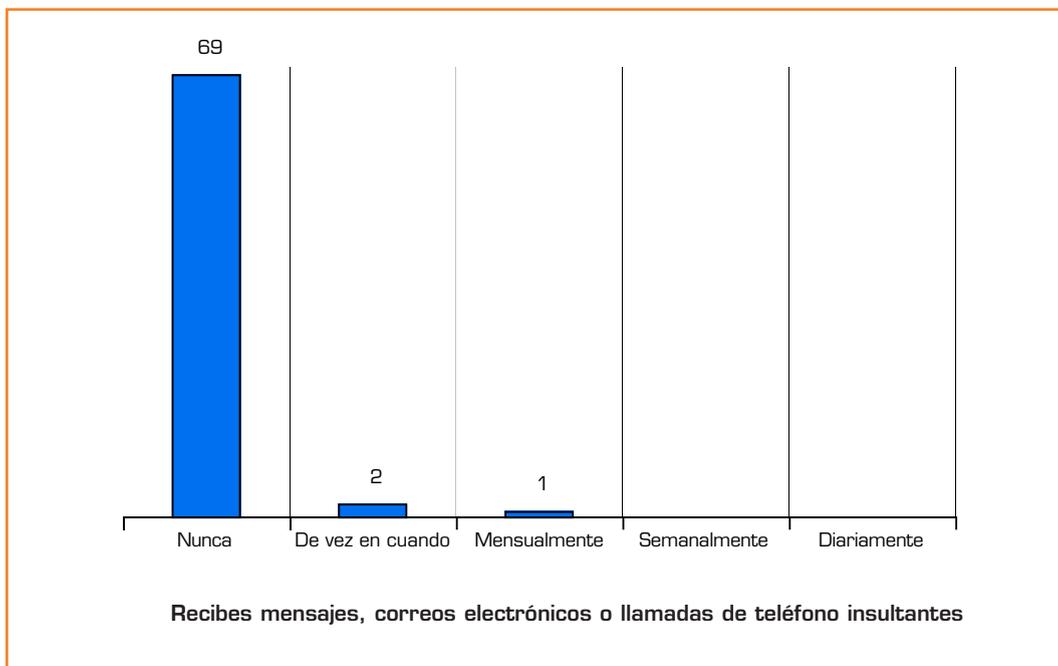
Gráfico 53



17.- Recibes mensajes, correos electrónicos o llamadas de teléfono insultantes.

En el gráfico 54 se observa como un 95.8% (69) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, mientras que un 4.2% (3) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente.

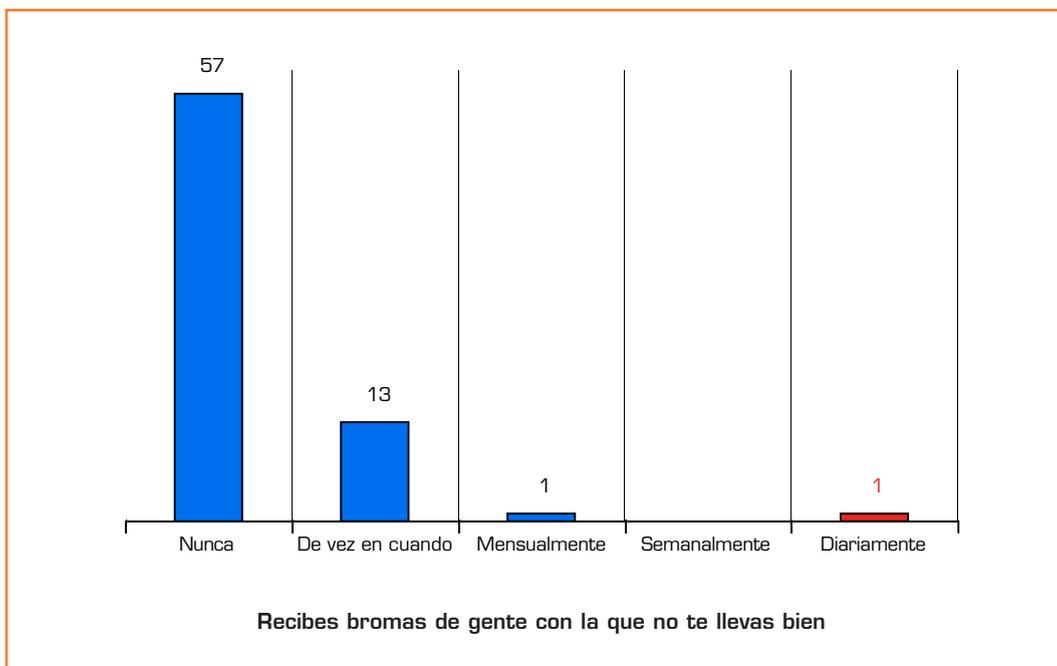
Gráfico 54



18.- Recibes bromas de gente con la que no te llevas bien

En el gráfico 38 se observa como un 79.2% (57) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, un 19.4% (14) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente y un 1.4% (1) de los trabajadores indican sufrir este comportamiento de manera diaria.

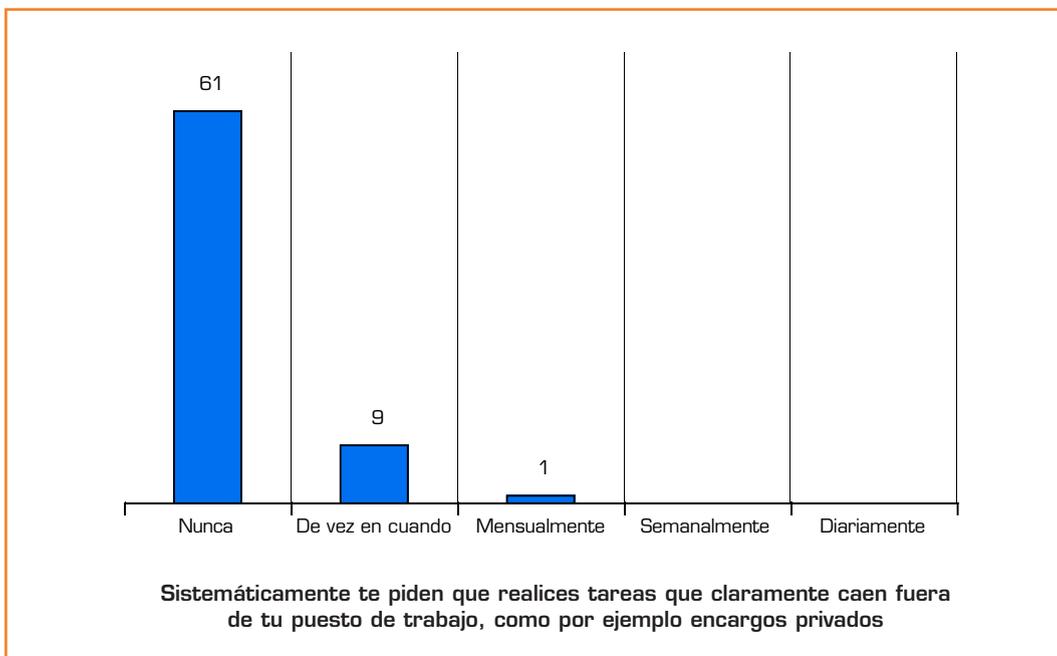
Gráfico 55



19.- Sistemáticamente te piden que realices tareas que claramente caen fuera de tu puesto de trabajo

En el gráfico 56 se observa como un 85.9% (61) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, mientras que un 14.1 % (10) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente.

