



UNIVERSITAT
DE VALÈNCIA



Departamento de Personalidad, Evaluación y Tratamientos
Psicológicos
Facultad de Psicología

Programa de Doctorado en Psicología Clínica y de la Salud

TESIS DOCTORAL

**LA MEDIACIÓN EMPRESARIAL UNA HERRAMIENTA
PARA LA PREVENCIÓN DEL MOBBING**

PRESENTADA:

Elena Baixauli Gallego

DIRIGIDA POR:

Dra. Amelia Díaz Martínez

VALENCIA 2016

A mi marido y a mi hijo
A mi madre y mis hermanas

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer esta tesis a mi tutora Amelia Díaz, por tener la amabilidad y la osadía de ofrecerse para dirigir este proyecto novedoso, por su orientación y dedicación, por su optimismo para animarme para seguir hacia delante.

Agradecer también a Margarita Olmedo Montes como directora de la Tesis de Máster por su inestimable tiempo, sus conversaciones telefónicas siempre enriquecedoras y su amabilidad en el trato.

Quiero agradecer este trabajo a la Fundación Intras y a Cáritas Diocesana, por su gran implicación en este proyecto, por creer en el mismo, por su confianza y por haberme permitido intervenir activamente con sus directivos. A todos los trabajadores que asistieron con pasión y participaron en todo momento.

Del mismo modo, agradecer a la Asociación Aedipe en Valencia y al Ayuntamiento de Manises, por poner a mi disposición un espacio para poder realizar el entrenamiento con los mandos, y a todos los directivos que hicieron posible llevar a cabo esta investigación.

Al director médico y de enfermería del área de Primaria del Hospital Clínico Universitario de Valencia y a todos los supervisores que han participado en la formación en mediación.

A Alfonso Garrido-Lestache, Director de RRHH del Hospital de Manises, Pilar Romero y Cruz Soto, técnicos del Servicio de Recursos Humanos y Prevención de riesgos del citado hospital, por creer en el proyecto y por su impulso final a esta investigación.

A José Luis Llorca de la jefatura del Servicio de Especialidades Preventivas en el Centro Territorial de Valencia del INVASSAT, por su apoyo incondicional y por creer en la mediación como herramienta de prevención y ofrecerme su colaboración.

A Juan García Alloza, inspector de trabajo, por sus palabras de aliento y su deseo de incorporar la mediación en las organizaciones como herramienta de prevención.

A Vicente, psicólogo de la Dirección Territorial de Consejería de Educación, por su confianza en mi persona como profesional de la mediación.

Al profesor Gil-Monte, por su apoyo en la conclusión de este trabajo y por su ofrecimiento de dirección del Máster de mediación laboral de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia.

A Carmen Soler Pagán, Margarita Martí y Alfonso Garrido-Lestache por ofrecerme la oportunidad de intervenir en sus respectivas organizaciones como mediadora externa.

A mi marido y a mi hijo, por su apoyo incondicional, por el tiempo que les he robado, por creer en mí, por ser las personas que iluminan mi camino.

A mis compañeros y amigos de profesión, que creen en la mediación casi tanto o más que yo, que comparten mis alegrías y mis tristezas, mis triunfos y mis fracasos, que me felicitan siempre y me dan ánimo para continuar en mi aprendizaje como profesional.

INDICE

1. CAPÍTULO I. EL ACOSO LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES

1.1 Introducción.....	pág. 13
1.2 Definición de <i>mobbing</i> o acoso laboral.....	pág. 16
1.3 Causas, características y consecuencias del <i>mobbing</i>	pág. 22
1.4 Fases del acoso laboral en la organización	pág. 56
1.5 Frecuencia del <i>mobbing</i>	pág. 59
1.6 Prevención y abordaje del <i>mobbing</i>	pág. 63
1.7 El conflicto	pág. 81
1.8 Relación entre <i>mobbing</i> y variables demográficas....	pág. 91

2. CAPÍTULO II. LA MEDIACIÓN

2.1 La mediación.....	pág. 100
2.2 El mediador	pág. 107
2.3 Modelos de Mediación	pág. 112
2.4 El proceso de mediación.....	pág. 113
2.5 Un caso de acoso laboral	pág. 118
2.6 Un caso de mediación como herramienta de mediación laboral.....	pág. 122
2.7 Intervención.....	pág. 124
2.8 Programa de Intervención	pág. 126
2.9 Objetivos e hipótesis	pág. 130

3. CAPÍTULO III. MÉTODO

3.1 Diseño.....	pág. 137
3.2 Descripción de la muestra	pág. 137
3.3 Instrumentos de evaluación	pág. 152
3.4 Procedimiento.....	pág. 157
3.5 Análisis planteados en la investigación.....	pág. 158

4. CAPÍTULO IV. RESULTADOS

ANÁLISIS BIVARIADOS

4.1 Análisis Chi-cuadrado	pág. 163
4.2 Análisis de la fiabilidad.....	pág. 166
4.3 Análisis de correlación: <i>mobbing</i> , ambigüedad y conflicto de rol.....	pág. 167
4.4 Análisis comparativos: <i>t</i> de Student y <i>d</i> de Cohen..	pág. 173

ANÁLISIS MULTIVARIADOS

4.5 Análisis discriminantes en función del grupo	pág. 195
--	----------

5. CAPÍTULO V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

5.1 Discusión y conclusiones	pág. 205
------------------------------------	----------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	pág. 221
----------------------------------	----------

ANEXOS

Anexo I: Datos e Identificación Socio-laboral	pág. 256
Anexo II: Inventario de Acoso Laboral de Leymann....	pág. 263
Anexo III: Cuestionario de Ambigüedad y Conflicto de Rol.....	
.....	pág. 269

CAPÍTULO I
EL ACOSO LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES

1.1 Introducción

“No podemos resolver problemas pensando de la misma manera que cuando los creamos” Albert Einstein (1879-1955)

Los conflictos surgidos en el seno de las organizaciones, por causas personales, interpersonales o derivadas de la estructura y cultura de la propia organización, son fuente de grandes pérdidas económicas y humanas, que pueden incluso derivar en el cierre de muchas empresas.

Las empresas públicas y privadas, han de hacer frente a innumerables bajas y absentismo laboral, por estrés, ansiedad, trastornos de estado de ánimo y trastornos psicossomáticos, entre otros. La salud de los trabajadores se ha visto comprometida en los últimos años, considerándose los síntomas de estrés y de ansiedad, motivo de consulta en Medicina General y en Medicina del Trabajo. Trabajo y salud tienen una fuerte interrelación entre ellos, el trabajo puede tener una influencia positiva sobre la salud (motivación de logro, aspiraciones, estabilidad económica, reconocimiento profesional), pero también negativa. La presión de la sociedad de hoy sobre el mercado laboral, ha aumentado progresivamente sobre la presión en las empresas, áreas, departamentos, equipos de trabajo y entre las personas. La globalización, la incorporación de la mujer a la vida laboral, la conciliación de la vida familiar y laboral, la diversidad y multiculturalidad en las empresas, el aumento de horas extras de

trabajo, el descenso de los salarios, los E.R.E.S, las jubilaciones anticipadas, la crisis económica y el miedo a perder el puesto de trabajo, ha generado en las empresas y organizaciones una gran cantidad de cambios, algunos de ellos muy positivos, como la incorporación de las nuevas tecnologías, pero otros cambios han terminado desestabilizando muchas empresas, que no han sido capaces de sobrevivir a este ritmo de adaptaciones (Velia, 2007).

En pleno siglo XXI y en un país azotado por la crisis económica, surgen nuevos paradigmas para intentar dar soluciones a los nuevos problemas y aquellos que con el paso del tiempo se han ido incrementando.

Vivimos en un momento de crisis de ánimo, que afecta sustancialmente el comportamiento de cada uno de los miembros de la empresa. El clima de desánimo y de pesimismo, son fuente de innumerables conflictos diarios, que van poco a poco minando el buen funcionamiento empresarial. El conocimiento de las variables organizacionales e individuales permitirá diseñar nuevas herramientas de trabajo que aporten soluciones a los conflictos actuales, que van unidos a los cambios económicos, políticos y sociales.

La violencia no es en absoluto un tema nuevo a investigar, como tampoco lo es la violencia que surge en el ámbito laboral. Lo novedoso es buscar nuevas herramientas que complementen a las ya existentes en la incesante labor de prevenir los conflictos laborales, ya

sean estructurales, culturales o interpersonales, en sus múltiples formas.

La violencia en el lugar de trabajo se ha convertido hoy en día en una fuente de preocupación en el seno de las empresas y de las organizaciones. La mayoría de las personas entendemos y hacemos uso del conflicto destructivo, del conflicto negativo, pero el conflicto también es positivo. Percibimos el cambio como algo que nos resulta difícil de controlar, nos da miedo equivocarnos. No valoramos que el cambio es evolución, es innovación, es desarrollo, es señal de progreso, de capacidad de adaptación.

La razón por la que nos da miedo el cambio, es porque para resolver los conflictos actuales, hacemos uso de la memoria, pensamos cómo hemos resuelto en el pasado situaciones parecidas y aplicamos los mismos criterios al problema actual. Y esto nos conduce al error, las soluciones a problemas pasados, no son buenas opciones en este momento, pues las situaciones, las personas, los tiempos, no son iguales.

El objetivo de este trabajo es ofrecer una revisión de la literatura actual sobre el acoso laboral y la utilización de la metodología de la mediación como herramienta de prevención del acoso psíquico y sexual en el lugar del trabajo.

1.2 Definición de *Mobbing* o Acoso Laboral

El estudio de la violencia psicológica en el contexto laboral representa un área de investigación que ha venido desarrollándose con cierto auge a partir de las últimas dos décadas. Mientras que esta violencia puede ser tanto de naturaleza sexual como no sexual, me voy a dirigir principalmente al estudio de la segunda, utilizándose en la literatura científica diversos términos para referirse a ella. De entre todos ellos, dos son los que han copado a nivel conceptual lo que tal violencia significa, *mobbing* designa el acoso moral en el trabajo. El término proviene del inglés “to mob”, que significa maltratar, asediar o atacar. Konrad Lorenz (1966) desde la etología fue el primero en utilizar el término *mobbing* definiéndolo como el ataque de una coalición de miembros débiles de una misma especie contra un individuo más fuerte que ellos.

En los años sesenta el médico sueco Peter Paul Heinemann, lo utilizó para referirse a las conductas hostiles de ciertos niños respecto de otros en las escuelas, y publicó el primer libro sobre *mobbing* en 1972, en el que abordaba las cuatro problemáticas de la violencia de grupo entre los niños (Velia, 2007), actualmente se estudia esta problemática desde el marco conceptual del término *bullying*. El término *bullying* hace referencia a “conducta destructiva”, “intimidación”. Se trata de una agresión repetida verbal, física y psicológica, realizada por un individuo o grupo contra otros. Los incidentes aislados de conducta agresiva, aunque no se toleren, no

deberían describirse como *bullying*. Únicamente la conducta agresiva sistemática que sirve de disfrute se considera *bullying* (O'Moore & Kirkham, 2001). Aunque en la actualidad *mobbing/bullying* son términos que se utilizan de forma intercambiable, originalmente se establecían distinciones entre ambos basadas en que: el *mobbing* principalmente se refiere a situaciones de *acoso colectivo* y al efecto de los comportamientos de *violencia psicológica* en la salud del trabajador al que van dirigidos, es decir, se centra en la *víctima*. Desde esta perspectiva importan el diagnóstico médico y psicológico, y las intervenciones se basan en el tratamiento psicoterapéutico. El *bullying* principalmente se refiere a situaciones de *acoso individual*, y posee una connotación más clara de *violencia física* preocupándose más por las características y comportamientos del *acosador*. Desde esta perspectiva, el interés se centra en los efectos negativos de una dirección y liderazgo inadecuados.

El *bullying* es un concepto más amplio en el sentido de que además de violencia psicológica incluye también la violencia física. Su aplicación en la literatura es diferente, siendo el término *bullying* más utilizado en ámbito escolar y el concepto *mobbing* en el ámbito laboral. En relación con el concepto, Romero-Pérez (2005) expone algunos sinónimos de *mobbing*: acoso moral o psicológico, psicoterror, hostigamiento laboral, persecución encubierta, acoso perverso, maltrato psicológico o violencia psíquica. Por otro lado, Rodríguez et al. (2005) explican las diferencias y similitudes entre *mobbing* y la violencia en el seno de la pareja. Como similitud entre

los dos tipos de violencia, encuentran la relación de sometimiento y el establecimiento de un vínculo íntimo. Como diferencias resaltan que el vínculo emocional no es tan grande como en las parejas y el acoso tiene por finalidad la expulsión del trabajador.

Algunos investigadores entre los que se encuentran, Cardona y Ballesteros (2006) consideran el *mobbing* como un ataque a los derechos humanos, cuya sede se encuentra en organizaciones poco saludables, que se convierten en un gran riesgo para la salud, por lo que consideran que la Salud Pública debe hacerse cargo de la prevención del mismo. Del mismo modo, Lepin (2008) define el acoso como un atentado a los derechos fundamentales de los trabajadores, a la salud física y psíquica, a la integridad física y psíquica. Por lo que considera necesario sancionarlo y repararlo, la necesidad de disponer de tribunales especializados en trabajo, ya que se pueden causar daños patrimoniales y morales. Por último, considera que deben de existir mecanismos específicos de sanción para el binomio violencia de género y acoso moral, ya que el autor considera que están muy relacionados.

Mobbing, bullying, acoso, son diferentes términos utilizados en el ámbito de trabajo que dificultan la investigación y el análisis causal de la violencia en el trabajo, por lo que Crawshaw (2009) considera necesario unificar diferentes nomenclaturas en una única, que permita realizar acciones de prevención e intervención. Contribuyendo a este análisis, Duffy y Sperry (2012), explican que en la literatura científica

el término *bullying* se utiliza en Inglaterra, Australia, Irlanda y algunos países del norte de Europa, mientras que *mobbing* es un concepto usado en Escandinavia, Alemania y países de habla germánica. En Norteamérica se utilizan términos como agresión en el lugar de trabajo, abuso emocional o trauma en el trabajo.

Bullying es una conducta agresiva mediante palabras, acciones o aislamiento social, con intención de hacer daño a alguien, que genera una gran diferencia de poder entre el agresor y la víctima. Es un proceso que va aumentando en escala de violencia. *Mobbing* se aplica a las actividades, procesos, relaciones que influyen en las tareas de trabajo a través de conductas de acoso repetitivas a lo largo del tiempo, que produce consecuencias para la salud física y psíquica (Duffy & Sperry 2012).

Aplicando el término en la empresa, Leymann, doctor en Psicología del Trabajo y profesor de la Universidad de Estocolmo, fue el primero en definir este concepto durante un Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo en el año 1990: "Situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo". Es importante subrayar desde un principio que estas

acciones, actividades o conductas negativas, deben ocurrir sobre una base muy frecuente (al menos una vez por semana) y durante un largo periodo de tiempo (al menos seis meses). Debido a la elevada frecuencia y larga duración de la conducta hostil, este maltrato produce un considerable sufrimiento mental, social y psicosomático.