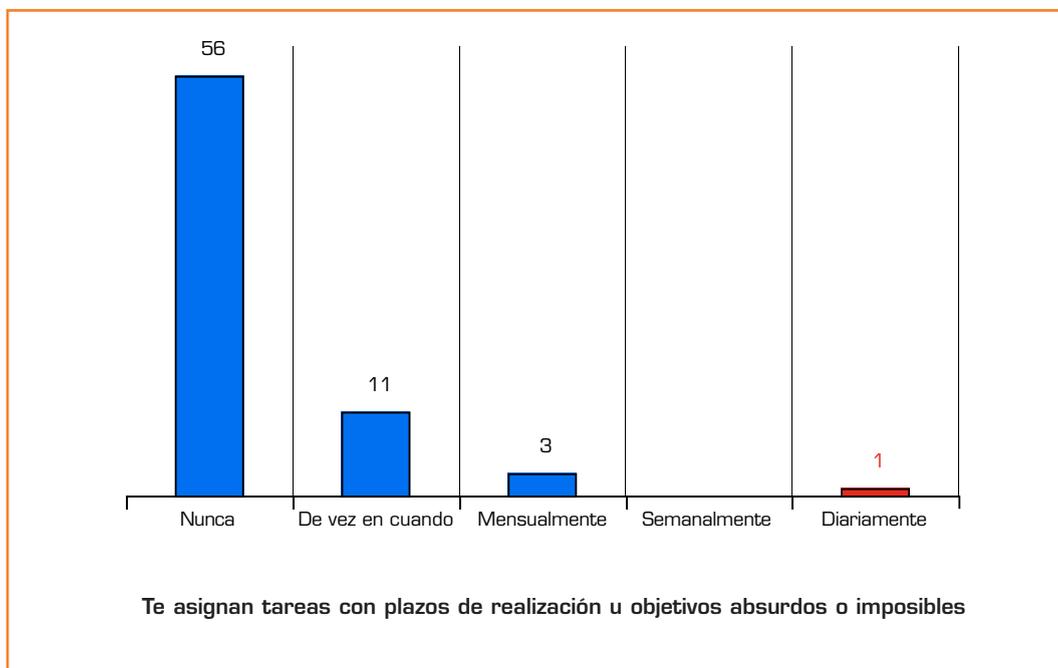
Gráfico 56



20.- Te asignan tareas con plazos de realización u objetivos absurdos o imposibles

En el gráfico 57 se observa como un 78.9% (56) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, un 19.7% (14) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente y un 1.4% (1) de los trabajadores indican sufrir este comportamiento de manera diaria.

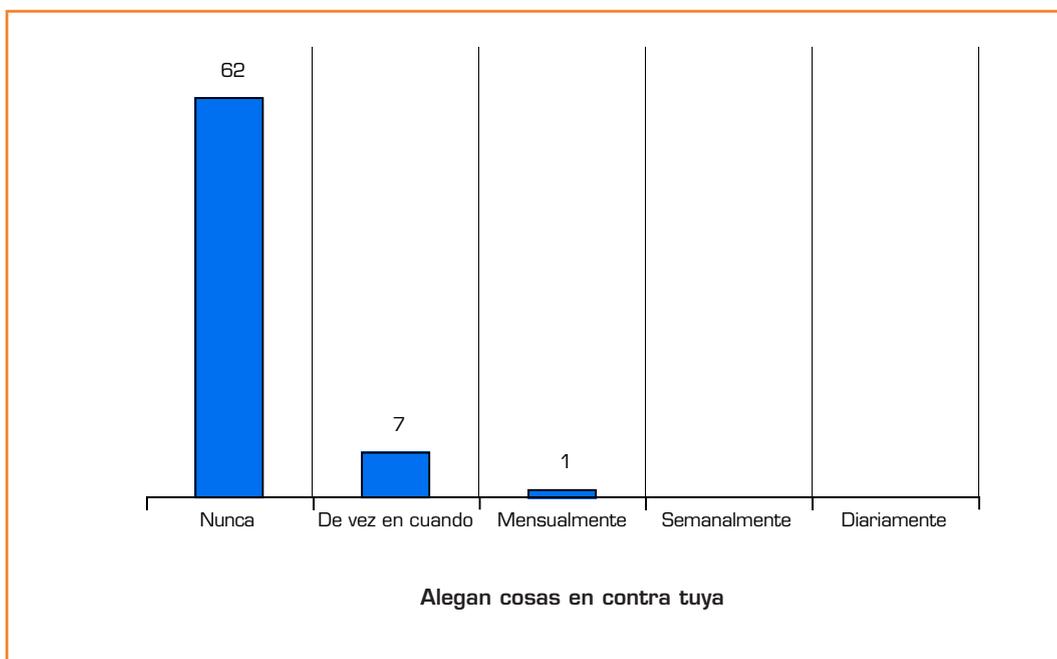
Gráfico 57



21.- Alegan cosas en contra tuya

En el gráfico 58 se observa como un 88.6% (62) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, mientras que un 11.4% (8) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente.

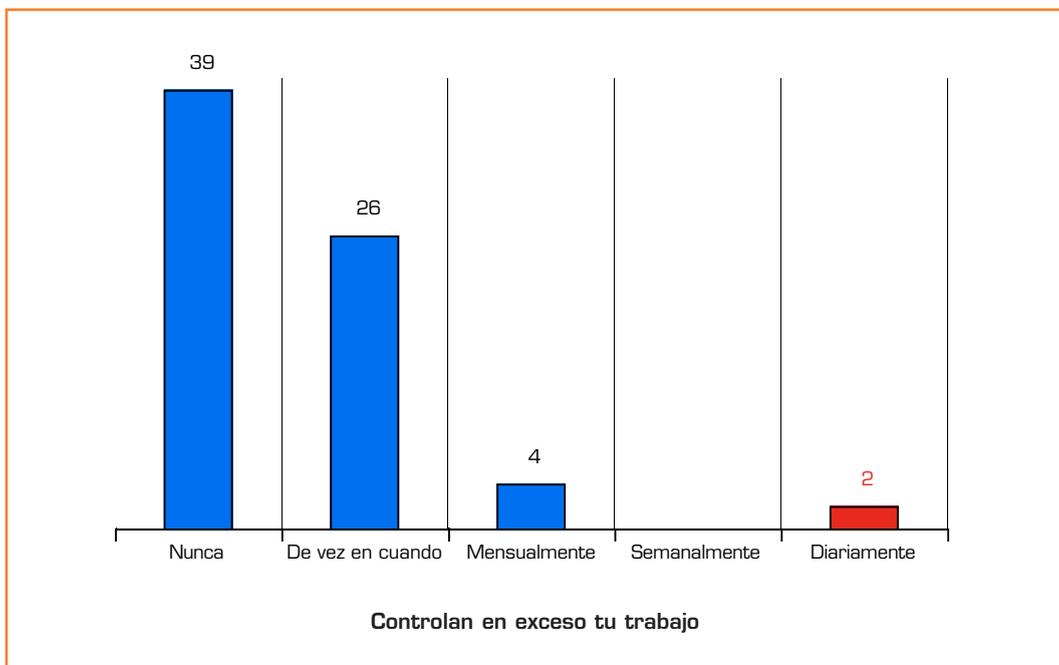
Gráfico 58



22.- Controlan en exceso tu trabajo

En el gráfico 59 se observa como un 54.9% (39) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, un 42.2% (30) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente y un 2.9% (2) de los trabajadores indican sufrir este comportamiento de manera diaria.

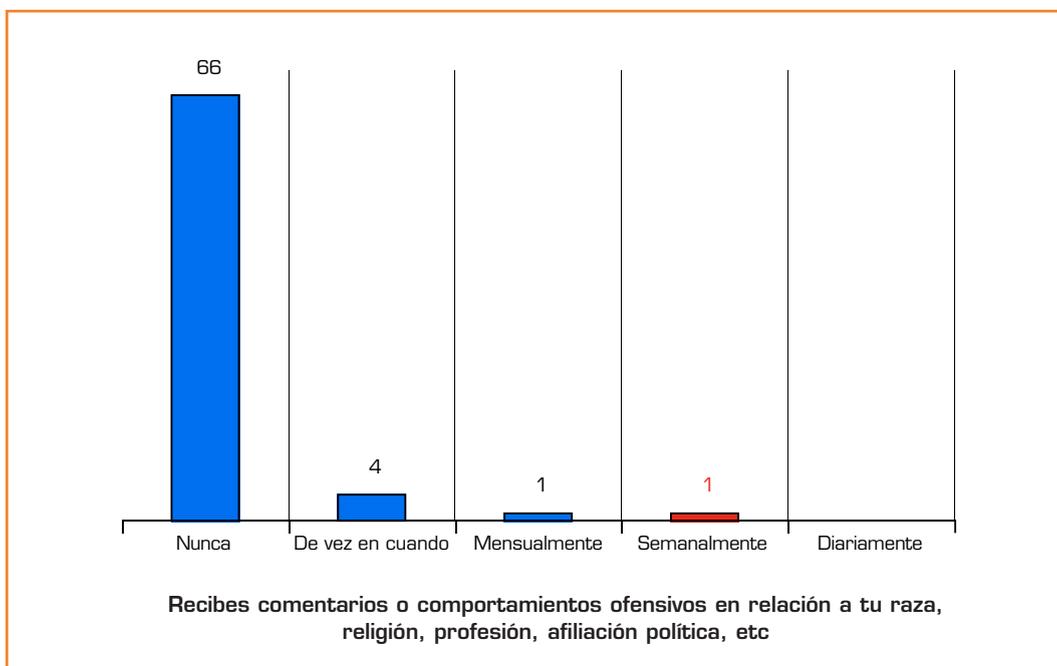
Gráfico 59



23.- Recibes comentarios o comportamientos ofensivos en relación a tu raza, religión, profesión, afiliación política, etc.

En el gráfico 60 se observa como un 91.6% (66) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, un 7% (5) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente y un 1.4% (1) de los trabajadores indican sufrir este comportamiento con una frecuencia semanal.

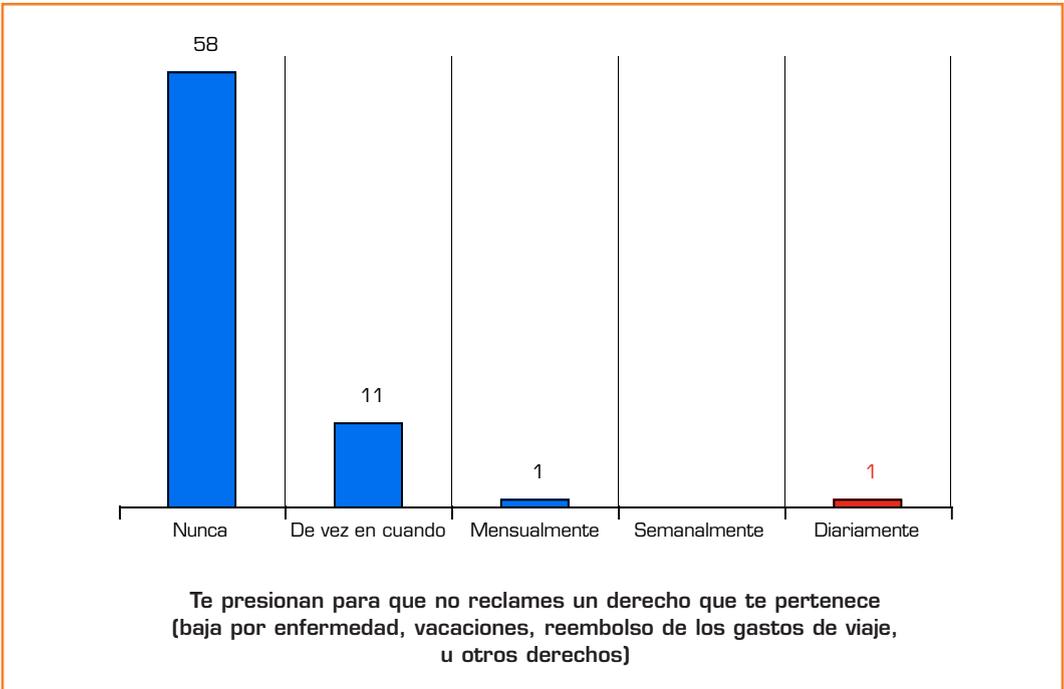
Gráfico 60



24.- Te presionan para que no reclames un derecho que te pertenece

En el gráfico 38 se observa como un 81.7% (58) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, un 16.9% (12) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente y un 1.4% (1) de los trabajadores indican sufrir este comportamiento de manera diaria.

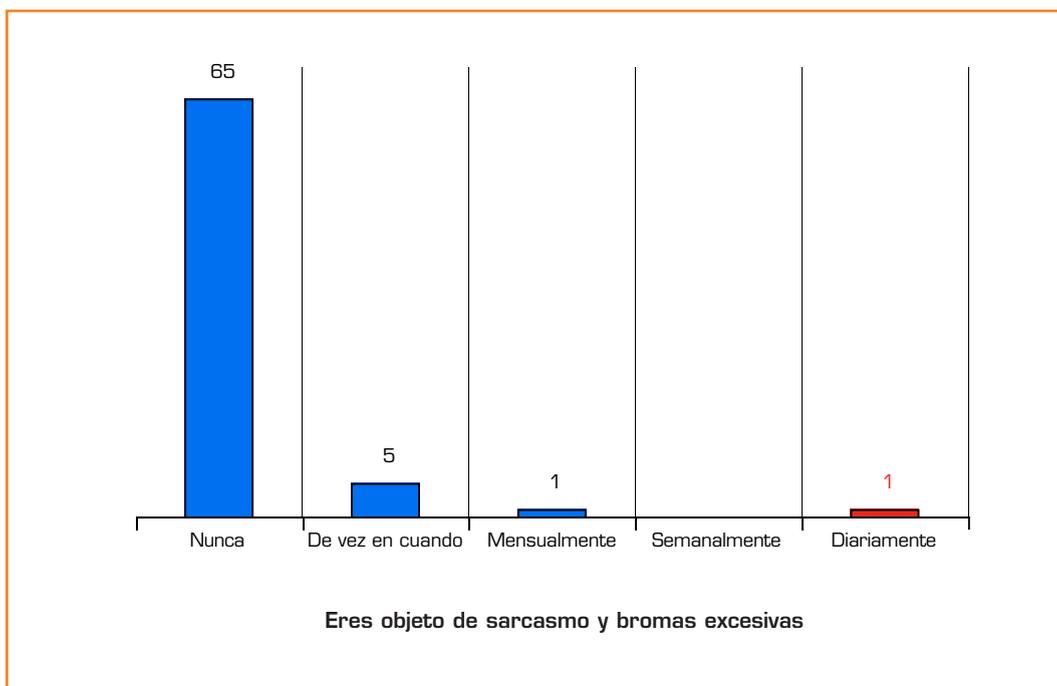
Gráfico 61



25.- Eres objeto de sarcasmo y bromas excesivas

En el gráfico 62 se observa como un 91.3% (65) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, un 8.3% (6) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente y un 1.4% (1) de los trabajadores indican sufrir este comportamiento de manera diaria.