Leymann además es el autor del “Inventario de Acoso Laboral de Leymann”, que consta de 45 actitudes típicas del *mobbing* distribuidas en cinco grandes apartados: limitar la comunicación, limitar el contacto social, desprestigiar su persona ante sus compañeros, desprestigiar y desacreditar su capacidad profesional y laboral, (Leymann, 1996). Como veremos posteriormente, el acoso laboral, se explica considerando variables de personalidad, la historia personal de cada uno y las características de las empresas, la dirección de las mismas, como variables que generan *mobbing*.

Según Fidalgo y Piñuel (2004) la escala Cisneros es un instrumento de evaluación fiable del *mobbing*. En esta escala se observa la correlación existente entre acoso laboral, depresión y estrés postraumático, por lo que los investigadores consideran la escala Cisneros como un buen instrumento de evaluación psicológica en peritajes jurídicos y forenses.

Para Giner (2012) el proceso de evaluación del riesgo de acoso laboral puede ser estructurado en las siguientes fases:

1. Información sobre los riesgos psicosociales y entrega de documentación.
2. Selección de técnicas de evaluación psicosocial.
3. Elección de técnicas y trabajo de campo.
4. Análisis de datos.
5. Valoración de resultados.
6. Información de resultados por parte de los evaluadores.

Para llevar a cabo dicha evaluación, Giner (2012) expone que las principales baterías de evaluación del riesgo psicosocial son:

- FPSICO, Sistema de Evaluación del Instituto Nacional de Salud e Higiene en el Trabajo.
- Método ISTAS 21, que evalúa también estrés y salud general.
- Cuestionario de Método de Evaluación de Factores Psicosociales del Instituto Nacional de Salud e Higiene en el Trabajo.
- Cuestionario de Factores Psicosociales del Instituto Navarro de Salud Laboral.
- Cuestionario Multidimensional DECORE de la Universidad Complutense de Madrid.

Según Velia (2007) el perfil de empresas generadoras del *mobbing*, coincide con las siguientes variables: organizaciones con grandes estructuras jerárquicas, organizaciones que promueven la competitividad entre los empleados, organizaciones perversas donde

no existen los valores morales, métodos de producción y de trabajo extremadamente pobres, ausencia de interés y apoyo por parte de los superiores, existencia de líderes espontáneos no oficiales, trabajo con bajo contenido, conflictos de rol, flujos pobres de información, estilos de dirección autoritarios, aspectos todos ellos que abordaremos más adelante. Cantisano, Depolo y Domínguez (2007) coincidiendo con Velia, describen las variables organizacionales como factores predictores del acoso en las organizaciones.

1.3 Causas, características y consecuencias del *mobbing*

Al considerar las causas de la violencia psicológica en el trabajo, las explicaciones ofrecidas por los diversos modelos varían según consideren estos o no, que los factores personales desempeñan un papel causal importante. Por una parte, los modelos de Leymann (1990, 1993, 1996) y Glasl (1994) ponen el acento en los determinantes situacionales como causantes de la violencia; por otra, los modelos de Ashforth (1994) y Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper (2003) subrayan junto a los anteriores la importancia de los determinantes personales.

El modelo de Leymann (1990, 1993, 1996) defiende una perspectiva claramente situacional, de manera que el surgimiento del *mobbing* se debe a cuatro factores organizacionales: deficiencias en el diseño del trabajo, deficiencias en la conducta de liderazgo, posición

social ocupada por la víctima y estándares morales bajos por parte de la dirección y del personal de la empresa. En resumen, los conflictos de dirección no son conflictos del individuo sino de la organización y éstos concluyen en *mobbing* cuando los directores o supervisores niegan el problema o cuando ellos mismos se ven envueltos en el proceso. Desde esta perspectiva el *mobbing* siempre es responsabilidad de la organización y de su dirección. Las deficiencias organizacionales y los conflictos graves que se producen en el seno de la organización son los que contribuyen al desarrollo del *mobbing*.

Del mismo modo, el modelo de Glasl (1994) pone el acento en las presiones situacionales que actúan sobre las personas cuando están involucradas en un conflicto y, permite explicar cómo los conflictos pueden convertirse en acoso laboral, aunque esta no era la pretensión del investigador. En los primeros escalones del Modelo de Escalamiento del Conflicto de Glasl, las partes aún están interesadas en una solución razonable. Aunque los implicados pueden ir experimentando y reconociendo la tensión interpersonal, se centrarán en la cooperación para solucionar los problemas de una forma controlada y razonable. Sin embargo, a medida que aumenta la tensión, esto se va haciendo más difícil. Ahora el foco de atención no está en cuál es el problema sino con quién se tiene el problema. Las partes dejan de comunicarse y empiezan a buscar aliados y ayudas de otras personas. Se van preocupando por su propia reputación, desprestigiando y desarrollando el ultraje moral contra su oponente. Tiene lugar una pérdida de respeto, mentiras y finalmente se

desarrolla la hostilidad. La interacción se ve dominada por el trato hostil y el comportamiento agresivo. Por último, los enfrentamientos se hacen más y más destructivos, hasta llegar a la destrucción total del oponente que es la única intención de los implicados. En esta lucha ambas partes ponen en riesgo su propio bienestar, incluso su propia existencia, solo con la finalidad de destruir al oponente. Algunas personas han llegado a cometer suicidio y otros han pensado alguna vez en hacerlo.

Continuando con las causas a nivel organizacional, Liefoghe y Mackenzie (2001) sugirieron que el concepto de *mobbing* podía referirse a aquellas situaciones en las que prácticas y procedimientos organizacionales, son percibidos como opresivos, humillantes y degradantes, se emplean de modo frecuente y persistente, de forma que la mayor parte de los trabajadores se sienten victimizados (interacciones indirectas entre el individuo y la dirección).

Más vinculado a las características del acosador Ashforth (1994) desarrolló el concepto de “pequeña tiranía” que se ha relacionado con el denominado *mobbing* predatorio. En los casos en los que ocurre este tipo de acoso, la víctima no ha hecho nada provocativo que pueda justificar razonablemente la conducta, sino que se encuentra accidentalmente en una situación donde el depredador está demostrando su poder o está explotando la debilidad de una víctima accidental. El término “pequeña tiranía” se refiere a los jefes que despliegan despóticamente su poder sobre otros de forma

arbitraria, despreciando a los subordinados, carentes de toda consideración y utilizando un estilo directivo autoritario y conflictivo. En algunas organizaciones el *mobbing* está más o menos institucionalizado como una parte del liderazgo y de la práctica directiva. A diferencia del modelo de Leymann, el concepto de “pequeña tiranía” subraya la importancia que los factores individuales pueden tener en el *mobbing*.

Concretamente, Ashforth (1994) habla de predisposiciones individuales y de factores que funcionan como facilitadores sociales. Respecto a las características individuales que se asocian con la pequeña tiranía, señala las siguientes: personalidad autoritaria, lo que implica la tendencia a dominar a los inferiores y a ser sumiso con los superiores; individuo burócrata, lo que se asocia con una conducta inflexible e impersonal; personalidad tipo X, la que mantiene que los empleados son por definición vagos y carentes de motivación; y baja confianza en sí mismo, un rasgo que se ha mostrado fuertemente relacionado con la conducta de dominio hacia los subordinados. En cuanto a los factores situacionales, Ashforth menciona los siguientes: valores de la organización, como, por ejemplo, aquellos que prevalecen en instituciones donde los trabajadores son sometidos a formas extremas de supervisión autoritaria; producción en masa, lo que a menudo conduce a procedimientos de dirección dictatoriales; y cultura empresarial de la organización, donde los propietarios, directores/tiranos despliegan con frecuencia una combinación de

fuerte necesidad de independencia y control, desconfianza de los demás, y deseo de ser aplaudido.

Un modelo más comprensivo es el que proponen Einarsen et al. (2003), estos autores exponen que el *mobbing* es un fenómeno social complejo en el que intervienen múltiples causas que se localizan a distintos niveles. A nivel individual, tanto la personalidad del perpetrador como de la víctima pueden estar implicadas como causas de la conducta de *mobbing* o de la percepción de estar siendo acosado laboralmente. Los factores individuales pueden contribuir a una carencia potencial de estrategias de afrontamiento por parte de la víctima, así como a otras reacciones emocionales y conductuales por el tratamiento percibido.

En todo caso, hay que prestar atención a las relaciones y a las interacciones entre el presunto acosador y la presunta víctima, así como al poder de las partes y la transacción entre ambos a lo largo del conflicto. En el ámbito del grupo social, el *mobbing* puede ser explicado en términos de los procesos del denominado “chivo expiatorio” que se producen en los grupos y en las organizaciones. Estos procesos de “caza de brujas” surgen cuando los grupos desplazan sus frustraciones y agresiones hacia un miembro del grupo que se adecua dada su falta de poder. Ser visto como un miembro externo al grupo o como formando parte de un grupo minoritario puede ser un criterio a la hora de elegir a ese “chivo expiatorio”. A este nivel organizacional se han encontrado muchos factores que

ayudan a explicar el *mobbing*. Por una parte, el *mobbing* puede ser parte integrante de la cultura de la organización; por otra, el ambiente laboral de las organizaciones donde aparecen conductas de *mobbing*, se caracteriza por una atmósfera general en la cual los empleados son competitivos y en la que cada uno busca su propio interés.

Desde una perspectiva social más amplia referida a la cultura nacional, conformada por los factores históricos, socioeconómicos y legales, podemos añadir que la intensificación del trabajo, el aumento en las horas de trabajo, la incertidumbre de empleo futuro que caracteriza el estilo de vida laboral contemporáneo en muchos países, influye en el nivel de estrés tanto del perpetrador como de la víctima. De este modo, el nivel de agresión de uno y los recursos de afrontamiento del otro pueden verse influidos por estos factores. Habría que subrayar que en este modelo son importantes las predisposiciones o personalidad del individuo, pero si el *mobbing* prospera en la organización, es porque ésta facilita que se pongan en ejercicio esas “características individuales”.

Continuando con los modelos explicativos, Trujillo, Almegua, de la Luz y Hernández (2007) diseñaron un modelo del *mobbing* en las organizaciones mexicanas, introduciendo además de las variables organizacionales, situacionales o de personalidad tanto de la víctima como del agresor, factores de identidad. Introducen la variable inteligencia emocional intrapersonal e interpersonal, como factor clave en relación con la identidad organizativa. Consideran que en

procesos de selección de personal o de ascenso de trabajadores, se debería realizar una evaluación e intervención psicológica para evitar la propagación del *mobbing* en las organizaciones. En los mismo términos, Mayoral (2010) señala un modelo explicativo del *mobbing*, a partir de factores como el poder y la cultura organizacional, permitiendo disponer de un análisis sociológico del mismo en el que se determina que se produce el acoso en la organizaciones debido a una causa práctica, es decir por no disponer las empresas de sanciones suficientes que controlen y paralicen este tipo de conductas dentro de las empresas.

El poder, el contexto y la cultura de la empresa son fundamentales en el modelo de Bourdieu, tal como nos lo explica Mayoral (2010) proporcionando un modelo teórico del acoso laboral con un gran potencial explicativo, desde el ámbito de la Sociología. En esta misma línea, Blasco y Trenc (2010) concluyen en la necesidad de seguir buscando un modelo explicativo del *mobbing*, que pueda con mayor profundidad exponer qué papel juega del perfil psicológico del acosador y qué papel representan las organizaciones. Otros investigadores como López-Cabarcos, Vázquez-Rodríguez y Montes-Piñeiro (2010) analizaron la relación entre *mobbing* y satisfacción laboral, encontrando que la claridad de rol y el liderazgo son las variables que predicen mejor la aparición del *mobbing* en las organizaciones. La mejor forma de abordar el *mobbing* es desde un punto de vista multidisciplinar, desde la medicina legal, el área

jurídica, desde lo social, la salud y la salud mental, según Ferrari, Filippi, Novo, Sicardi y Trotta (2011).

Así pues, como se puede constatar desde los modelos descritos y tal y como hemos mencionado con anterioridad, el origen del acoso laboral se ha abordado desde la psicología y la organización. Desde la primera, se consideran las variables de personalidad y la historia personal de cada uno. Desde la segunda, se analizan las características de las empresas y la dirección de las mismas, como variables que generan *mobbing*.

En cualquier caso, desde el análisis de las últimas variables descritas, podemos decir que para prevenir conflictos debemos evitar la falta de entendimiento. Los malos entendidos derivan de la falta de comunicación, la prisa, la saturación de tareas todo esto provoca que los discursos sean más breves y que vayan acompañados de una comunicación no verbal negativa. O simplemente que no se produzca ninguna comunicación, rumiando los empleados las actitudes y comportamientos del resto de los trabajadores o de los superiores. Si hablamos de los compañeros, la falta de un discurso coherente acompañado de una comunicación no verbal negativa, influye generando desconfianza hacia al compañero o compañeros, hostilidad o rencor y de nuevo todas estas situaciones, podrían derivar hacia el miedo. Miedo a que la otra persona quiera destacar dejando al compañero en una situación ridícula, miedo a que el otro sea mejor que yo, o se convierta en el ojo derecho del jefe, o a ser despedido y

reemplazado por la otra persona. El discurso es incoherente, la comunicación no verbal inadecuada, la comunicación en su totalidad inefectiva, las relaciones informales reducidas a la desconfianza y las formales disminuidas a falta de coordinación, seguimiento, rendimiento y productividad. Situaciones que en los casos más graves nos dirigen hacia el acoso moral entre compañeros o a las eternas rivalidades emergentes entre los departamentos de una misma empresa. La publicidad, el boca a boca ofreciendo las ventajas de un servicio, de un producto, de una empresa u organización, es el método positivo para la supervivencia empresarial. Pero la publicidad negativa, puede convertirse en el peor de los enemigos. Una persona que se siente amenazada por otra generará una cadena de información negativa sobre la misma a la mayoría de sus compañeros, propiciando que se generen también desconfianzas hacia ella.

Desde esta perspectiva, Gómez y Hernández (2014) explican cómo una comunicación precaria en las organizaciones, genera ambientes negativos de trabajo y conflictos que acaban convirtiéndose en acoso laboral. Los conflictos derivados por la falta de una comunicación efectiva en la empresa, influyen en todos los trabajadores e incluso en la economía de la propia empresa. Por otra parte, la falta de toma de decisiones por parte de la gerencia de las organizaciones agrava estos casos. Las distorsiones en la comunicación de los trabajadores influyen directamente en la organización, estructura y desempeño de las funciones y tareas de los

trabajadores. Para las autoras, los conflictos vienen fundamentalmente relacionados con la transmisión de mensajes verbales y no verbales, mediante la comunicación informal. Pero también, influye en el acoso el silencio, no hablar con la víctima, ignorarla, aislarla, no responderle a correos electrónicos u otros escritos, produciendo una disminución de su rendimiento laboral y un gran daño emocional. En muchos casos, los problemas de comunicación ocurren entre diferentes jerarquías, contribuyendo en pequeña o en gran escala a una emergente fuente de conflicto, que puede llegar a la destrucción de la empresa.