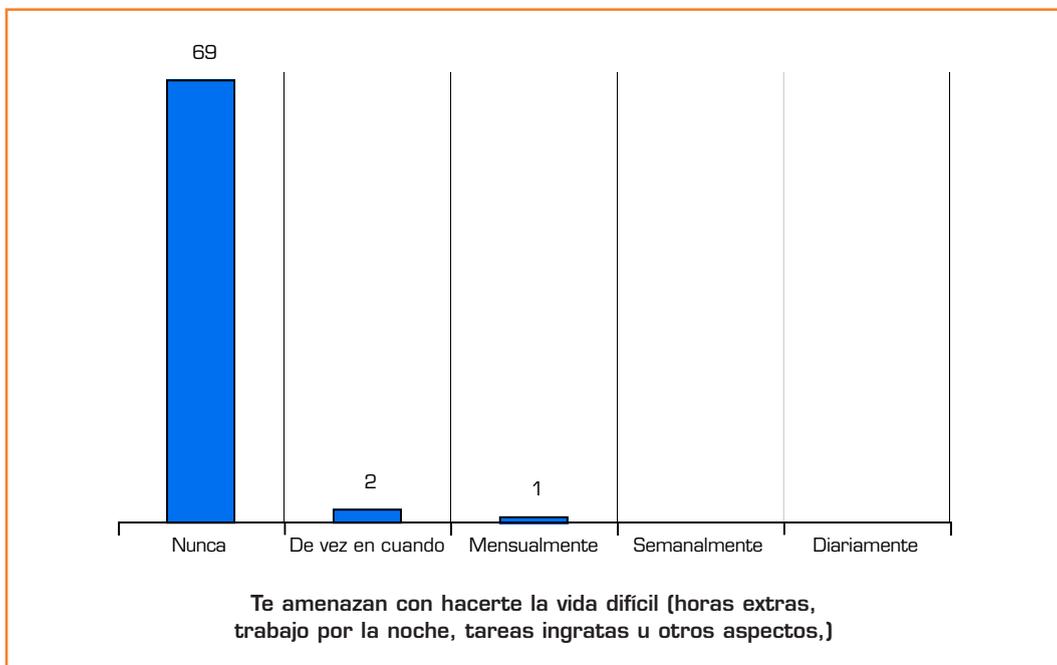
Gráfico 62



26.- Te amenazan con hacerte la vida difícil

En el gráfico 63 se observa como un 95.8% (69) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, mientras que un 4.2% (3) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente.

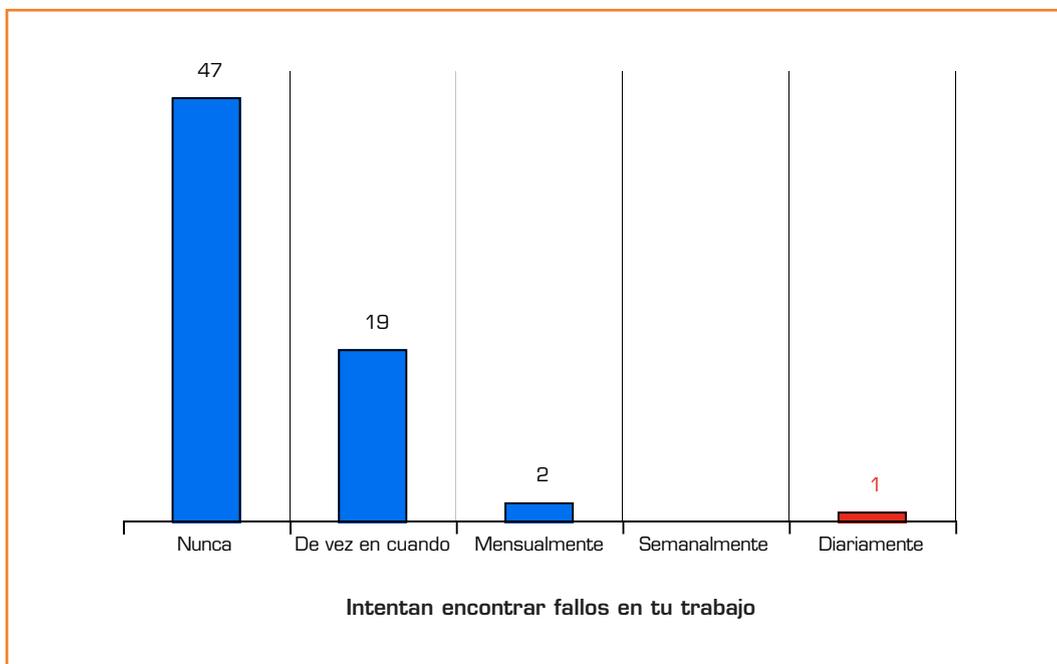
Gráfico 63



27.-Intentan encontrar fallos en tu trabajo

En el gráfico 64 se observa como un 66.2% (47) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, un 29.6% (21) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente y un 4.2% (3) de los trabajadores indican sufrir este comportamiento de manera diaria.

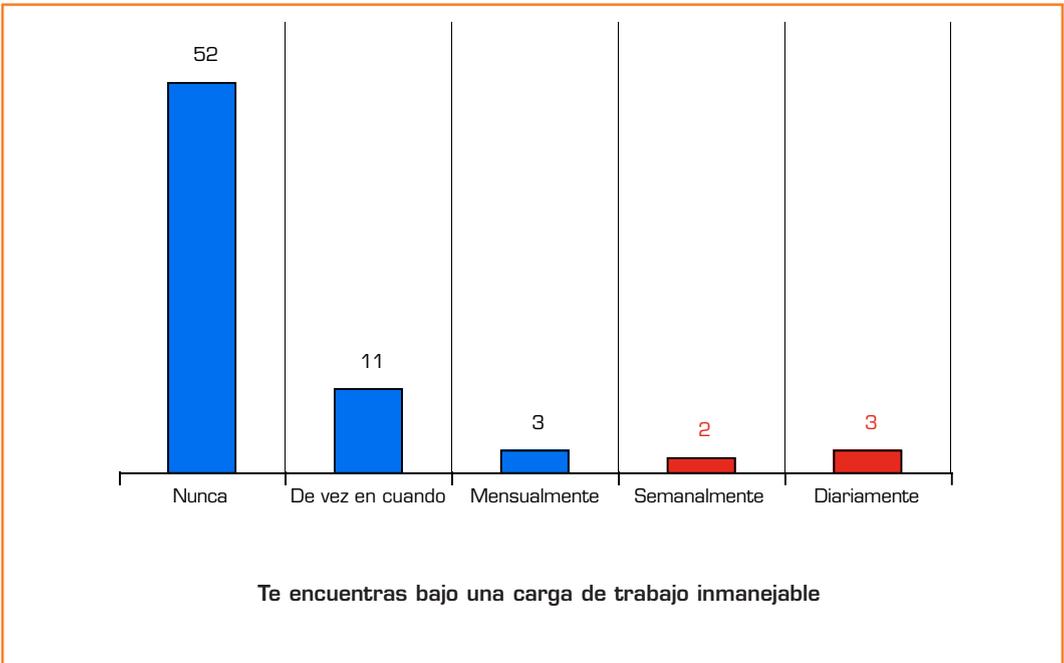
Gráfico 64



28.- Te encuentras bajo una carga de trabajo inmanejable

En el gráfico 65 se observa como un 73.3% (52) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, un 19.7% (14) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente y un 7% (5) de los trabajadores indican sufrir este comportamiento con una frecuencia semanal o superior.