¿Qué problemas pueden venir derivados de las deficiencias comunicacionales desde arriba? 1. La falta de información a los empleados sobre los objetivos profesionales y los proyectos de la empresa. 2. La no correcta representación del organigrama de trabajo. 3. La inexistencia del conocimiento por parte de los empleados de las funciones propias de cada puesto. 4. La inexistencia del conocimiento de las tareas a realizar por parte de los empleados. 5. La falta de incentivos. 6. La falta de reuniones productivas sobre las metas a alcanzar por parte de la empresa y lo que se espera de los trabajadores. 7. La falta de liderazgo. 8. La no delegación de tareas a los trabajadores. 9. La no participación de los trabajadores en la toma de decisiones en los proyectos de la empresa. 10. No dejar pensar ni hacer a los trabajadores emprendedores e innovadores de la empresa. 11. No saber aprovechar y fomentar las habilidades propias de cada trabajador. Las consecuencias de estas barreras comunicacionales a

nivel jerárquico son: 1. Absentismo laboral, llegar tarde al trabajo, marcharse antes. 2. Bajas laborales por causas psicológicas: ansiedad, depresión, somatizaciones múltiples. 3. Clima laboral desfavorable, discusiones y roces frecuentes. 4. Insatisfacción personal y laboral. 5. Bajo rendimiento, baja productividad. 6. Competencia desleal. 7. Publicidad negativa de la empresa. 8. Pérdida de trabajadores competentes. 9. Pérdida de clientes y proveedores. 10. Pobreza a nivel de competencias de la empresa. 11. Cierre de la empresa (Baixauli, 2010). Estas 11 características pueden estar relacionadas con lo que conocemos como conflicto de rol y ambigüedad de rol. Aspectos sobre los que versa este trabajo y se procederá a exponer en el desarrollo del mismo.

Leymann (1993) consideraba al *mobbing* como un “estresor social complejo” en la medida que incluía diversidad de conductas o actividades negativas, las cuales reflejaban un conflicto interpersonal exagerado, un tipo de conflicto muy distinto a los conflictos con los que habitualmente nos encontramos en el mundo laboral. El carácter distintivo del conflicto no resuelto deriva en una violencia soterrada.

Si nos planteamos cuáles son los problemas que pueden derivarse del ejercicio del *mobbing* podemos destacar que, más que la intensidad de las conductas negativas *per se*, es precisamente el carácter crónico de las agresiones, de la violencia, lo que permite distinguir al *mobbing* de los conflictos interpersonales cotidianos (Leymann, 1996). Los estudios factoriales realizados con muestras de

víctimas han permitido diferenciar una variedad de estrategias de *mobbing*. Por ejemplo, con la utilización del *Negative Acts Questionnaire* (NAQ), Einarsen y Hoel (2001) diferenciaron dos factores que denominaron *bullying* personal (agresiones verbales, lanzar rumores, ridiculizar públicamente) y *bullying* relacionado con el trabajo (afecta a las tareas y competencias del trabajador).

Por otro lado, Zapf, Knorz y Kulla (1996) utilizando el *Leymann Inventory of Psychological Terrorization* (LIPT) aislaron siete factores, a saber: (a) ataques a la víctima con medidas organizacionales (semejante al segundo de los dos factores mencionados anteriormente); (b) ataques a las relaciones sociales informales de la víctima (conductas orientadas a conseguir el aislamiento de la víctima); (c) ataques a la vida privada de la víctima (mofarse de determinados atributos físicos o psicológicos de la víctima u hostigarla en su vida privada a través de diversos medios con la finalidad de socavar la autoestima de la víctima); (d) agresión verbal; (e) extender rumores; (f) violencia física, referida a acoso sexual así como a amenazas o violencia física en general; y (g) ataques a las actitudes de la víctima (políticas, religiosas o de otra índole). Los seis últimos factores se corresponderían con el primero de los encontrados por Einarsen y Hoel en el año 2001.

Al respecto, Báguena et al. (2010) en su estudio concluyen que existen dos categorías de actividades de acoso: personal y organizacional. Destacando en su estudio más víctimas de acoso

personal que organizacional. Siendo las estrategias de acoso indirecto al principio, mediante aislamiento social de la víctima y posteriormente estrategias y actividades de acoso más directas. Según Gil (2014) los acosadores llevan a cabo una serie de comportamientos como: comportamientos orientados a que el acosado no se pueda expresar (conseguir la incomunicación de la víctima), dirigidos al aislamiento de la víctima, comportamientos difamatorios tanto a nivel personal como a nivel profesional, comportamientos para afectar la salud de la víctima. Un acosador muy pocas veces realiza su acoso estando solo, por lo que busca en los compañeros de trabajo alianzas.

Para Piñuel (2001) el perfil de la víctima se define como: personas justas, íntegras, con una elevada ética, honradez y rectitud y con un alto sentido de la justicia. Personas con autonomía, independencia de juicio e iniciativa propia; personas dotadas de una notable o extraordinaria capacidad para su trabajo; personas populares en la organización, dotadas de carisma y capacidad de liderazgo informal dentro del grupo, que suelen ser altamente cooperativas y que trabajan bien en equipo, con una elevada capacidad empática y con situaciones personales o familiares positivas y satisfactorias. En esta misma línea de trabajo, Álvarez (2002) expone que las víctimas son tales, porque son percibidas por los demás como personas felices, honestas y saben disfrutar de la vida. Tienen unos fuertes valores éticos como la solidaridad. Por tanto el ataque de los agresores no sólo se lleva a cabo sobre la persona, sino sobre su dignidad y sus valores. Según, Padial y de la Iglesia (2002) existen tres tipos de víctimas.

Envidiable: es un trabajador líder para el resto y brillante en lo profesional. Vulnerable: tienen un perfil de personalidad dependiente, con baja autoestima y necesidad de aprobación. Amenazante: es un trabajador muy competente que defiende las injusticias y reclama sus derechos y los de los demás. Aunque los estudios realizados indican que las características de personalidad de las víctimas pueden facilitar la aparición del *mobbing*, éstas no son determinantes (Velia, 2007).

Teniendo en cuenta dicho perfil, Piñuel (2001), señaló como estrategias utilizadas para someter a la víctima al *mobbing*: la asignación de objetivos o proyectos con plazos que se saben inalcanzables y tareas que no pueden acabar a tiempo. Quitarle áreas de responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés e incluso sin ningún trabajo que realizar; ignorarle o excluirle, hablando sólo a una tercera persona presente, simulando su inexistencia; retener información crucial para su trabajo o manipularla para inducirle a error en su desempeño laboral, y acusarle después de negligencia o de faltas profesionales; extender por la empresa rumores maliciosos que menoscaban su reputación, su imagen o su profesionalidad; infravalorar el esfuerzo realizado, renunciar a que su trabajo esté bien realizado o a evaluarlo periódicamente; ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos a otras personas o a otros elementos; criticar continuamente su trabajo, sus ideas, propuestas, soluciones; castigar duramente cualquier iniciativa o toma de decisión respecto al desempeño de su trabajo; gritar, avasallar, chillar, insultar, humillar; ridiculizar su trabajo, sus ideas o resultados, ante los demás; animar a

otros compañeros a participar en cualquiera de las acciones propuestas anteriormente e invadir la privacidad del acosado interviniendo su correo, su teléfono, revisando sus documentos, armarios, cajones, sustrayendo elementos claves para su trabajo.

La respuesta frecuente de la organización es negar la existencia del acoso. En el contexto del *mobbing*, existe un desequilibrio de poder entre las partes, la persona tiene poco control y esta carencia de control influye tanto en su salud física y psicológica como en su uso de estrategias para manejar de modo activo el conflicto. El desequilibrio de poder puede deberse a la estructura de poder formal de la organización, a la existencia de un poder informal basado en el conocimiento y la experiencia así como en el apoyo de personas influyentes, o también, a la dependencia de la víctima respecto del perpetrador o acosador (Hoel & Cooper, 2000). En cualquier caso, podemos decir que el *mobbing* es un fenómeno que se desarrolla a partir de la interacción dinámica entre, al menos, dos partes (interacción *interpersonal* directa). Además esas relaciones de interacción dinámica se producen en sentido horizontal (acoso entre colegas) o vertical, tanto de arriba abajo (acoso del supervisor al trabajador) como de abajo arriba (del trabajador al supervisor).

Algunas descripciones proporcionadas por las víctimas sobre sus agresores coinciden con las siguientes: capacidad de simulación, falsa seducción, mentirosos compulsivos, capacidad de manipulación y distorsión, envidia y celos profesionales, ausencia de modales o

educación, doble personalidad, dificultad para tolerar la ambigüedad, ausencia total de empatía, incapacidad para afrontar el fracaso, oportunismo y conveniencia, falta de criterio personal, ausencia de dinamismo, autoritarismo, ausencia de sentido de culpa y de remordimientos, trivialización, egoísmo, falta de juicio o de ecuanimidad, ausencia de capacidad de escucha, rigidez, indecisión, mediocridad profesional, personalidad controladora, inconsistencia, falta de transparencia, interferencia en el trabajo de otros, arrogancia, imposición, hechos consumados, paternalismo, necesidad de quedar por encima, actitud “sabelotodo”, incapacidad para cooperar, paranoia, incapacidad para comunicar, lenguaje rudo e insultante, evasivo, incapacidad para el trabajo en equipo y ausencia de sentido del humor. Las conductas de acoso más frecuentemente informadas por las víctimas eran: “asignación de tareas sin sentido” o “por debajo de las competencias del trabajador”, “poner bajo presión” y “esfuerzos sistemáticos para devaluar a la persona” (Piñuel, 2001).

Refiriéndonos ahora a las características del acosador, podemos decir que utiliza técnicas de demolición de la autoconfianza, recurre a procedimientos sancionadores, busca la rivalidad y competitividad entre los trabajadores, “el enemigo es el otro”, utiliza una tercera persona para que “de buena fe” de sus acciones, monitoriza perversamente y amenaza contra las bajas laborales, convoca reuniones sorpresa con la víctima para sancionarla o humillarla, utiliza la denegación de representación o el apoyo legal, simula ser el mejor amigo, reorganiza el trabajo anualmente o

periódicamente, implementa sistemas internos de evaluación, asigna objetivos o proyectos con plazos que se saben inalcanzables y tareas que no pueden acabar a tiempo, ofrece una promoción-trampa, su versión siempre es unilateral y utiliza los argumentos de una sola parte, genera el acoso “de oca a oca”, para generar indefensión en la víctima, acosa aleatoriamente, se aprovecha de la salida de la víctima para cambiarle su puesto de trabajo, busca el despido fulminante o el despido “cortina de humo” para que la empresa no sea consciente de sus acciones (Piñuel, 2001). Por otro lado, Parés (2007) expone la necesidad de detectar el uso del lenguaje por parte del acosador, ya que utiliza el lenguaje para manipular a su víctima. Concluye que el lenguaje del agresor es incongruente y se contradice a través del uso de falacias, es decir errores que comente en la expresión de los mensajes.

Por todo ello, Balenciaga (2008) considera al agresor del *mobbing* como un psicópata, puesto que realiza un abuso de poder. Pero su tesis fundamental es que vivimos en una sociedad que permite una psicopatía organizacional, ya que se aprende la violencia y se transmite por modelado, en una sociedad competitiva, hedonista y egoísta, caldo de cultivo para la violencia en sus diversos tipos. Para Arias y Portilla (2009) los jefes que generan entornos de trabajo tóxicos suelen tener un perfil narcisista, suelen tener una autoestima muy baja y siempre quieren ser el centro de atención; psicópata, carente de empatía, nunca se preocupa de lo que les pasa a los demás; y paranoide, al no confiar en sí mismo, tampoco confía en sus

trabajadores, por lo que los tiene trabajando sin parar pensando que así adquieren un mayor compromiso con la empresa. Además, Escartín-Solanelles, Arrieta-Salas y Rodríguez-Carballeira (2010) señalan la intencionalidad del agresor en su conducta de acoso, con la finalidad de conseguir una serie de objetivos, por lo que consideran la necesidad de seguir investigando la relación existente entre intencionalidad y contexto organizacional. Para M. Martínez, Irurtia, C. Martínez, Torres y Queipo (2012) el agresor suele ser una persona sin sentimiento de culpabilidad, manipuladora, cobarde, agresiva e incompetente profesionalmente, siendo personas con un perfil alto en psicoticismo y neuroticismo.

Según el perfil, Pérez y Fernández (2012) clasificaron a los acosadores en 11 perfiles distintos: (1) El carrerista, aquel que busca hacer carrera sin importarle nada los demás. (2) El casual, el que gana por casualidad y entonces decide destruir al otro completamente. (3) El colérico, el que tiene problemas para controlarse. (4) El conformista, el espectador silencioso que no hace nada por detenerlo. (5) El criticón, que solo se dedica a criticar sin proponer ninguna solución. (6) El frustrado, el que descarga en los demás sus problemas. (7) El adulador, que adula constantemente al jefe. (8) El megalómano, que tiene una visión distorsionada de sí mismo. (9) El pusilánime, no actúa directamente, sino que prefiere ayudar al agresor. (10) El sádico que siente placer ejerciendo *mobbing* sobre una persona hasta destruirla. (11) El tirano, quien esclaviza a los demás con métodos crueles. (12) El instigador, que está siempre buscando hacer daño.

El *mobbing* en el trabajo ocurre como consecuencia de la falta de adaptación los cambios actuales que afectan a las empresas, cambios como la búsqueda de excelencia, la creatividad y la responsabilidad social corporativa. (Vandekerckhove & Commers, 2003). Aquellas empresas con culturas organizacionales autoritarias y *laissez-faire* tienen mayor probabilidad de sufrir acoso laboral. También hay que considerar que los cambios que se producen en las organizaciones como las reestructuraciones, fusiones, introducción de nuevas tecnologías, son factores de riesgo en las empresas para padecer cualquier tipo de violencia laboral (Avendaño, 2004). Al respecto, del Castillo y Almirall (2004) exponen que existe un mayor riesgo de acoso en las organizaciones con problemas de dirección y liderazgo, con una mala organización del trabajo y un ambiente laboral negativo. Destacando un clima de miedo en el entorno de trabajo, exceso de rivalidad, abuso de poder, desigualdades en el desempeño laboral, falta de definición de las tareas, estructuras jerárquicas y falta de explicaciones sobre el desempeño laboral. En esta línea, Peñasco (2005) considera que las universidades tienen un conjunto de elementos claves para la mayor existencia de acoso laboral. La autora resalta la inexistencia de protocolos de prevención en estos centros, destacando la Universidad del País Vasco, como la primera en tener reglamentación propia para el acoso laboral. Por lo que subraya la necesidad de implementación en todas las universidades. Por esta razón, Escalante (2004) propone como recomendación la evaluación del riesgo psicosocial, ya que puede

producir el *mobbing* un gran riesgo para la salud, porque al ocurrir en el trabajo la empresa debe proceder a su prevención y se deben de tener en cuenta los diferentes riesgos que ocurren en diferentes organizaciones.