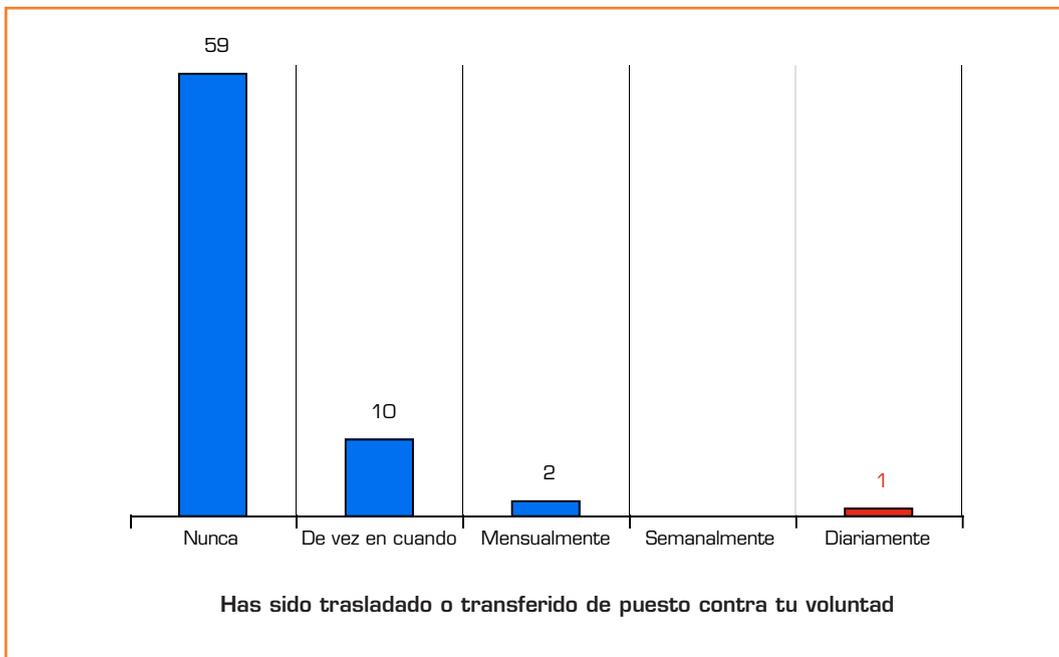
Gráfico 65



29.- Has sido trasladado o transferido de puesto contra tu voluntad

En el gráfico 38 se observa como un 82% (59) de los trabajadores no ha observado nunca este comportamiento, un 16.6% (12) de los trabajadores lo ha sufrido esporádicamente y un 1.4% (1) de los trabajadores indican sufrir este comportamiento de manera diaria.

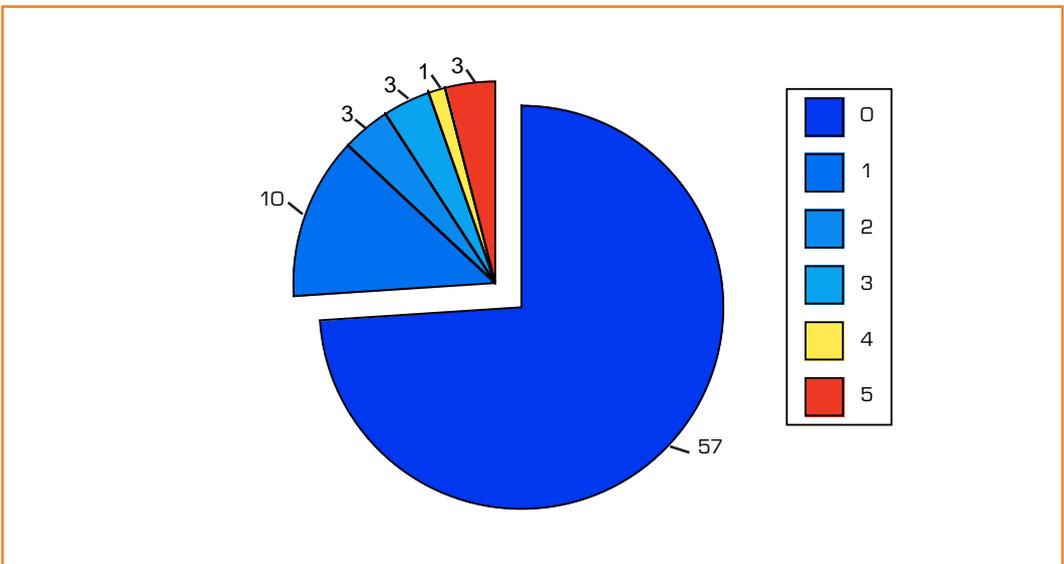
Gráfico 66



Casos de acoso psicológico

En el gráfico 67 se puede apreciar el número de sujetos que sufren comportamientos de acoso con una frecuencia semanal o superior. Un criterio que nos indica la existencia de casos de acoso psicológico plenamente establecidos (no en fase inicial) es la existencia de al menos 5 comportamientos de acoso con una frecuencia semanal o superior.

Gráfico 67.- Número de conductas con frecuencia semanal o superior



Como se observa en la gráfica 67, en la organización analizada, existen 3 sujetos que cumplen dicho requisito. Además es necesario prestar atención al resto de sujetos que, aún no cumpliendo con el límite establecido, si indican claramente estar siendo víctimas de comportamientos poco saludables.

Análisis de relaciones

Para conocer en que medida se relacionan las variables grupales y organizacionales (poder, tipos y estilos de gestión del conflicto y clima organizacional) con el acoso psicológico y con la salud de los trabajadores se realizó un análisis de correlaciones entre dichas variables (Tabla 2).

Tabla 2.- Correlaciones entre el acoso psicológico, salud, poder, tipos y estilos de gestión del conflicto y clima organizacional.

	1	2	3	4	5
1.- ACOSO PSICOLÓGICO	-	.377*	.452**	-.093	.173
2.- GHQ SÍNTOMAS SOMÁTICOS	.377**	-	.696**	.235	.285*
3.- GHQ ANSIEDAD E INSOMNIO	.452**	.696**	-	.246*	.402**
4.- GHQ DISFUNCIÓN SOCIAL	-.093	.235	.246*	-	.198
5.- GHQ DEPRESIÓN GRAVE	.173	.285*	.402**	.198	-
6.- PODER FORMAL	-.117	-.080	-.093	-.095	
7.- PODER INFORMAL	-.320**	-.259*	-.263*	-.191	-.132
8.- CONFLICTO RELACIONAL	.257*	.138	.231	.031	.048
9.- CONFLICTO DE TAREA	.081	.088	.030	.277*	-.104
10.- GESTIÓN DE INTEGRACIÓN	-.031	-.193	-.273*	-.052	-.363**
11.- GESTIÓN DE SERVILISMO	-.299*	-.051	-.125	-.024	-.239*
12.- GESTIÓN DE COMPROMISO	-.140	.013	-.092	.199	-.181
13.- GESTIÓN DE DOMINACIÓN	-.155	-.048	-.142	-.039	-.294*
14.- GESTIÓN DE EVITACIÓN	-.244*	-.140	-.147	-.013	-.132
15.- CLIMA DE APOYO	-.108	-.191	-.194	-.123	-.142
16.- CLIMA DE INNOVACIÓN	-.145	-.031	-.085	-.036	.232
17.- CLIMA DE METAS	-.123	-.188	-.288*	-.230	-.354*
18.- CLIMA DE REGLAS	-.298*	-.301*	-.345**	-.011	-.489**

* La correlación es significativa a un nivel de .05

** La correlación es significativa a un nivel de .01

6.6. RESULTADO MÁS RELEVANTES DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

Del análisis de los resultados se desprende que:

- 1) El poder informal se relaciona negativamente con el acoso psicológico y con la salud de los trabajadores. Así, el aumento en los niveles de poder informal se relaciona con una reducción de comportamientos de acoso y con una

reducción de los síntomas somáticos y de los trastornos de ansiedad e insomnio.

- 2) El conflicto relacional se relaciona positivamente con el acoso psicológico. Así, el aumento en los niveles de conflicto relacional se relaciona con un aumento de los comportamientos de acoso psicológico.
- 3) El estilo de gestión de servilismo se relaciona negativamente con el acoso psicológico. Así, el aumento en este estilo de gestión se relaciona con una reducción de comportamientos de acoso.
- 4) El estilo de gestión de evitación se relaciona negativamente con el acoso psicológico. Así, el aumento en este estilo de gestión se relaciona con una reducción de comportamientos de acoso.
- 5) El clima de reglas se relaciona negativamente con el acoso psicológico y con la salud de los trabajadores. Así, el aumento del grado de formalización de los procesos se relaciona con una reducción de comportamientos de acoso y con una reducción de los síntomas somáticos y de los trastornos de ansiedad e insomnio.
- 6) El acoso psicológico se relaciona positivamente con un deterioro de la salud de los trabajadores. Así, el aumento de comportamientos de acoso se relaciona con un aumento de los síntomas somáticos y de los trastornos de ansiedad e insomnio.