Como he comentado anteriormente, Justicia, Muñoz y de Haro (2006) señalan la existencia del acoso laboral en las universidades, siendo los profesores universitarios no pertenecientes a la plantilla, los que más se perciben como víctimas de acoso, seguido por el personal administrativo y en última instancia, el profesorado de plantilla. Continuando con las investigaciones en las universidades, López-Cabarcos, Picón-Prado y Vázquez-Rodríguez (2008) realizaron un estudio en una universidad pública española, entre los resultados obtenidos no encontraron diferencias significativas entre las variables demográficas. Destacaron que la víctima suele actuar de forma pasiva y aquellas personas que lo hacen de forma activa no suelen denunciar, en su opinión por falta de pruebas. Al respecto, Westhues (2010) considera a los profesores universitarios más vulnerables al acoso psicológico, especialmente aquellos que han nacido en el extranjero, los que son diferentes a los demás, los que pertenecen a una disciplina con normas y objetivos ambiguos. Aquellos que trabajan con el Decano o con el administrador o en una crisis financiera en la propia unidad académica.

Siguiendo el mismo argumento anterior, Moreno-Jiménez, Rodríguez, Garrosa, Morante y Rodríguez (2004) entienden que el

acoso ocurre por una mala organización del trabajo, deficiencias en los estilos directivos, la cultura empresarial y los problemas socio-económicos, que generan entornos violentos de trabajo, sin dejar al margen las variables personales que influyen en el *mobbing*. En este sentido, Moreno-Jiménez et al. (2005) en su investigación concluyeron que el tipo de contrato influye en el acoso psicológico, siendo los contratos temporales o de obra los que más relación tienen con el acoso, ya que consideran que la inestabilidad laboral aumenta el riesgo de ser víctima de acoso laboral. Por esta razón, Moreno-Jiménez y Muñoz (2006) resaltan la necesidad de investigar la relación existente entre las víctimas y su entorno social, el papel que juegan los testigos del acoso y la relación del tipo de contrato y la antigüedad en la empresa y el riesgo de *mobbing*. Del mismo modo, Herrera (2009) pone el centro de atención en el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo. Explica que el *neomanager* es el tipo de jefe que distorsiona el lenguaje, fomenta el “todos contra todos”, contribuye a la proliferación de violencia psicológica, contribuyendo a la existencia del *mobbing* en la organización.

En otras organizaciones, según Segurado et al. (2008) las relaciones interpersonales son un riesgo para la escalada de conflicto en la Policía Local, ya que la cultura corporativa apoya este tipo de violencia, el uso o abuso de poder, las jerarquías, el uso del control sobre los trabajadores y sus familiares. Por lo que concluyen la necesidad de intervenir en este tipo de organizaciones, mejorando el clima laboral. Por otro lado, Fornés, Martínez y García (2008)

encuentran que 1 de cada 5 enfermeras en Baleares sufren algún tipo de acoso, por lo que plantean una labor de prevención e intervención de la salud, en el sector sanitario. Según Mayoral (2008) no se puede explicar el *mobbing* sin partir del supuesto de que se produce por en exceso de autoridad y una asimetría de poder, en su opinión faltan estudios relacionando estos dos factores, ya que podrían generar más problemas en las relaciones de las organizaciones asalariadas. También, Tello y Caguao (2011) destacan que los médicos en algunas organizaciones se ven envueltos en ambientes de trabajo tóxicos que influyen negativamente en su salud física y psíquica. A nivel individual, se generan conductas patológicas de sumisión o de hostilidad. A nivel organizacional, se crean enfrentamientos, luchas de poder, errores de atribución, represalias o creación de bandos internos. Por último, López y Ufarte (2013) señalan que entre los profesionales víctimas del *mobbing* se encuentran los periodistas, normalmente se les cuestiona por falsos incumplimientos o errores cometidos, cuando las causas del problema son organizacionales como las cargas de trabajo, insuficiencia informativa o debido a la jerarquía de trabajo. Todo ello genera a nivel personal, problemas de salud en el trabajador y a nivel organizacional, problemas de clima laboral, por lo que plantean la necesidad de intervención por parte de las empresas de este sector.

Por otra parte, Arciniega (2009) considera la necesidad de realizar investigación en la línea de analizar cuáles son los costes reales del *mobbing* por absentismos, bajas, conflictos. Analizar los

conflictos derivados por el bloqueo empresarial a la innovación, que genera la incertidumbre. Y por último, analizar cómo repercute el acoso laboral en la salud de los trabajadores, su prevención y analizar los incidentes de la violencia laboral. La globalización, los cambios en el mercado laboral, el desempleo, han contribuido a un cambio que afecta a las organizaciones, contribuyendo a la aparición de nuevos riesgos psicosociales, por lo que se considera necesario crear una conciencia en las organizaciones de Salud Laboral (Moreno-Jiménez, 2011).

En resumen, el perfil de empresa favorecedora de *mobbing* según Verona, Deniz y Santana (2014) obedece a una organización con carácter cerrado, con variables como el poder y el control de la productividad, unido con el miedo del trabajador al desempleo (más aún en momentos de crisis económica), una pobre organización de trabajo, deficiente gestión de conflictos, liderazgo autoritario, competitividad laboral como cultura organizacional, ausencia de ética laboral, falta de formación en dirección y liderazgo, fomento de un clima de inseguridad laboral, una alta burocratización, gran sobrecarga de trabajo, que la productividad no se evalúe de forma externa y la existencia de contratos temporales. Existe una clara relación entre la falta de liderazgo, la carencia de entrenamiento en habilidades directivas e interpersonales y los conflictos en la organizaciones que acaban originando acoso en la organizaciones (Acosta-Fernández, Torres-López, Aguilera-Velasco, Pozos-Radillo & Parra-Osorio, 2015).

Como se ha dejado ver a través de las páginas anteriores las consecuencias del *mobbing* durante las primeras investigaciones de Leymann (1990), fueron que las víctimas informaban de síntomas de enfermedad física y psicológica, en un grado de gravedad que iba mucho más allá de las típicas reacciones de estrés que tradicionalmente se abordaban dentro del ámbito de estudio del estrés organizacional. Así, mientras que las víctimas de *mobbing* podían desarrollar trastornos mentales graves, como el trastorno de ansiedad generalizada o el trastorno por estrés post-traumático, que daban lugar a cambios de personalidad permanentes (Leymann & Gustafsson, 1996), en los conflictos cotidianos no tenía tales enfermedades relacionadas con la experiencia de estresores traumáticos. Dado que para Leymann las causas del *mobbing* se encuentran en factores relativos a la organización como posibles defectos en el liderazgo, el diseño de trabajo o el clima social, cabría en suma señalar que el *mobbing* representaría un estresor organizacional, cuyas consecuencias serían comparables en su gravedad a las que generan los acontecimientos catastróficos. La frecuencia (al menos una vez a la semana) y la duración (al menos seis meses) de la experiencia son elementos clave para poder hablar de *mobbing*.

A nivel individual, el *mobbing* ha mostrado tener un impacto negativo considerable sobre el bienestar psicológico de la persona que lo sufre. De esta forma se ha relacionado con un aumento en los niveles de ansiedad y depresión (Bond, Carlin, Kerry & Patton,

2001; Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994; Hoel, Rayner & Cooper, 1999; Mikkelsen & Einarsen, 2001; Niedl, 1996), con una mala salud mental (Zapf, Knorz & Kulla, 1996), con síntomas típicos del estrés tales como el insomnio, la melancolía y la apatía (Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck, 1994; Quine, 1999) y con el estrés post-traumático (Leymann, 1990; Leymann & Gustafsson, 1996; Mikkelsen & Einarsen, 2002). En este último caso, se ha observado que a pesar de que las conductas o actividades negativas de *mobbing* no impliquen un estresor de carácter traumático que sea amenazante para la vida, la sintomatología registrada en las víctimas de *mobbing* es muy similar a la encontrada en víctimas que se han enfrentado a tales estresores traumáticos. Estudios como el de O'Moore (2000) revelan que el 40% de las víctimas de *mobbing* ven afectada su salud física y el 43% su salud mental.

Los efectos que se producen en la salud física y psíquica son muchos y diversos, como podemos observar en la **Tabla 1** (Piñuel, 2001). Pero todos los investigadores coinciden en que los efectos del acoso laboral pueden llegar a producir un grave deterioro de la persona, tanto a nivel físico como psíquico, llegando en algunos casos a su resolución a través del suicidio. Leymann (1990, 1996) encontró la siguiente estadística de síntomas entre las víctimas del *mobbing*: dolores de cabeza 51%, dolores de espalda 44%, perturbaciones en la conciliación de sueño 41%, depresión 41%, irritabilidad fácil 41%, dolores en la nuca 36%, deficiencias de concentración 35%, miedo al fracaso 32% y sueño interrumpido 32%.

El riesgo de psicopatología en las víctimas va a depender del tipo de acoso sufrido, a mayor acoso mayor psicopatología. Haber sufrido algún tipo de intimidación es indicador de mayor riesgo de psicopatología (De Rivera & Abuín, 2006). El ritmo de trabajo, las funciones y tareas a desempeñar influyen en el riesgo de aparición de conductas de acoso, por el contrario cuando existe en la empresa reconocimiento del trabajo y autonomía a la hora de trabajar, el riesgo de acoso disminuye (Muñoz, Gamarra, Jiménez & Herrer, 2006). Por otra parte, Pranjić, Maleš-Bilić, Beganlić & Mustajbegović (2006) explican que la amenaza que supone para el trabajador perder su estatus profesional y el aislamiento o exclusión que puede suponer, acaba generando trastornos psicológicos y falta de autoestima en las víctimas de acoso, por lo que consideran la necesidad de que los trabajadores reciban apoyo dentro y fuera de la organización.

Tabla 1. Clasificación de los efectos psicológicos del *mobbing* según Piñuel (2001)

Efectos cognitivos e hiperreacción psíquica	Pérdida de memoria Dificultad para concentrarse Decaimiento/depresión Apatía, falta de iniciativa Irritabilidad Inquietud/nerviosismo Agresividad Sentimientos de inseguridad Hipersensibilidad a los retrasos
Síntomas psicossomáticos de estrés	Pesadillas Dolores de estómago Diarreas Vómitos Náuseas Falta de apetito Sensación de nudo en la garganta Llanto Aislamiento
Síntomas de desajuste del Sistema Nervioso Autónomo	Dolores en el pecho Sudoración Sequedad de boca Palpitaciones Sofocos Sensación de falta de aire Hipertensión
Síntomas de desgaste físico producido por un estrés mantenido durante mucho tiempo	Dolores de espalda dorsales y lumbares Dolores cervicales Dolores musculares
Trastornos de sueño	Dificultad para conciliar el sueño Sueño Interrumpido Despertar temprano
Cansancio y debilidad	Fatiga crónica Flojedad de piernas Debilidad Desmayos Temblores

Según Fornés (2002) la víctima superará la situación de estrés, identificándolo y haciéndole frente, gestionando y controlando sus emociones, entendimiento que no tiene la culpa de lo ocurrido, aceptando su dolor y teniendo un comportamiento asertivo. Siguiendo con este argumento, Cañero (2004) entiende el acoso moral como un proceso de estrés, por lo que recurre al modelo de Lazarus y Folkman para explicar su afrontamiento, señalando que el *mobbing* pertenece a los trastornos reactivos. El tratamiento desde Atención Primaria es atender los síntomas de las víctimas, reconocer el maltrato, orientarles y derivarles al especialista para su atención (Prieto-Orzanco, 2005).

El acoso puede acabar derivando en problemas graves de salud como el Trastorno por Estrés Posttraumático, si bien la situación de estrés es muy diferente que en otros casos. Por lo que, es necesario centrarse en la labor preventiva de este tipo de situaciones por una parte y por la otra, en proporcionar a la víctima el apoyo, tratamiento y rehabilitación que necesita para volver a su vida laboral (Peralta, 2006).

Por otra parte, Pires y Da Costa (2008) consideran que el *mobbing* tiene su base conceptual de los supuestos teóricos del psicoanálisis. Según los autores estamos ante una perversión del ego (el agresor), que genera sufrimiento a la víctima, como resultado de la violencia inflingida. El agresor actúa según los autores, movido por el miedo al miedo (cinismo). Respecto a las características de la personalidad en las víctimas, González-Trijueque y Delgado (2008)

señalan la existencia altas puntuaciones en ansiedad-rasgo, trastorno evitativo, dependiente o trastorno obsesivo-compulsivo y baja autoestima. El estrés producido durante el acoso laboral, genera problemas de insomnio, ya que aparecen síntomas de distanciamiento psicológico y rumiación (Moreno-Jiménez, Muñoz, Sanz & Rodríguez, 2008). En otra investigación realizada por González-Trijueque y Delgado (2008) encontraron que las víctimas de acoso laboral puntúan más alto que la población normal en todas las variables psicopatológicas e informaban de un mayor malestar general.

En esta misma dirección Pompili et al. (2008) señalan que las víctimas de *mobbing*, tienen mayor riesgo de desarrollar Trastornos de Estrés Postraumático y Depresión Mayor que el resto de la población. Consideran que cuando existe riesgo de suicidio, éste es también mayor. Por lo que concluyen la necesidad de intervenir con el objeto de prevenir el riesgo de suicidio. En este sentido, O' Moore (2010) estudió la relación entre el acoso laboral y el riesgo de suicidio en Irlanda. Los comportamientos suicidas eran los mismos en organizaciones de solo mujeres o solo hombres. El 79.2% tenía estudios secundarios y el 87.5% tenía trabajo a tiempo completo. No todas las víctimas presentan el mismo grado de psicopatología, algunas de ellas presentan una autoestima alta, al contrario de lo que se puede pensar (Alcides & Puentes, 2010). En relación con el riesgo de psicopatología, Pérez (2011) realizó un estudio cualitativo mediante la utilización de encuestas y encontró como resultado que las

víctimas de acoso laboral presentaban mayor patología si no encontraban el sentido de la vida, tenían sensación de vacío existencial, y no encontraban un significado valioso a la vida. En la misma línea de trabajo González, Castañeda y Carrillo (2012) encontraron evidencia empírica a favor de la relación entre *mobbing* y percepción negativa de salud, siendo tres veces mayor en las personas acosadas dicha percepción negativa de la salud.

Por otra parte, Duffy y Sperry (2012) detectan diferencias individuales entre las víctimas según su vulnerabilidad y resiliencia. La víctima sufre devaluación, humillación, desprestigio, pérdida de reputación laboral, no renovación de su contrato de trabajo, baja laboral, produciéndoles experiencias traumáticas, pérdidas económicas, de salud y de estatus social. A nivel clínico, las mujeres víctimas de acoso presentan altos indicadores de padecer enfermedades inflamatorias cuando se relaciona esta variable con el desgaste profesional derivado de una situación de acoso (Domínguez et al, 2012). Desde el punto de vista laboral, están insatisfechos con su trabajo, dificultando su rendimiento, planteándose en muchas ocasiones el abandono de la empresa, pero cuando dicho abandono no es posible, el trabajo se asocia a la fuente del conflicto y emocionalidad negativa. A nivel social, estas personas pueden llegar a ser muy desconfiadas, temerosas, evitando situaciones en las que deban relacionarse, con tendencia al aislamiento, hipersensibles y críticas con los otros, o pueden ser agresivas, manteniendo sentimientos de ira, venganza o rencor (Martínez et al. 2012). Por esta

razón, Peñasco (2013) entiende que el acoso laboral puede ser riesgo de exclusión social, incluso para aquellas personas que están muy preparadas laboralmente, generando graves problemas para su salud e incluso pudiendo llevar al suicidio, por esta razón considera la necesidad de realizar campañas de publicidad y sensibilización, para generar conciencia social, realizar una regulación jurídica y disponer de jurisprudencia al respecto. Así pues, Piñuel y García (2015) señalan que las víctimas no suelen estar consideradas socialmente como tales, no se le da importancia a los diferentes problemas que haya tenido en su organización y no se consideran graves las consecuencias psicológicas, asociando los problemas psicopatológicos a algo posterior al acoso o producido por cualquier otra cuestión, ajena al ámbito laboral. Se suele pensar que más que víctimas, deben de ser castigadas socialmente por las acciones que han realizado. Los autores reivindican los derechos fundamentales de las víctimas como seres humanos.

Como factor protector, Meseguer, Soler y García-Izquierdo (2014) destacaron el papel de la autoeficacia profesional como variable moderadora y reductora del *mobbing*, una alta autoeficacia disminuye el sentimiento de indefensión de las víctimas.

Recordemos que el *mobbing* no se refiere a conductas simples y aisladas sino a conductas persistentes y repetidamente dirigidas a un trabajador durante un largo período de tiempo. Respecto a los tipos de acoso en el trabajo, Leymann (1990), hablaba de tres tipos

fundamentalmente: horizontal, ascendente y descendente. Podemos decir que en el horizontal, un grupo de trabajadores intentar forzar a otro trabajador que no está de acuerdo con las normas implícitas y está marcado por la enemistad personal de uno o varios trabajadores. En el acoso ascendente, un grupo de subordinados se rebela contra el nombramiento de un responsable con el que no están de acuerdo, o un grupo de subordinados se rebela contra la parcialidad, la arrogancia o autoritarismo del propio jefe. El acoso descendente, viene explicado por la agresión de un superior a un subordinado, el jefe realiza un abuso de su poder, el objetivo es reducir la influencia social de su subordinado. Los tipos de acoso descendente, según Gil (2014), son el acoso perverso, donde el acosador abusa de su poder; y el acoso estratégico, con la doble finalidad de conservar su puesto y que la víctima se marche de la empresa.

Como se ha dejado ver a través de las páginas anteriores las consecuencias del *mobbing* trascienden el nivel personal afectando a la organización a través de variables como el absentismo, las jubilaciones prematuras, la creación y mantenimiento de una atmósfera de trabajo negativa, la creación de una mala imagen y la disminución en la productividad. En esta dirección, González-Trijueque (2007) destaca las consecuencias económicas derivadas por el acoso laboral debido a la falta de productividad, el coste sanitario y coste de pensiones, en el caso de la invalidez. Siendo los costes derivados del *mobbing* cada vez más grandes. En la misma línea de trabajo, Junior y Ferreira (2008) expusieron que el acoso laboral no

afecta únicamente al agresor y a la víctima, afecta también al ámbito económico de las empresas: pérdida de productividad, de rentabilidad, absentismo, bajas laborales, rotación de los trabajadores, coste de contratación de nuevo personal y despidos, coste de entrenamiento y formación de nuevos trabajadores y el pago de los derechos de indemnización por daño moral. Para Verona et al. (2014), aquellas empresas que han experimentado situaciones de *mobbing* padecen como efectos un descenso de su productividad laboral, generado por el mal clima laboral, aumento de tiempo perdido en bajas, enfermedades, accidentes e incapacidades, necesidad de formar nuevos trabajadores y el coste que supone su adaptación a la organización, pérdida de talento empresarial, dificultades para trabajar en equipo y un peor trato a clientes y proveedores. Todo ello generará una mala productividad, mala imagen y reputación. Por todo ello, de la Iglesia y Ortiz (2012), consideran necesario la evaluación del riesgo psicosocial, a través del método científico, evaluando al acosador, a la víctima, el ambiente de trabajo, los hechos ocurridos y las pruebas. El objetivo final, según los autores es castigar al agresor, alejarlo de la víctima y no permitir que vuelva a acosar al trabajador.

Hay que tener en cuenta también la actitud de los compañeros de trabajo, normalmente los compañeros también aprovechan para vengarse del otro, o se aprovechan de los privilegios y derechos de la víctima, o se apartan porque temen ellos sufrir el mismo tipo de acoso, o no quieren verse dentro de un conflicto que les resulta ajeno y puede traerles consecuencias negativas, porque los trabajadores no saben

cómo van a seguir los acontecimientos y cuánto puede durar el conflicto en la empresa (Fondevila, 2008). Por otro lado, Ramos y Peña (2011) llevan el concepto de *mobbing* más allá del ámbito de trabajo, indicando que en ocasiones ocurre en ambientes extra-laborales, como estrategia de diferentes grupos para hacerse con el poder, por lo que proponen un mayor diálogo entre gobierno y ciudadanos.

Los objetivos del *mobbing* para Piñuel y García (2015) son desestabilizar psicológicamente a la víctima, ir poco a poco minimizando la autoestima de la víctima, que se sienta insegura y que cometa más errores. En segundo lugar deteriorar su imagen laboral y personal. En todo momento se trata de etiquetar y aislar a la víctima del resto de sus compañeros de trabajo. En un tercer momento se trata de que la víctima deje de comunicarse con el resto de los trabajadores, los trabajadores no quieren formar parte del conflicto, por lo que dejan aislada a la víctima. En cuarto lugar, el objetivo es destruir el trabajo de la víctima, para evitar que siga ejerciendo su empleo, para ello el trabajador pasa largas temporadas sin realizar tarea alguna, se le critica por todo, se le genera inseguridad para que se equivoque y fracase, se le proporciona información del trabajo distorsionada, se le impide la formación en su puesto de trabajo, se establecen rumores falsos sobre la víctima, se infravalora el desempeño del trabajador.

1.4 Las fases del acoso laboral en la organización.

Leymann (1990), un pionero en su estudio, distinguió 5 fases en el proceso de *mobbing*:

1ª. La primera sería la *fase de conflicto*, puesto que la situación disparadora de este proceso de violencia siempre es una disputa o conflicto. En esta fase, que suele ser de duración breve, las conductas negativas representan un tipo de agresión indirecta, sutil, que incluso a veces es difícil de reconocer por la persona que está siendo víctima de ella.

2ª. La segunda es la *fase de mobbing y estigmatización*. Aquí las conductas agresivas son más directas y tienen como finalidad humillar, ridiculizar y dejar progresivamente aislada a la víctima. Esta situación prolongada tiene como resultado el comienzo de la estigmatización de la víctima, lo que la convierte en más vulnerable e indefensa, pudiendo llegar a experimentar un rango amplio de síntomas de estrés.

3ª. La tercera es la *fase de intervención desde la empresa*. El conflicto, inicialmente conocido únicamente por los miembros del grupo de la víctima, trasciende a la dirección, desde la que puede ofrecerse una solución positiva o negativa al conflicto. Es en este segundo caso cuando se tiende a aceptar y asumir los prejuicios producidos en la etapa previa (se acentúa la estigmatización) y se

produce el error fundamental de atribución, de forma que jefes y colegas ofrecen explicaciones del comportamiento de la víctima basadas en sus características personales más que en factores ambientales.

4ª. La siguiente es la *fase de diagnóstico incorrecto*. Es fácil que si la persona busca ayuda se le proporcione un diagnóstico incorrecto, diagnóstico que puede perjudicar gravemente su oportunidad de rehabilitación al mundo laboral.

5ª. La última es la *fase de marginación o expulsión de la vida laboral*. Llegados a este punto es fácil que la víctima abandone su puesto de trabajo, muy probablemente tras haber pasado largas temporadas de baja. Pueden desarrollarse enfermedades graves e incluso, en casos extremos, llegarse al suicidio.

Siguiendo un esquema semejante, en el año 2001 Piñuel también consideró 5 fases del acoso laboral en la organización:

1ª. Denominada *incidentes críticos*, hace referencia a un conflicto, a una bronca, un desencuentro entre personas. Es la fase más corta.

2ª. *Acoso y estigmatización*, se producen acosos repetitivos, maliciosos contra la víctima durante un largo período de tiempo.

3ª. *Intervención de la dirección* (responsables jerárquicos), en esta etapa lo habitual es considerar a la víctima como el acosador, no el acosado, se produce un “error de atribución”, considerando que el abuso se ha producido por las características individuales de la víctima no por las características de la organización.

4ª. Fase de *solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto*, las víctimas en ocasiones, son diagnosticadas erróneamente de: estrés, depresión, burnout, personalidad paranoide, bipolar o ciclotímico, desajuste de la personalidad, neurosis, trastorno por ansiedad generalizada y ataques de pánico.

5ª. Durante la quinta fase, se produce *la salida de la organización*, la mayoría de los investigadores coinciden en que finalmente la víctima decide marcharse de la organización y en casos extremos decide quitarse la vida.

De igual modo, Piñuel (2003) en la investigación sobre el barómetro Cisneros llegó a la conclusión de que existían 8 fases para salir del *mobbing*:

1ª Comprender el *mobbing* y sus características

2ª Identificar el acoso

3ª Salir del proceso de victimización

4ª Neutralizar los efectos del *mobbing*

5ª Eliminar los sentimientos de culpabilidad

6ª Utilizar la asertividad

7ª Aceptar y perdonar

8ª Superar el acoso de forma existencial

1.5 Frecuencia del *mobbing*

A estas alturas del problema, cabría preguntarse diferenciando entre países y culturas, la prevalencia del acoso laboral. Di Martino, Hoel y Cooper (2003) presentaron en su informe un análisis sobre la prevalencia del *mobbing* en 16 países de la Unión Europea, incluida España. Según estos datos, el promedio de trabajadores que se verían afectados por este problema es de un 9% en la Unión Europea. Sin embargo, los porcentajes oscilan considerablemente de unos países a otros, de forma que en países como Finlandia (15%), Holanda y Reino Unido (con un 14%), y Suecia (12%), el problema presenta una prevalencia mayor que en países del Sur de Europa, como Portugal o Italia (con un 4%) y España o Grecia (con un 5%). Esta disparidad de porcentajes puede deberse a varias razones que operan conjuntamente. Por una parte nos enfrentamos a diferencias culturales, en el sentido de que la investigación sobre la violencia psicológica en el contexto laboral y sus consecuencias, arranca en los países nórdicos (Suecia).

En resumen, puede afirmarse que se trata de un conocimiento social más elaborado y difundido en las sociedades del norte y del centro de Europa. Otra razón de peso conecta con el método empleado en la evaluación. Se distinguen dos métodos en la evaluación subjetiva del *mobbing*, el método de la *victimización percibida*, basado en la

investigación desarrollada por Olweus (1994) en el ámbito de la violencia escolar, y el método de la *exposición a las actividades de mobbing*, basado en la investigación desarrollada por Leymann (1992). Diferenciando los estudios cuando se consideran los sectores ocupacionales más afectados por el *mobbing*, los porcentajes más elevados se encuentran en la administración pública (14%) sobre todo en el ámbito de la educación y salud, así como el sector servicios y transportes y comunicación, todos ellos con un 12% de prevalencia del *mobbing*. Por otro lado entre los sectores menos afectados por el problema se encontrarían el de la agricultura y pesca (3%) y el de la construcción (5%). En la misma línea de trabajo, Hubert y Van Veldhoven (2001) realizaron una investigación en los Países Bajos con el objeto de evaluar la relación existente entre los sectores profesionales y el *mobbing*, destacando que el sector de la educación es donde mayor riesgo de acoso se evidencia, seguido por la industria y el sector servicios.

En cuanto a los estudios realizados en España los más extensos se corresponden a los realizados por Piñuel y Oñate (2002) y por Piñuel (2004). El primero de los mencionados se realizó sobre un total de 2.410 trabajadores representativos de una muestra general aunque con un gran contingente de empleados del sector servicios. En este estudio se encontró que el 16% se había visto expuesto a *mobbing*. Los criterios empleados fueron la exposición a uno o más comportamientos de acoso, con una frecuencia semanal y con una continuidad de más de seis meses de ese comportamiento. Además, en

este estudio el 45% de la muestra había presenciado *mobbing* en el lugar el trabajo. Y desde la perspectiva de la víctima, los perpetradores habían sido principalmente los jefes (82%) y colegas (16%). Por otra parte, en el 47% de los casos la violencia había durado más de un año y en el 30% dos o más años.

Un estudio que utiliza un enfoque diferente fue el realizado por Pastrana (2002), donde colaboraron un total de 54 médicos de Ibermutuamur de toda España quienes analizaron un total de 6.500 bajas laborales. A partir del estudio se concluyó que: (1) el 1,71% era debido a *mobbing*; (2) el 0,54% debido a *burnout*; y (3) el 0,54 era debido a otros problemas laborales (malas relaciones). De los casos de baja por *mobbing*, el 65,8% eran mujeres y el 34,2% hombres. Respecto al tipo de trabajo, las bajas se distribuían de modo similar entre trabajadores no cualificados (45%) y cualificados (42%). El 13% restante se correspondía con trabajos que requerían una formación universitaria. Finalmente, el promedio de días de baja en las bajas por *mobbing* fue de 252,43 días con un rango que variaba entre 9 y 900 días.

El estudio realizado por Piñuel y Oñate (2004) se realizó sobre una muestra de 6.800 trabajadores procedentes de la administración pública, concretamente de la Agencia Tributaria y de la Intervención General de la Administración del Estado, contando con trabajadores procedentes de todas las Comunidades Autónomas, (aunque con una representación considerablemente mayor de la Comunidad Autónoma

de Madrid). Se pone de manifiesto que, el 21% de los funcionarios públicos encuestados presentan lo que el autor denomina una “situación técnica” de *mobbing*. Los criterios para establecer los casos de *mobbing* fueron los mismos que en el estudio anterior. Los resultados que ofrece por Comunidades Autónomas no están claros debido a la escasa participación de funcionarios en muchas de ellas. Ahora bien, podemos decir que, estos estudios utilizan criterios no demasiado exigentes a la hora de establecer los casos de *mobbing*. De hecho, el primero de los mencionados, citado por Di Martino et al. (2003) en su informe de la Unión Europea, arrojaba un 16% de trabajadores que se vio corregido a un 5%. Por otra parte, la prevalencia de *mobbing* en la Universidad de Alicante fue de 1 de 4, en el momento en que Herranz-Bellido, Reig-Ferrer y Cabrero-García (2006) realizaron la investigación, por lo que el índice de acoso en ese sector universitario público fue muy alto. En esta línea, Parra y Acosta (2010) realizaron una revisión bibliográfica sobre prevalencia del *mobbing* en el sector sanitario y docente, entre los resultados destacaron que los sectores universitario y sanitario, presentan condiciones de riesgo para la existencia de acoso laboral. Existiendo grandes diferencias entre las variables organizacionales, las consecuencias sobre la salud y los aspectos jurídicos. Por último, Montesinos y Carrillo (2011), realizaron un estudio en universidades públicas en México, en el que obtuvieron como conclusión que el acoso laboral se produce de un profesor a otro, con el apoyo de otros profesores o debido a la estructura jerárquica que tienen este tipo de organizaciones.