CAPÍTULO 7

**RECOMENDACIONES:
DESARROLLO DE
ESTRATEGIAS DE DETECCIÓN
Y PREVENCIÓN DEL ACOSO
LABORAL EN PYMES**

7. RECOMENDACIONES: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE DETECCIÓN Y PREVENCIÓN DEL ACOSO LABORAL EN PYMES

El análisis de las características grupales y organizacionales, así como, la evaluación de los factores de riesgo psicosocial, nos aportan información relevante para la puesta en marcha de medidas preventivas dentro del ámbito de las PYMES.

Las medidas preventivas deben formar parte de la cultura de la propia organización, por lo que su aplicación debe ser progresiva y contando con todos los agentes implicados en la misma.

A continuación se enumeran algunas de las medidas que se derivan de la evaluación realizada.

7.1. BASES DE PODER

Los resultados han mostrado la importancia de estimular la existencia de bases de poder informales, así la utilización de este tipo de bases se encuentra relacionado con un descenso de los comportamientos de acoso psicológico. Las bases de poder informales se encuentran vinculadas con características de los sujetos mientras que las bases formales se encuentran asociadas a la estructura jerárquica de la organización. A continuación se describen algunas pautas básicas sobre como fomentar las bases de poder informal:

- Razone sus decisiones, no utilice como único argumento su puesto en la organización.
- Utilice su experiencia y conocimiento para facilitar el desarrollo profesional del resto de trabajadores. Su crecimiento será muestra de su valía como supervisor.
- Busque canales que le faciliten la comunicación con los trabajadores que supervisa.
- No utilice la amenaza de sanciones como el único medio de lograr que se realicen las tareas.
- Facilite el desarrollo de programas formativos tendentes a mejorar sus habilidades sociales y de comunicación.

- Fomento, entre sus mandos estilos de dirección que promuevan el crecimiento y la autonomía laboral.
- Recuerde que es mejor para todos que: *“No lo haga, muestre como lo pueden hacer por ellos mismos”*.

En definitiva, parece más apropiado *fomentar el mayor uso de las bases de poder informal sobre las bases de poder formal*. En este sentido, es necesario que los mandos doten de poder informal a sus subordinados, ya que como sugiere la teoría del empowerment (Conger y Kanungo, 1988), para conseguir el crecimiento de poder es necesario facilitar el crecimiento de la otra parte. Es decir, si un mando facilita el crecimiento del poder de un trabajador, reconociendo sus capacidades y recursos, también aumenta el poder que se le reconoce por parte de sus trabajadores y se mejoran las relaciones, el respeto y el apoyo mutuo.

Esta concepción se aleja de la concepción del poder como un recurso limitado o de suma cero, ya que se considera como un recurso con posibilidad de crecimiento o de suma variable (Martínez, Guerra y Munduate, 2004). No se trata, tampoco de una delegación de poder sino de un proceso motivacional que aumenta la auto-eficacia entre los sujetos implicados (Munduate & Medina 2004)

7.2. GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los resultados muestran cierta relación entre los niveles del *clima de reglas* y los niveles de acoso psicológico, de tal manera que la existencia de este tipo de reglas parece poner cierto freno a los comportamientos de acoso psicológico para este tipo de organizaciones. Para potenciar este tipo de clima se pueden seguir algunas de las siguientes recomendaciones:

- Desarrolle y difunda, por escrito, procedimientos para la resolución de conflictos. Asegúrese que dichas reglas son conocidas por todos.
- Realice una buena planificación de las tareas. Especifique claramente que personas o áreas son responsables de su realización.
- Desarrolle procedimientos para la socialización de los nuevos miembros.
- Promueva que todos cumplan con las reglas establecidas.

- Trate de establecer canales eficaces de comunicación, Evite la formación de nudos que puedan bloquear la información.

Las Pymes muestran un clima con *orientación interna*, por lo que es necesario potenciar también el clima de apoyo. En este sentido, estudios precedentes (Guerra et al. (2005); Medina et al., 2005) han encontrado relación entre el *clima de apoyo* y la mejora de la satisfacción laboral. Por lo que la estimulación de este tipo de climas mejora por una parte la afectividad de los trabajadores y disminuye la posibilidad de que se produzcan comportamientos de acoso.

Para potenciar el clima de apoyo se pueden seguir algunas de las siguientes recomendaciones:

- Valore públicamente la importancia que los esfuerzos dentro de cada área tienen para la organización.
- Proporcione oportunidades para que se pueda aprender de los errores.
- Entrene a sus mandos para que favorezcan las relaciones de apoyo y diseñen acciones comunes.
- Favorezca espacios comunes que permitan la integración de los nuevos miembros.
- Ofrezca ayuda a aquellas personas con problemas personales. No agrave la situación haciéndoles sentir que son una carga.

7.3. TIPOS DE CONFLICTO INTRAGRUPAL

Los resultados muestran cierta relación entre los niveles del conflicto relacional y el acoso psicológico, así, la existencia de conflictos personales dentro del grupo facilita que se produzcan comportamientos de acoso hacia algún/os del mismo. Estos resultados concuerdan con la literatura precedente al asociar la existencia de conflictos personales con un deterioro grave del clima de trabajo y un aumento de los problemas de salud laboral (e.g. Cisneros et al., 2002; Guerra, 2004; Medina et al., 2005).

Para reducir los niveles de **conflicto relacional** se pueden seguir algunas de las siguientes recomendaciones básicas:

- Trate de reducir las murmuraciones y anime a las personas con las que trabaja a expresar sus quejas de manera constructiva. No deje frentes abiertos.

- Resalte la existencia de objetivos y metas comunes. Fomente la existencia de indicadores de desempeño grupal. Recuerde que en los grupos cohesionados son menos frecuentes los conflictos entre sus miembros.
- Proporcione espacios de encuentro adecuados para facilitar un acercamiento afectivo entre los miembros de los diferentes equipos y secciones.
- Desarrolle programas de detección temprana de conflictos personales que permitan su eliminación en sus primeras etapas de desarrollo.
- Diseñe y difunda por escrito protocolos de actuación frente a conflictos interpersonales. Forme a sus mandos tanto para su detección como para su correcta gestión.
- Utilice la mediación como estrategia para la resolución de los conflictos de relaciones. Diseñe procedimientos sencillos para acceder a dichos procesos de mediación.
- Realice programas de acogida para los nuevos miembros. De esta manera podrá asegurarse que se reducen los malentendidos sobre los procesos de trabajo o en la interpretación de las normas culturales.

Además, si se estimula la existencia de conflictos de tarea dentro del grupo, tenga cuidado que dichos conflictos no tengan una duración excesiva. Como han indicado estudios previos, niveles elevados de conflicto de tarea pueden fomentar la aparición de conflictos de carácter relacional (e.g. Jehn y Mannix, 2001; Guerra 2004).

7.4. ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO INTRAGRUPAL

Los resultados muestran que los estilos de servilismo y evitación reducen los niveles de comportamientos de acoso. Así, cuando los sujetos renuncian a sus propios intereses no ofrecen resistencia a las exigencias del acosador, el cual no necesita incrementar el número de conductas de acoso para lograr sus propios fines. Aunque la utilización de este tipo de estilos de gestión se encuentran asociados con una menor presencia de comportamientos de acoso, sin embargo, estudios previos han señalado que aquellos sujetos que utilizan estilo de evitación del conflicto son más propensos a sufrir acoso en el trabajo, por lo que se muestran como estilos disfuncionales a la hora de abordar la situación (Zapf 1999).

El mantenimiento de la tensión dentro del grupo de trabajo no parece sin embargo una estrategia funcional a la hora de abordar estrategias de carácter preventivo, ya que como han señalado algunos autores las consecuencias de un episodio de conflicto relacional puede persistir en el tiempo (e.g. Guerra 2004). En este sentido, parece más apropiado, como han apuntado recientemente Medina et al (2005) responder de manera complementaria a los conflictos que surgen en el entorno laboral, adaptando nuestra respuesta a la conducta que nos ofrece la otra parte.

A continuación indicamos algunas conductas básicas identificativas de los diferentes estilos de gestión de conflictos:

1) Estilo de integración:

- Analizar el problema con la otra persona para encontrar una solución aceptable para ambos.
- Trabajar con la otra persona para encontrar soluciones que satisfagan las expectativas de ambos.
- No juzgar las ideas de la otra parte. Pedir, a la otra parte, toda la información que se pueda necesitar.
- No esconder los propios intereses.

2) Estilo de servilismo:

- Ajuste a los deseos a los de la otra persona.
- Hacer concesiones sin recibirlas.
- Dar marcha atrás en sus pretensiones para adaptarse a los deseos de la otra persona.
- Actuar como si la opinión de la otra parte tiene más importancia.

3) Compromiso:

- Negociar hasta el final para alcanzar un acuerdo intermedio.
- Proponer un camino consensuado para desbloquear los desacuerdos.
- Buscar que ambas partes alcancen, al menos parcialmente, sus objetivos.
- Ambas partes aceptan renunciar a parte de sus intereses.

4) Dominación:

- Se busca sobre todo ganar. Imponer a la otra parte su propia visión de la situación.
- Se utilizan diferentes medios con el fin de que favorezcan los propios intereses.
- No se presta atención a las opiniones que no coincidan con los intereses que se defienden.

5) Evitación:

- Intentar evitar a toda costa el enfrentamiento.
- No se demuestra desacuerdo con las opiniones o intereses de la otra parte.
- No se exponen abiertamente ideas u opiniones por si entran en conflicto con los de otra parte.
- Se huye de la discusión.

7.5. COMPORTAMIENTOS DE ACOSO

Los resultados muestran que los comportamientos de acoso más frecuentes se relacionan con la *retención de información* necesaria para el trabajo (incidencia del 13%) y la existencia de *cargas de trabajo inmanejables* (incidencia del 7%).

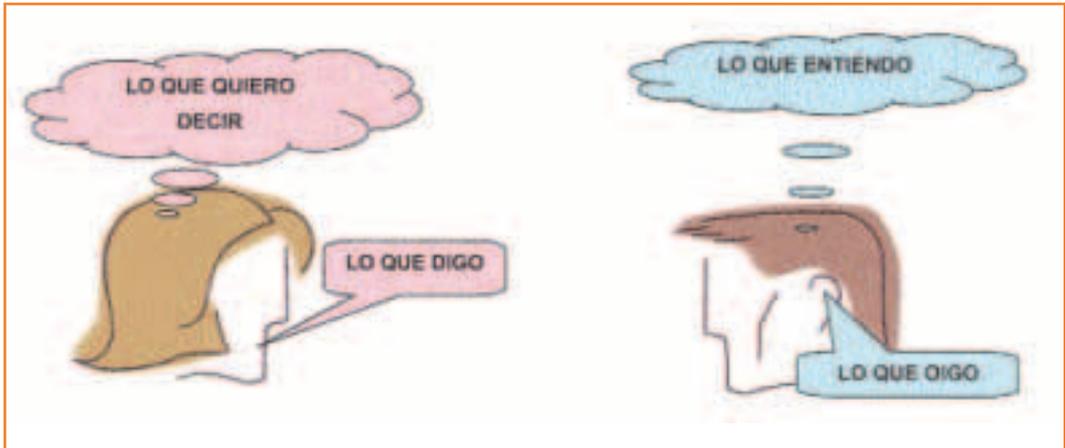
A.- Problemas de información

En relación a los problemas de retención de información parece necesario reforzar la comunicación dentro de la organización. En este sentido podemos diferenciar dos aspectos: 1) medidas tendentes a mejorar la comunicación verbal y 2) medidas tendentes a mejorar la comunicación escrita.

1) Comunicación verbal

A la hora de comprender porque, en algunas ocasiones, la comunicación verbal es tan poco eficaz hay que considerar las diferentes fases que comporta el intercambio verbal de mensajes.

En líneas generales se producen al menos los siguientes momentos o fases:



Durante este proceso comunicativo pueden surgir diferentes obstáculos o barreras comunicativas que distorsionen el mensaje original.

A continuación se describen las principales barreras y se describen algunas medidas de carácter preventivo para su reducción o eliminación.

- Barreras de carácter organizativo

- **La distancia física**, cuando son necesarios contactos frecuentes, puede conducir a que no se produzca un intercambio de comunicación con la riqueza y frecuencia que el mensaje requiere. Es necesario proveer de medios técnicos adecuados que garanticen que la comunicación se puede producir con la frecuencia e intensidad necesaria.
- Una **estructura centralizada** puede ser más rápida para la resolución de pequeños problemas ya que se transmite la información a la persona que tiene que tomar la decisión, sin embargo, **estructuras de comunicación descentralizadas** permiten una mayor participación e implicación en la resolución de problemas (Cuenca 2001). Una combinación ambas estructuras parece la mejor fórmula para adaptarse a los requerimientos de la tarea. La existencia de ambos mecanismos se convierte en una ventaja para el logro de los objetivos grupales.
- **La propiedad de la información** utilizada como base de poder dentro del entorno organizativo conduce a un deterioro de la fluidez en la comunicación. Como hemos apuntado previamente (ver Pág. 75), desde la

teoría del empowerment se considera que fomentar el poder de los subordinados produce una mejora en nuestro propio poder; en este sentido, parece más beneficioso facilitar información más que ocultarla.

- Barreras personales

- Son producidas principalmente por nuestra incapacidad para **escuchar de manera adecuada**. Lugares ruidosos, cansancio o sesgos culturales pueden propiciar la pérdida del mensaje o su distorsión. El fomento de las habilidades de **escucha activa**, en todos los niveles de la organización, mediante la introducción de módulos formativos y el modelado por parte de los mandos intermedios, puede lograr reducir este tipo de distorsiones.

2) Comunicación escrita

En todas las comunicaciones escritas, relativas al desempeño de tareas, debe quedar claramente especificado:



- ¿Quién hace la acción?
- ¿Qué acción debe hacerse?
- ¿Cómo debe realizarse?
- ¿Cuándo debe realizarse?
- ¿Dónde debe realizarse?

La especificación de estos puntos nos ayudara a concretar el mensaje. De esta manera se evita que los mensajes puedan parecer incompletos o carentes de validez.

A la hora de redactar los mensajes escritos se pueden utilizar las siguientes normas generales del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene (Cuenca, 2001)

- Utilice frases cortas, ya que tienen mayor probabilidad de ser comprendidas que las frases largas. Hacen la lectura más clara y rápida.

- Respete el orden normal de la frase. Este es el sujeto, verbo y complemento. Cuando las frases se desvían de este orden, resulta más difícil de asimilar con rapidez.
- Evite los detalles excesivos: No incluya demasiadas ideas o detalles en una sola oración. Aunque se trate de ideas muy ligadas entre sí, no deben incluirse en una sola frase, si con ello puede confundirse al receptor.
- Construya oraciones que tengan unidad: Una oración no debería contener más que una idea principal. Una oración no tendrá unidad si incluye ideas que no están relacionadas entre sí.
- Prefiera lo simple a lo complejo: Se pueden decir las mismas cosas con frases simples y palabras de uso común.
- Escriba para decir alguna cosa y no para causar una mera impresión.