1.6 Prevención y abordaje del *mobbing*

Llegado a este punto, es necesario hablar de la importancia de los tres tipos de prevención: primaria, secundaria y terciaria.

Desde la prevención primaria, las investigadoras Guimarães y Rimoli (2006) consideran los siguientes factores en la prevención del *mobbing* en la empresa: la organización del trabajo es el primer eje estratégico para el abordaje del acoso laboral, el establecimiento de planes de prevención, tanto de información como de formación y la aplicación de protocolos adecuados. Estos protocolos permiten: a) crear una cultura organizacional para minimizar y evitar el acoso moral, b) generar un estilo de manejo de conflictos y liderazgo participativo, c) proporcionar a las víctimas potenciales las herramientas de comunicación formal del problema de la organización, y d) contar con indicadores para circunscribir la situación de la organización con respecto al acoso psicológico de la misma manera que se realiza con los accidentes de trabajo. También se sugieren estrategias de planificación para la evaluación de riesgos psicosociales de la organización, evaluación de riesgos laborales de origen psicológico, psicosocial y de organización, así como la creación y ejecución de proyectos y planes para el desarrollo de calidad de vida.

Por tanto, la *prevención primaria* está principalmente interesada en cambiar aspectos del ambiente de trabajo a fin de reducir

la posibilidad de que el *mobbing* ocurra. La prevención se asienta en una evaluación de riesgos previa que permita identificar aquellos rasgos de la organización que son negativos, así como los grupos de trabajadores que son más vulnerables. Es importante subrayar que mediante la prevención primaria se pretende proteger a los trabajadores antes que una situación de *mobbing* pueda llegar a producirse, por lo que resulta útil que la organización se dote de una serie de recursos para ello. Dentro de este tipo de prevención, Cassitto, Fattorini, Gilioli y Rengo, (2003) sugieren como métodos útiles los siguientes: informar y educar en relación con el *mobbing* y sus consecuencias. Esto conlleva la información adecuada a los trabajadores, la educación de los directivos en solución de conflictos, la realización de campañas de concienciación, y el desarrollo de una política eficaz anti-*mobbing* por parte de la organización; proporcionar guías, que contengan información sobre la naturaleza y extensión del problema así como de sus efectos sobre la salud y la calidad de vida; un código ético con indicaciones de que la empresa no tolerará comportamientos poco éticos y discriminatorios. Los términos deberían ser incluidos en los contratos de los trabajadores de manera que contemplen la aplicación de sanciones por la trasgresión de las reglas. En esta línea, P. V. Rodríguez (2003) consideraba la necesidad de resaltar el capital humano de las empresas, buscando trabajadores que estén motivados, que tengan buena salud y sean felices con su trabajo. Por otro lado destaca el papel de la dirección como facilitadora de una nueva cultura de la organización, que de ejemplo a sus trabajadores a través de una serie de valores. Concluyendo que las

empresas que se preocupan por sus trabajadores son empresas con menor número de conflictos. En esta dirección, Lozano (2003) propone un programa de prevención estructurado en los siguientes pasos: campaña informativa a todos los empleados, formación de especialistas dentro de las empresas, formación a directivos para su detección e intervención y por último, diseñar una carta de compromiso social contra este tipo de violencia en las empresas. Igualmente, Piñuel (2004) expone que las intervenciones que se realizan desde los departamentos de recursos humanos de las empresas, en muchas ocasiones llegan tarde para la víctima, acusando a la misma de ser la que ha generado el conflicto dentro de la organización. Por tanto, según el autor es imprescindible la formación de técnicos de recursos humanos en la evaluación e intervención de los casos de *mobbing*. A la hora de realizar prevención conviene tener en cuenta:

1. Programas de identificación temprana
2. Protocolos de prevención anti-*mobbing*
3. Programas de formación en riesgo psicosocial
4. Seminarios de especialización en *management*
5. Programas de acogida a nuevos trabajadores
6. Protocolos de intervención en acoso psicológico y sexual
7. Programas de mejora de la comunicación interna

En opinión de Campos, Abarca y Prado (2005) es necesario educar a toda la población con el fin de sensibilizar a la población sobre este grave problema. Igualmente, señalan la conveniencia por parte de las empresas de introducir determinadas políticas preventivas organizacionales y comunicarlas a todo el personal con el objeto de construir relaciones laborales saludables. Por otra parte, Tomás, Grau, Rodríguez y de Diego Vallejo (2005) insisten en introducir la figura del Psicólogo en las organizaciones con el objeto de implantar medidas de prevención, fundamentalmente para reducir el absentismo en las organizaciones, contribuir a generar un clima laboral saludable y una calidad de vida en el trabajo. Los trabajadores de las empresas tanto públicas como privadas no suelen recibir información sobre el acoso laboral y su prevención por parte de sus superiores. Sólo reciben información aquellas personas que se sienten víctimas de acoso, por lo que es importante realizar una labor de información del *mobbing* en toda la organización (Slin, 2006). Como ejemplo concreto, A. Yildirim y D. Yildirim (2007) analizaron una muestra de enfermeras en Turquía y como conclusión destacaron, que las enfermeras sufrían acoso independientemente de su edad, sus estudios o su posición. Por lo que consideran que la resolución de conflictos interpersonales es la mejor vía de prevención del *mobbing*.

Por otra parte, George (2008) considera la necesidad de contar con métodos de evaluación psicosocial, con el fin de detectar los casos de violencia con el objeto de realizar modificaciones en las condiciones de trabajo y medidas disciplinarias. Plantea la necesidad

de crear un programa de asistencia a la víctima y prevención. Un ambiente que favorezca el trabajo en equipo, la creatividad, la toma de decisiones conjuntas, la confianza, la implicación y compromiso de los trabajadores para ayudar a resolver problemas, reducirá en las organizaciones el riesgo de *mobbing* (Ozturk, Sokmen, Yılmaz & Cilingir, 2008).

La literatura de investigación proporciona un conjunto de intervenciones que incluyen intervenciones básicas como la sensibilización, la elaboración de políticas, y capacitación de los empleados. Las intervenciones incluyen el desarrollo e implementación de instrumentos de vigilancia y procesos de *coaching* para los líderes en todos los niveles, sobre todo de recursos humanos y el desarrollo de la selección, gestión del rendimiento, y la recompensa de sistemas que promueven las relaciones de colaboración (Ferris, 2009). Del mismo modo, Velásquez y DarySierra (2010) señalan la necesidad de crear cultura de convivencia pacífica, de respeto y reconocimiento del otro, definir una política frente al acoso laboral y generar procedimientos reguladores conciliatorios, como la creación de un Comité de Convivencia Laboral, antes de aplicar la Legislación Vigente. En relación a lo escrito, E. Rodríguez (2010) introduce la necesidad de la figura del trabajador social en las empresas u organizaciones, considera que pueden prevenir el *mobbing* a través de mejorar los procesos de comunicación, demostrar el coste elevado de los conflictos no resueltos, designar un mediador principal y analizar si el acoso es horizontal o vertical.

En esta línea de argumentación, Rangel y Buttigieg (2011) coincidiendo con el resto de estudios, resaltan la necesidad de crear una conciencia moral, educar a la ciudadanía, fomentar la dignidad de la persona, las relaciones interpersonales saludables, establecer leyes y políticas que generen una auténtica transformación de las organizaciones en materia de prevención. Los autores entienden que los mismos trabajadores pueden ser promotores dentro de las organizaciones de conductas saludables. El cambio debe de realizarse en los ciudadanos, el gobierno, los directivos y los líderes. Las empresas que fomentan entornos de organizaciones saludables sufren menos acoso laboral que aquellas empresas consideradas como tóxicas (no utilizan entornos saludables). Entre las prácticas saludables se consideran: la apertura y el apoyo, la comunicación y la participación, igualdad y trato justo y las relaciones interpersonales. Desde otro punto de vista, Bernal (2006) propuso como medidas de prevención ante el acoso laboral, alimentarse bien, descansar y realizar ejercicio físico, realizar un entrenamiento para mejorar la autoestima y por último, tener un red de apoyo social. La comunicación se entiende como una buena herramienta de prevención de la violencia, por lo que resulta necesaria la creación de políticas que promuevan el respeto mutuo y la dignidad en el trabajo. (Gimeno, Grandío & Marqués, 2012).

Siguiendo con lo expuesto anteriormente, Medina-Aguerreberre (2013) en su investigación analizó la relación existente entre la ética y

las organizaciones y la influencia de la comunicación, concluyendo que la mejor estrategia que una empresa puede utilizar para construir una cultura ética real es una estrategia basada en el uso de la comunicación corporativa como elemento de gestión para difundir conceptos éticos fundamentales y educar a los empleados en la aplicación práctica de estos principios en la vida cotidiana. Considera que la comunicación es una actividad transversal que puede movilizar a todos los empleados, se trata de promover un buen ambiente en el trabajo, realizar formación de los empleados o mejorar los procesos de la organización. Las responsabilidades de la empresa, según Verona et al. (2014), deben ser: fomentar objetivos empresariales orientados a rechazar la violencia y sancionarla, educar a los trabajadores en normas de buena conducta, formación del personal en detección de riesgos psicosociales y en estrategias saludables de afrontamiento. Formación de los trabajadores de cualquier nivel en resolución de conflictos; explicar el protocolo a seguir en caso de ser víctima de *mobbing*; desarrollo de reglas claras y públicas sobre resolución de conflictos y establecer las sanciones de forma clara; disponer de programas de asistencia a los trabajadores; establecer medidas de seguimiento en casos de *mobbing*, proporcionar información clara a los trabajadores sobre el trabajo y las funciones que deben desarrollar; diseño y control de diseño de los procedimientos de trabajo contando con la participación de los trabajadores; fomento de estilos de liderazgo más participativos y más respetuosos, respetando la dignidad de la persona; formación de los directivos y mandos intermedios en liderazgo, dirección de empresas, resolución de

conflictos, comunicación, habilidades sociales, desarrollo de recursos humanos, prevención del estrés; establecimiento de sistemas de comunicación eficaces a todos los niveles de la organización, establecimiento de buenas condiciones en el trabajo; inclusión de sistemas de promoción no perversos; y planificación, diseño y fomento de las relaciones sociales en la empresa. Las propuestas de la Agencia Europea giran en torno a ofrecer a cada trabajador la posibilidad de escoger cómo hacer su trabajo, reducir el número de trabajos rutinarios, aumentar la información sobre objetivos, desarrollar un estilo democrático de dirección y especificar de forma clara las funciones y tareas.

Más concretamente, Fernández y Garnique (2014) como medidas preventivas en las universidades públicas proponen:

1. Establecer protocolos de actuación y realizar una reforma del Código Penal.
2. Realizar una investigación sobre el perfil de la víctima y el perfil del acosador.
3. Generar una cultura de autoayuda y apoyo al otro así como diseñar el procedimiento sancionador.
4. Planificación, diseño y aplicación de políticas laborales y programas de salud e higiene en el trabajo.

Por último, Benavides, Olgún y Miramontes (2015) proponen que la mejor inversión que se puede realizar en las organizaciones es en capital humano, para ello debe de realizarse formación en recursos

humanos, en nuevas tecnologías, la introducción de mejoras en las empresas, la implantación de programas de gestión y la introducción de métodos novedosos en educación. Del mismo modo, Vargas (2015) plantea la revisión del concepto de *mobbing* y en función de esa revisión, diseñar políticas desde el gobierno y los sindicatos, que proteja a la víctima. Sancionar no sólo al acosador sino a la empresa y que el Estado garantice los Derechos de los Trabajadores en todos los casos, pero especialmente en los casos de acoso laboral.

Desde el enfoque de la *prevención secundaria*, la segunda línea de tratamiento del acoso psicológico debe permitir que la organización requiera de planes de acción de cuidados paliativos, efectos curativos de *mobbing* y de las consecuencias que este proceso pueda haber causado a las víctimas. Para ello, deben intervenir de forma coordinada y multidisciplinar, profesionales que contribuyan a la solución del problema: psicólogos, abogados, médicos, asistentes sociales, entre otros. Este tratamiento se debe iniciar desde el diagnóstico psicológico, que establece la estrategia de la terapia a seguir ante el análisis de los síntomas presentados por el afectado, que se combinen al mismo tiempo de los servicios del campo legal especializado para hacer frente a los complejos detalles del procedimiento o acción legal.

Incluso después de la ocurrencia de situaciones de *mobbing*, una empresa puede hacer varias cosas. Entre las medidas que se pueden tomar, desde la *prevención secundaria* se mencionan las

siguientes: utilizar una persona de confianza. Puede ser otro empleado o alguien externo a la organización, una persona que desempeñe la tarea de escuchar a aquellas que se consideran víctimas de acoso. Esto permite a la víctima clarificar y distanciarse de su experiencia a la par que se le reconoce que su problema no debe tolerarse. Las personas de confianza, los “voluntarios”, son importantes en la organización porque proporcionan una solución informal de los conflictos que no resulta embarazosa ni para la víctima o supuesta víctima, ni para el acosador, quien en muchos casos no conoce la dimensión de los efectos que está provocando su conducta (Ishmael, 1999). No obstante, el desempeño de este papel de “voluntario” exige determinadas habilidades como mediador. La mediación se define como un proceso en el que una tercera parte imparcial, el mediador, ofrece a las personas en conflicto la oportunidad de encontrar y negociar una solución. Permite la confrontación de los puntos de vista y la expresión de las emociones. La mediación no tiene como objetivo el encontrar un culpable sino permitir que las personas en conflicto puedan comprenderse y analizar lo sucedido, a fin de establecer los términos de un arreglo y poder seguir trabajando juntas o por separado en un clima de mutuo respeto. De este modo, González (2002) exponía como propuestas preventivas: la evaluación del riesgo psicosocial y las consecuencias derivadas por el funcionamiento de las organizaciones, la incorporación de medidas de prevención del riesgo psicosocial en las empresas, la formación a los trabajadores y la formación a los mandos en resolución de conflictos. Del mismo modo, Aramburu-Zabala (2002) proponían que la gerencia tuviese

conocimiento del problema y se implicase en la prevención, la implicación de los sindicatos y de los trabajadores, la formación de mandos superiores e intermedios para que sean capaces de detectar el problema, diseñar protocolos contra el acoso laboral dentro de la organización, realizar una formación con todos los trabajadores y difundir el protocolo, garantizar en todo el proceso la confidencialidad y realizar una evaluación permanente del programa de prevención. Un ambiente de colaboración y cooperación en el trabajo podría reducir el riesgo de acoso en el trabajo, ya que Domínguez, Cantisano y Galán (2006) consideran que existe asimetría de poder en las organizaciones influyendo en el riesgo de acoso laboral, concluyendo que las organizaciones más colaborativas serán menos tolerantes con la violencia dentro de las mismas.

Igualmente, Muñoz, Guerra, Barón y Munduate (2006) en su investigación sobre la relación del clima laboral y el *mobbing*, resaltan la necesidad de crear entornos de trabajo colaborativos, en los que todos los trabajadores se apoyen entre ellos. En los entornos que propician cambios organizacionales constantes o están orientados alcanzar metas u objetivos, existe un mayor riesgo de acoso laboral. De igual manera, Moreno-Jiménez et al. (2006) consideran que un entrenamiento en asertividad reduciría el riesgo de sufrir acoso laboral. Por otra parte, Olmedo y González (2006) consideran que las actuaciones a realizar son: respecto a la víctima proporcionarle asistencia psicológica. Respecto a la empresa, formar a los trabajadores para prevenir el acoso, la creación de una comisión ética,

la rotación de los empleados y la mejora del puesto de trabajo. Y por último, desde el punto de vista social, crear una ley de prevención del acoso en el trabajo. Así pues, de Pedro, Sánchez, García-Izquierdo, Navarro y Meca (2007) proponen como medidas preventivas dentro de las organizaciones, que los departamentos de recursos humanos apliquen medidas para una mejora en los estilos de liderazgo y de dirección y favorezcan un buen clima empresarial. Del mismo modo, de Pedro et al. (2008) consideran que el *mobbing* debe contemplarse en la prevención de riesgos psicosociales, ya que los problemas derivados afectan negativamente a la salud de los trabajadores, por lo que una intervención temprana reduciría el riesgo de conductas o trastornos psicopatológicos.

En el ámbito sanitario hasta el momento actual el acoso laboral se solucionaba con la salida de la víctima de la empresa, actualmente es necesario que exista una conciencia de que es un problema colectivo no individual y crear un código de conducta interno en las empresas. Por otra parte, la empresa ha de colaborar activamente, poner en marcha un protocolo de prevención del acoso laboral, la víctima debe documentar su situación y los compañeros tener una conducta de solidaridad con la misma (Oteros, 2008). En este sentido, Martos, Peregrín, Monereo y Ramos (2008) plantean la necesidad de crear foros de discusión dentro de las organizaciones, con el objeto de generar un discurso comunicacional compartido por todos los miembros de la empresa. Se trata de crear un instrumento de prevención e intervención dentro de las empresas. Al utilizar internet

desde el anonimato, puede convertirse en un recurso muy útil para los trabajadores. Para llevar a cabo acciones, de Sousa (2008) considera necesaria la implicación tanto de sindicatos como de empresarios, para la realización de campañas de prevención de este tipo de violencia. Entiende que es función de los sindicatos, la protección de la intimidad y ataques contra la persona del trabajador. También propone que exista un seguimiento efectivo por parte del Ministerio de Trabajo, ya que considera el acoso como accidente laboral, debido al riesgo que puede sufrir la víctima para su salud. Es necesaria la realización de campañas de sensibilización sobre la violencia de género en las organizaciones, el acoso sexual, la discriminación y acoso laboral, tanto en las empresas públicas como en las empresas privadas. Detectar las situaciones de acoso y que las víctimas conozcan los mecanismos de denuncia, para su protección. También es importante la realización de tratamientos psicológicos para la víctima y para el agresor, para crear un entorno laboral saludable. Sólo creando una nueva cultura de género en las organizaciones se puede avanzar contra la violencia dentro del entorno laboral (Chávez-Bermúdez, 2012).

Puesto que el *mobbing* causa graves consecuencias en la salud del trabajador es necesario tomar medidas con el fin de recobrar la salud y la dignidad, hablaríamos entonces de *prevención terciaria*. Desde el punto de vista de la psicología, la intervención terciaria compromete a las áreas de la clínica, el consejo psicológico y la rehabilitación. No cabe duda de que los casos graves de *mobbing*

requieren tratamiento médico y psicoterapéutico. Por ello, ejemplos de medidas de *prevención terciaria* podrían ser: un diagnóstico temprano de los efectos sobre la salud, lo que ayuda a reducir las consecuencias del *mobbing*; sesiones en grupo; grupos de concienciación, formados por personas que han sido víctimas de *mobbing* en diferentes situaciones. Se supone que compartir la experiencia con un grupo permite a la víctima darse cuenta de que ella no es responsable de lo ocurrido. La *prevención terciaria* considera la coexistencia de las intervenciones psicológicas y legales como una medida para prevenir el daño que continúa avanzando, permitiendo un fortalecimiento de la autoestima y la identidad de la persona, ayudándoles a recuperar sus emociones que articulan la percepción positiva de la autoeficacia. Esta medida individual, tiene por objeto el acoso psicológico, pero debe ser sólo el preludeo de un futuro desarrollo para enfrentarse al problema en un nivel, que sincronice de forma global y sistémica, en primera instancia, los esfuerzos individuales para eliminar los problemas sociales y de organización. Por tanto, las investigadoras, Guimarães y Rimoli (2006) consideran que el *mobbing* o acoso psicológico en el trabajo es un síndrome psicosocial multidimensional. Síndrome, ya que generalmente se presenta con un complejo de síntomas físicos y psicológicos, específicos y no específicos, que no puede reducirse a una configuración típica y sencilla diagnosticable, ya que afecta al individuo, al grupo de trabajo y la organización, que produce disfunciones porque afecta a todos los niveles de la organización y con importantes repercusiones externas. De la misma manera, Kahale (2007) considera que para evitar el acoso psicológico en las

organizaciones es fundamental la prevención, para ello hay que fundamentar el *mobbing* jurídicamente. Por otro lado, expone que los convenios colectivos a través de la negociación pueden ser un mecanismo eficaz, para evitar la violencia en el trabajo. En la prevención del mismo, deberán participar sindicatos, trabajadores y empresarios, unidos por un fin común: la eliminación de la violencia.

Por otra parte, Ceballos (2009) expone que ante casos de acoso laboral en primer lugar se ha de intentar llegar a una solución por parte de la organización, si no fuera posible la misma, entonces la víctima podrá acudir a diversas entidades administrativas. Podrá actuar en este caso el Inspector de Trabajo, inspector de Policía o Defensor del Pueblo, refiriéndose a los municipios de Colombia. También es necesario, según Rodríguez, Osona, Domínguez y Comeche (2009) la necesidad de tratamiento psicológico de las víctimas, en concreto de aquellas con ideación suicida, considerando que la terapia grupal es el mejor recurso. En esta línea de discusión, Carretero, Gil-Monte y Luciano (2011), consideraron muy pertinente la utilización por parte de las organizaciones del «diario de incidentes», una libreta en la que los trabajadores escriben cuando consideran que pueden estar siendo víctimas de *mobbing*, para que las organizaciones puedan realizar las averiguaciones pertinentes sobre el tema. Consideran también necesario la realización de tratamientos cognitivo-comportamentales e investigar la eficacia de los mismos.

El procedimiento de tutela laboral es especialmente útil para los casos de acoso laboral en Chile, al tener en cuenta los derechos fundamentales y como medida para evitar la reincidencia (Villalón, 2013). También, Caamaño y Ugarte (2014) consideraron la necesidad de introducir el procedimiento de tutela de derechos fundamentales como una alternativa jurídica necesaria para proteger a las víctimas de *mobbing*. En Perú, Suárez (2015) propone incentivar las medidas preventivas dentro de las organizaciones, informar sobre *mobbing* y sus consecuencias, mejorar el proceso de pruebas probatorias, introducir medidas de prevención y sancionadoras y establecer medidas que determinen la responsabilidad del acosador y de los empresarios.

Una vez mostrado las terribles consecuencias del *mobbing*, este trabajo se ha centrado en la *prevención secundaria*, ya que el objetivo ha sido el realizar una intervención en un grupo de empresarios, gerentes o mandos, con el objeto de prevenir el *mobbing*. Dado que la técnica de mediación, utilizada en el entrenamiento, parte del conocimiento sobre el origen del conflicto en las empresas, para comprender el conflicto empresarial, resulta útil recurrir a un mapa conflictológico muy básico, basado en las tipologías homónimas del autor Johan Galtung (1999) sobre la violencia: conflicto directo, estructural y cultural.

En el caso del conflicto directo, éste se manifiesta por medio de conductas humanas, físicas o verbales, más o menos violentas, que, basadas en percepciones divergentes objetivas (por lo que respecta a

un elemento externo en las partes en conflicto, como los diferentes criterios sobre el funcionamiento de un departamento o de una máquina, sobre una tercera persona o una idea, por ejemplo) o personal (afectando a unos o más elementos inherentes a la identidad personal de alguna o todas las partes en conflicto: “mi jefe me cae fatal porque es un tirano”, o “no soporto trabajar en equipo con mi compañero porque es un perezoso o porque huele mal, o porque es afeminado, o machista o de derechas”). Cuando estas percepciones divergentes se hacen incompatibles y no se pueden transformar de forma positiva mediante los canales relacionales habituales entre las partes (la conversación animada, la discusión e incluso la disputa), el conflicto se consolida en su vertiente negativa (manifestándose en incomunicación o comunicación física o verbalmente violenta entre las partes), y afecta, en última instancia, al clima laboral e incide de manera negativa en la productividad.

Por otro lado, el conflicto estructural es inherente a la arquitectura de la organización (sistema de producción, organigrama y jerarquía, condiciones ambientales de trabajo, compensación laboral, entre otros), que puede ejercer violencia estructural sobre los empleados, por su carácter represivo, explotador o enajenante. A menudo, el conflicto estructural se manifiesta por la relación entre los trabajadores y los factores de producción (“¡odio este trabajo... todo el día delante del ordenador!”), así como por el contexto ambiental donde desarrollan su tarea (luz insuficiente, temperatura o material de trabajo inadecuados, por ejemplo).

El conflicto cultural constituye la expresión ideológica del conflicto estructural. La cultura interna de la organización o empresa está destinada a justificar y a preservar su estructura, por medio de la promoción tácita o explícita de códigos de comportamiento o de actitudes. El conflicto cultural tiene su origen en la incompatibilidad entre estos códigos y los intereses o bienestar de los empleados. Se puede manifestar, entre otros, por medio de la rigidez jerárquica, la relación competitiva entre los trabajadores, o las políticas represivas, paternalistas o pasivas ante el conflicto. Por otro lado, existe una fluidez interactiva causal entre los tres tipos de conflicto. A menudo, como sucede en cualquier otro contexto social, el conflicto directo es una expresión del conflicto estructural o cultural y, a su vez, el primero sirve para consolidar los segundos. Un círculo vicioso que sólo se puede transformar por medio de una transformación cultural y estructural de la organización en cuestión. El conflicto que se ve es el conflicto directo y las empresas ponen medios para resolverlo, pero el conflicto estructural y el conflicto cultural no se ven. El absentismo laboral es la manifestación de un conflicto cultural y estructural.

1.7 El Conflicto

Los conflictos han existido siempre, son tan antiguos como la humanidad misma. Porque son universales, no entienden de razas, género, religiones, ideologías, culturas. La lucha por el poder, el deseo de conquista, de pertenencia a una nación o a un grupo, ha conducido a las personas hacia el conflicto en su vertiente negativa, entendiendo el mismo como destrucción. El uso de la violencia lo caracteriza. En una guerra siempre hay víctimas, nadie gana. ¿Qué se entiende por conflicto y por qué surgen?, el conflicto es lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes (Vinyamata, 2005).

Si nos enfrentamos al cambio como una oportunidad para mejorar, para progresar, para ser creativo, para poder desarrollar una serie de habilidades personales, nos permitirá hablar de prevención de los problemas y de alternativas para su solución. El conflicto es positivo cuando se resuelve, nos permite mejorar, evolucionar y es negativo, cuando no se resuelve y nos provoca malestar. Por tanto el cambio, el conflicto es aprendizaje. “El conflicto no es necesariamente negativo, anormal ni disfuncional; es un hecho real. El conflicto y las disputas existen cuando las personas compiten para alcanzar metas percibidas como incompatibles, o que lo son realmente”, (Moore, 1995, p.11). Negar la existencia de conflictos interpersonales es prácticamente imposible. Pero sí es posible hablar de diálogo. Desde la **Teoría de Solución de Problemas**, no podemos tratar el conflicto

atendiendo sólo a los síntomas, hay que tratar con el conflicto en su sentido más amplio, desde el conjunto de variables y factores que le afectan. Por tanto es el conocimiento en sí mismo, el que no siendo compartido, genera conflictos. Del mismo modo que el pensamiento bipolar, ganar-perder, no dando lugar a nuevas alternativas de solución de los mismos. Desde la **Teoría Del Conocimiento**, el tratamiento de los problemas debe realizarse desde una perspectiva multidisciplinar, porque existen diferentes formas de evaluar y valorar el mismo problema.

La **Teoría del Caos** explica que todo está influido por todo, esta teoría desarrollada en sus inicios por matemáticos, se aplica también en el tratamiento de los conflictos. Esta teoría, junto con la Psicología de la Gestalt, considera que el todo es más que la suma de sus partes. A la hora de analizar un conflicto, no podemos valorar elementos aislados, debemos tener en cuenta todos los factores que influyen en el mismo, ello nos permitirá tener una visión más amplia del problema y facilitará la mediación que se pueda realizar posteriormente. La **Conflictología** engloba todos los procesos y técnicas existentes de resolución de problemas, no sólo la mediación. Es una compilación de conocimientos y procedimientos de análisis e intervención pacífica referidos al conflicto, al cambio, a la guerra, al problema, a la crisis y al caos (Baixauli, 2010). No existe un solo proceso de resolución de conflictos, ni una única definición, por tanto existe el **Caos de las Denominaciones**: resolución de conflictos, negociación, conciliación, arbitraje, mediación, entrenamiento, son

algunos de los términos utilizados para denominar procesos, métodos, técnicas de tratamiento de los problemas. Dependiendo del conflicto a tratar resultarán más efectivas unas técnicas frente a las otras. Los problemas deben prevenirse y resolverse desde un enfoque multidisciplinar y amplitud del conocimiento, atendiendo no sólo a sus síntomas sino a todos los factores que lo influyen. El conflicto es caos, es crisis, es problema, es cambio. Nos puede permitir mejorar, adaptarnos a la realidad social en la que vivimos, a la cultura organizacional, al desarrollo de nuevas alternativas de resolución de problemas, más pacíficas, que fomenten el diálogo frente la violencia.

La mediación es una alternativa. Los conflictos organizacionales deben entenderse desde la **Teoría del Caos** y de **Sistemas**, un sistema se ve influido por otro, produciendo una retroalimentación negativa, en algunos casos se generan más problemas destructivos, o positiva, favoreciendo una adaptación al cambio. El macrosistema entorno (sociedad, cultura, ambiente) influye positiva y negativamente en los subsistemas empresa y empresas de la competencia, que a su vez, influyen sobre los microsistemas intradepartamentales e interdepartamentales, influyendo también, sobre microsistemas extragrupal, intragrupal, interpersonales, intrapersonales. Todos los sistemas se influyen unos con otros. Desde el punto de vista sistémico, las organizaciones son grupos de personas (representando al mismo tiempo sus intereses individuales y colectivos), que acuerdan comportarse de un modo organizado por

medio de procesos y estructuras relacionadas, para alcanzar un propósito.