CAPÍTULO 8

REFERENCIAS

8. REFERENCIAS

- 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, 123-148.
- Aquino, K. (2000) Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management*, 26, 171-193.
- Baron, RA (1991). Positive effects of conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 25-36.
- Baron, M., Munduate, L., y Blanco, J.M. (2003) La espiral del mobbing. *Papeles del Psicólogo*, 84, 71-82.
- Bjorkqvist, K., Osterman, K. y Hjelt-Back, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- Brodsky, C.M. (1976). *The Harassed Worker* Lexington Books, DC Heat and Company: Toronto.
- Bruins, 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 (7), 843-870.
- Cisneros, I.F.J., Medina, F.J, Martínez, I, y Munduate, L. (2002). Conflict and affective reactions in tourism organizations. En S. Kusluvan (Ed.), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism industry*. New York: Nava Science Publishers.
- Conger, J.A y Kanungo, RN. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Cuenca, R (2001). La información y la comunicación como actuación preventiva: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Einarsen, S. y Skogstad A. (1996). Bullying at work: Epidemiologica findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(2), 185-201.

- 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* 4 (4) 381-401.
- Einarsen, S. (1999) The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 16-27.
- 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.
- Elangovan, 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.
- Ellemers, N., de Gilder, D., Van den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus teamoriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83, 717-730.
- French, J.R.P. y Raven, B. (1959). The bases of social power. En *Studies in Social Power*. Dorwing Cartwright, ed. University of Michigan Press. Ann Arbor, MI.
- Gemmill, G. (1989) The dynamics of scapegoating in small groups. *Small Group Behavior*, 20,406-418.
- Guerra, J.M. (2004). *Análisis de los efectos contingentes del conflicto de tarea y del conflicto relacional*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Sevilla. Sevilla.
- Guerra JM, Martínez I, Munduate L, Medina FJ. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 14, 2, 157-176.
- Irigoien M.F. (1999) *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Barcelona: Paidós.
- 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 (pag.87-100)*. London.

- Jehn, K.A., Chadwick, C. y Thatcher, S. (1997) To agree or not to agree: Diversity, conflict and group outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8 (4), 287-306.
- Jehn, K. A. , Northcraft, 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 (4),741-763.
- Jehn, K.A. y Cahtaman, J.A. (2000) Reconceptualizing conflict: Proportional and relational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 51-69.
- Jehn, K.A. y Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict : A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 2, 238251.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims* 5,119-126.
- Leymann, H. (1992). Vuxenmobbing pa svenska arbetsplaster. Delrapport 1 om frekvenser [Adult bullying at Swedish workplaces: Report 1 concerning frequencies]. Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen.
- Leymann, H. (1993). Mobbing-Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann [Mobbing-Psychoterror in the workplace and how one can defend oneself]. Reinbeck. Germany:Rowohlt.
- Leymann, H. (1996) The content and development of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5,165-184.
- Liefooghe, APD y Mackenzie, DK, (2001) Accounts of workplace bullying: The role of the organization, 4, 375-392.
- Martínez, I; Guerra, J.M. y Munduate, L. (2004). Poder y procesos de influencia en la negociación. En Lourdes Munduate y Francisco José Medina (Coords). *Teoría y Técnicas de Negociación*. Madrid: Ed. Pirámide.
- Martínez, R. (2003). *Mobbing*: una aproximación general al fenómeno. *Apuntes de Psicología*, 21, 2, 329-337.
- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I., & Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Management Psychology*.

- Meliá, J.L. y Peiró, J.M. (1988) A bifactorial theory of organizational power: some empirical evidence for formal and informal power. Comunicación presentada en el XXIV International Congress of Psychology. Sidney.
- Mikkelsen, E. y Einarsen, S. (2002) Bullying in Danish work-life. *Prevalence and health correlates*, 4, 393-414.
- Medina, F.J. y Guerra, J.M. (2003). Guías de trabajo para los centros de la Red Pública Andaluza de Residencias de la Tercera Edad. COPAO-Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico.
- Medina, F. J., Dorado, M. A., Cisneros, I. F. J., Arévalo, A, y Munduate, L. (2004). Behavioural sequences in the effectiveness of conflict management. *Psychology in Spain*, 8 (1), 38-47.
- Munduate, L. y Dorado, M.A. (1998). Supervisor power bases, cooperative behavior and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 2, 163-177.
- Munduate, L., y Medina, F. J. (2004). Power Authority and Leadership. En C. Spielberger (Ed.), *Encyclopedia of Applied Psychology* (Vol. 10, pp. 91-99). San Diego: Academic Press.
- Niedl, K. (1996) Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 203-214.
- Olweus, D. (1993) *Bullying at School*. UK: Blackwell Publishing.
- Piñuel, I. (2001) *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Editorial Sal Térrea.
- Podsakoff, P.M. y Shriesheim, C.A. (1985) Field studies of French and Raven's power bases: critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97, 387-411.
- Price Spratlen (1995) International conflict which includes mistreatment in a university workplace. *Violence and Victims*, 10, 285-297.
- 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*, 318 (7178), Jan (23) 228-232.
- Quinn, RE. y Rohbraugh, J. (1983) A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competitive values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Rahim, M.A. (1989) Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: Evidence from a national sample of managers. *Journal of Management*, 15, 545-556.
- Rahim, M.A. y Magner, N.R (1995) Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80, 122-132.
- Rahim, M.A. y Psenicka, C. (1996) Bases of leader power, workgroup commitment and conflict: A structural equations model. En M.A. Rahim, RT. Golembiewski, y C.C. Lunderg (Eds.). *Current topics in management*, (Vol 1) Greenwich, C.T.: Jai Press.
- Rahim, M.A., Antoioni, D. y Psenicka, C. (1997) Leader power, conflict styles and effectiveness: a field study with supervisor-subordinate Dyads. Comunicación presentada al 10th annual conference of the international association for conflict management. Bonn, Germany.
- 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.
- Rayner, C. (1997) The incidence of workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 249-255.
- Seigne, E. (1998). Bullying at work in Ireland. En Rayner, C., Sheehan, M. y Barker, M. (Eds) *Bullying at Work*. Research Update Conference: Proceedings, Staffordshire University: Stafford.
- Thomas, K.W. (1992) Conflict and negotiation processes in organizations. En Dunnette, M.D. y Hough, L.M. (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp 651-718). Consulting Psychologists Press: Palo Alto, CA.
- Thylefors, I. (1987). Syndabockar. Om utstönning och mobbning I arbetstlivet [Scape goats. About removal and bullying at the workplace]. Stockholm: Natur och Kultur.

- Van de Vliert, E. (1984) Conflict-Prevention and escalation. En Drenth, P.J.D., Thierry, H.K., Willems, P.J. y de Wolf, C. J. (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (pp521-551) London, UK: John Wiley.
- Van Muijen, J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj. 2., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicski, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Gonzalves Das Neves, J., Pitario, H., Konrad, E., Peiro, J.M., Gonzalez-Roma, V. y Turnipseed, D. (1999). Organizational culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 551-568.
- Van Oudenhoven J.P., Melchese, L. y de Drey, C.W.K. (1998) Managerial conflict in five European countries: The importance of power distance, uncertainty avoidance, and masculinity. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 439-455.
- Vartía, M. (1996) The sources of bullying- psicológical work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 203214.
- Vartia M. y Hytti J. (2002) Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 11 (1) 113-126.
- 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, 215-238.
- 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*, 4, 369-374.
- Zapf, D. y Gross, C. (2001) Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4, 497-522.
- Yulk, G. y Falbe, C.M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-535.