Una organización necesita estos tres elementos funcionando coherentemente. Si vamos a identificar el conflicto dentro de una organización, los tres elementos son importantes. La estructura se forma de la interrelación entre los elementos. Las relaciones estructurales crean tendencias para que ciertas conductas se instalen y validen y perpetúen, conformando la cultura organizacional. Las personas componen la organización a través de las relaciones interpersonales, que resultan en grupos o equipos de trabajo. Todos estos comparten al menos parcialmente, la misma visión de qué es lo que se necesita de ellos y hacia dónde van como grupo productivo. El propósito o misión es lo que las une: la definición compartida de lo que ellos van a producir, realizar u ofrecer en el mercado. Los procesos incluyen la función permanente de un sistema y la historia del sistema (los cambios que ocurrieron en el pasado y que son menos reversibles). Un sistema viviente revela la historia vivida a través de cómo la estructura está conformada hoy.

Los conflictos laborales vienen determinados por el ritmo del cambio en los procedimientos a aplicar, que esta dictado por fuerzas externas a la organización, tales como los desarrollos tecnológicos. Personas con diferentes estilos de comunicación, especialmente en grupos de trabajo integrados por personas de diferentes culturas. Se

encuentran representados todos los estilos, desde la persona silenciosa que se calla y aguanta, hasta la que levanta la voz por cualquier motivo. Prejuicios varios, aportados por la misma variedad de personas, que se criaron alentando una serie de prejuicios contra “los otros” (ya sean los negros, las mujeres, los viejos, los jóvenes, etc.). La misma proximidad generada por los grupos de trabajo hace que los prejuicios se enciendan. Expectativas y valores relativos al trabajo en contradicción, algunas personas valoran su empleo, otras lo hacen sin motivación alguna para mejorar, y algunos otros simplemente tienen aprendidos hábitos de trabajo que les sirven mejor para sobrevivir en el roce diario. La tensión no resuelta de situaciones laborales conflictivas se arrastra hacia los ámbitos personales, tales como el hogar y la familia. Hay episodios de violencia familiar desatados por estrés en el trabajo, así como hay situaciones de violencia en el trabajo complicadas por aislamiento, pérdidas o peleas en el hogar (Baixauli, 2010). Las consecuencias del conflicto no resuelto conllevan el tiempo desperdiciado del gerente, decisiones de baja calidad, pérdida de buenos trabajadores, baja motivación laboral, sabotaje en tareas, equipos o reputación, *mobbing*. Existen dos niveles de conflicto interno según el contexto: al mismo nivel (empleado contra empleado) y niveles cruzados (supervisor versus empleado, o gerente).

Las personas utilizan cinco estilos de respuestas o conductas para resolver problemas:

1. **Evitación:** ignorar el problema lo hará desaparecer .2.
- Acomodación:** tratar de acomodarse a los demás y acabar perdiendo

el auto-respeto. 3. **Colaboración**: adoptar la actitud de que es mejor buscar juntos una solución posible. 4. **Compromiso**: ceder en un área con la expectativa de que los demás lo harán algún día. 5. **Combatir**: defender las propias posiciones tratando de ganar, sin importar que pase con los otros.

Las empresas privadas y públicas gastan miles de euros al año en litigios. Los conflictos tratados en los tribunales son sólo una pequeña parte de los conflictos organizacionales. El conflicto no es el problema es su no resolución. El coste del tiempo que las personas implicadas en el conflicto deben necesitar para resolverlo es bastante significativo. Si en lugar de defender cada uno los intereses hay un acercamiento de las partes, no hay incremento de costes ni problemas en la ejecución de los proyectos. Pero no sólo se pierde tiempo, las decisiones que se toman en situaciones de conflicto son decisiones rápidas y de mala calidad, lo que perjudica el buen funcionamiento de la organización, provocando despidos innecesarios o insatisfacción laboral, baja productividad.

Los problemas de la organización se convierten en problemas de comunicación y aislamiento. Los conflictos “ignorados” pueden acabar desencadenando situaciones de acoso moral entre compañeros, o superior y subordinado, provocando situaciones de baja autoestima, ansiedad, depresión y suicidio, en las personas a las que va dirigido el acoso. En la Administración Pública, es frecuente el *mobbing* entre superior y subordinado, ya que el superior cree disponer del poder

para ejercer sobre los demás, obligando al trabajador a cambiar de puesto de trabajo o de residencia, y en el peor de los casos, a permanecer durante largo periodo de tiempo de baja, cuando las partes implicadas son funcionarios. Ocurre entre compañeros, cuando una persona siente que el otro le está dejando en mal lugar o puede destacar más que él, teniendo que dejar su trabajo, en el supuesto de no funcionarios. En las universidades también son frecuentes los casos de *mobbing* y los conflictos entre PDI (Personal Docente Investigador) y PAS (Personal Administrativo), debido a la rivalidad que surge para obtener las plazas docentes y los títulos que se requieren. Haciéndose eco de este problema la Escuela Universitaria de Trabajo Social de la Universidad Complutense de Madrid, ha puesto en marcha un proyecto pionero en España, para informar y formar a los trabajadores de la Facultad (personal administrativo, docente, investigador) en técnicas de resolución de conflictos y mediación, con el fin de reducir los conflictos en esta organización (Baixauli, 2010).

Como se ha tratado de reflejar, el conflicto viene definido por determinadas causas y en este trabajo vamos a profundizar en el conflicto de rol o ambigüedad de rol, al considerar su estrecha relación con el acoso laboral. El conflicto de rol hace referencia por una parte a la discrepancia e incongruencia entre la persona y el rol que desempeña. Entendiendo por rol del trabajador, las demandas y expectativas esperables en función de su puesto de trabajo. El conflicto de rol también puede ocurrir cuando la persona tiene que

realizar dos o más roles que le resultan incompatibles. Las consecuencias de este tipo de conflicto sobre las personas genera una disminución del rendimiento y un aumento del estrés. Los conflictos de rol producidos por sobrecarga de roles, suponen que la persona debe de realizar roles, que aún no siendo incompatibles, son imposibles de realizar en un mismo horario laboral y con una alta eficacia.

En general, las personas buscan desempeñar roles congruentes con su sistema de creencias y valores. Cuando no se consigue, pueden surgir conflictos personales y situaciones que son vividas como fuente de gran tensión para la persona, la cual las soporta con un gran coste emocional, por tener que pasar por encima de su sistema de valores, ya que el cambio de trabajo no resulta sencillo dada la situación del mercado laboral. Siguiendo con este argumento, Surdez, Magaña y Sandoval (2015) realizaron una investigación entre 353 profesores de universidades públicas de México con el objeto de valorar la existencia de conflicto de rol en estas instituciones y su relación con el bajo rendimiento profesional. Entre sus conclusiones destacaron la existencia de mayor conflicto de rol entre estos profesores, debido a sus múltiples funciones, administrativas, docentes, de investigación, publicación de artículos, entre otras. Fundamentalmente los conflictos se producen por la ausencia de recursos y el aumento de demandas normativas. Según los autores cuanto más joven es el profesor más problemas tiene para adaptarse a las múltiples demandas del puesto de trabajo. A pesar de los conflictos existentes, los profesores no dejan de

realizar sus funciones y tareas ya que sus honorarios dependen de su productividad.

Por otro lado, el término ambigüedad de rol hace referencia fundamentalmente a la incertidumbre que genera la falta de información sobre las funciones que debe desempeñar el trabajador y las expectativas que se generan sobre el desempeño de su rol. En este caso, se pueden solapar las competencias de más de un trabajador, provocando diferencias, que pueden llegar a generar situaciones de frustración, indefensión, estrés o violencia. La ambigüedad de rol en el trabajo es una importante fuente de estrés para los trabajadores. Ha sido relacionada con mayor tensión y descontento en el trabajo, baja autoestima, ansiedad y algunos síntomas somáticos de depresión (Argyle, 1977).

Veamos, un ejemplo citado por Olmedo (2006, p.94):

“si una auxiliar de enfermería ayuda a los enfermos incapacitados a mantener su higiene personal y sus compañeras se niegan a hacerlo, reclamando en estos menesteres la implicación de los familiares del enfermo, pronto surgirán quejas por parte de los usuarios del centro hospitalario. Si un profesor permite que sus alumnos lleguen con retraso a sus clases, puede crear falsas expectativas de permisividad sobre esta cuestión y generar conflictos entre los alumnos y otro profesor que se mantenga más rígido en el acatamiento del horario. Estos ejemplos se pueden generalizar a cantidad de conductas en el ámbito laboral, de forma que las

organizaciones, a la hora fomentar el control de los trabajadores sobre la forma de actuar en el cumplimiento de sus funciones, ha de moverse dentro de unos límites, ateniéndose a la importancia de la coherencia en las actuaciones de todos sus miembros. La solución a esta cuestión pasa por establecer unas normas generales que habrán de respetarse y las sanciones que conlleva la infracción de las mismas. En este sentido, pocas normas bien definidas y firmes valen más que muchas y laxas”.

Es por ello que desde este trabajo la mediación se considera una herramienta de utilidad para la prevención del *mobbing*, la delimitación de las competencias y las expectativas de los trabajadores, en el afán de mitigar los conflictos laborales; siempre teniendo en cuenta que, la ambigüedad en ocasiones, puede contribuir al conflicto positivo, ya que genera una flexibilidad a la hora de trabajar, que permite a la persona poder disponer de más alternativas a la hora de solucionar un problema.

Mejorar la comunicación entre los trabajadores, con sus superiores o con los clientes, contribuirá a disminuir los conflictos y la ambigüedad de rol.

Más concretamente, López-Vílchez y Gil-Monte (2015) los conflictos pueden ocurrir dentro del entorno universitario, entre facultades, entre departamentos e incluso dentro de los propios departamentos. La elección de los planes de estudio trae consigo una

serie de decisiones, en las que hay que negociar y no siempre es posible llegar a un acuerdo de forma pacífica. Todo ello va acompañado de fuertes tensiones derivadas del estrés de entrega de plazos. Su cronificación en el largo plazo puede suponer un perjuicio para su salud produciendo entre otras, enfermedades cardiovasculares o gastrointestinales.

1.8 Relación entre *mobbing* y variables demográficas

Respecto a la existencia de diferencias de género, considerando los tipos de acoso, las mujeres serán víctimas en mayor medida que los hombres por actividades de *mobbing* de tipo personal y los hombres, por actividades de acoso orientadas a la tarea o por un acoso de tipo más laboral (Piñuel, 2001). Por otra parte, Pastrana (2002) en su investigación concluye que de los casos de baja por *mobbing*, el 65,8% eran mujeres y el 34,2% hombres. En cambio, Edreira (2003) encontró que el acoso laboral afecta por igual a los dos géneros: 55% de las víctimas mujeres frente al 45% de víctimas hombres. Aunque no existían diferencias significativas entre hombres y mujeres, en época de crisis el acoso contra la mujer puede encubrir una situación de violencia de género. Por otro lado, Moreno-Jiménez et al. (2005) analizaron de forma exploratoria las diferencias existentes de género en población española, encontrando que las mujeres están expuestas a mayores situaciones de acoso que los hombres.

En un análisis más detallado, Poblete y Valenzuela (2005) relacionaron el género con el sector de la enfermería en Chile. De sus conclusiones se deduce que las enfermeras tienen un alto riesgo de padecer violencia laboral frente al resto de los profesionales. En otra investigación, Aldrete, Pando, Aranda y Torres (2006) en su análisis sobre el problema de género en docentes universitarios en México, no encontraron resultados concluyentes al respecto. Tampoco fueron concluyentes los resultados de la investigación de Gil-Monte et al. (2006), al analizar una muestra de trabajadores de centros de atención de personas con discapacidad en la Comunidad Valenciana.

Por otro lado, Acevedo, Biaggii y Borges (2009) concluyeron que las mujeres son víctimas de violencia de género en el trabajo, la agresiones pueden venir de sus superiores o de los compañeros y normalmente ni la víctima ni el agresor reconoce que se trata de violencia de género. En esta línea, Báguena et al. (2010) señalan un mayor uso de estrategias de acoso psicológico en mujeres, mientras que en el caso del acoso organizacional los resultados son a la inversa. En el supuesto de acoso entre mujeres las estrategias que se utilizan son estrategias indirectas de agresión. Las experiencias de las mujeres se relacionan más con el aislamiento social y en el caso de los hombres con ataques a través de la organización, como extender un rumor.

Respecto al perfil de víctima, González-Trijueque y Graña (2010) concluyeron en su investigación que las mujeres mayores de 45

años, eran más propensas que los hombres a sufrir *mobbing*. Para Martínez et al. (2012), el perfil de la víctima en el acoso se caracteriza por ser mujeres, entre 35 y 45 años, con un nivel de autoexigencia y moralidad muy alto, con gran aceptación de las normas sociales, cuidadosas en su imagen, autónomas, con iniciativa, con gran capacidad laboral y apreciadas por sus compañeros. En el estudio de López, Vázquez y Montes (2012) en el que analizan el perfil de la víctima en Galicia, en una población asalariada, se observa la existencia de diferencias significativas entre hombres y mujeres, siendo las mujeres las que sufren mayor acoso laboral. Tendrían mayor riesgo de sufrir *mobbing*, las mujeres de más de 30 años, viudas, separadas o divorciadas, con estudios superiores, pertenecientes al sector servicios, con contratos eventuales y una antigüedad inferior a dos años en la empresa.

Por otro lado, Escartín, Salin y Rodríguez-Carballeira (2013) concluyeron que las mujeres valoraban las conductas de acoso relacionadas con el ámbito emocional con mayor severidad que los hombres, por lo que el acoso laboral se interpreta de diferente modo según el género, por lo que a la hora de diseñar políticas de prevención se debería de tener en cuenta la variable demográfica género. También, Campos-Serna, Ronda-Pérez, Artazcoz y Benavides (2012) señalan que existe mayor discriminación en las mujeres, así como problemas de salud derivados por el trabajo, mayor violencia física, violencia sexual y mayor riesgo psicosocial. Por último, Trujillo, Lámbarry-Vilchis y Valderrábano-Almegua (2015) en su

investigación resaltaron que el acoso laboral en el sector financiero mexicano desde una perspectiva de género, siempre era mayor en las mujeres.

En relación con la variable tipo de empresa, cabe destacar que el *mobbing* ocurrirá más en las empresas públicas que en las privadas, basado en el estudio realizado por Piñuel y Oñate (2004) que pone de manifiesto que, el 21% de los funcionarios públicos encuestados presentan lo que el autor denomina una “situación técnica” de *mobbing*. Para Rubio (2002) el acoso ocurre igual en la empresa pública que privada, la diferencia está en las consecuencias del mismo, ya que en el caso de la empresa privada, el acoso suele terminar con despido o marcha de la empresa por parte de la víctima. Atendiendo a este aspecto, Azzollini, Bail Pupko y Miramón (2005) realizaron una investigación con el objeto de relacionar la comunicación de los médicos con el resto de personal sanitario en los quirófanos. Los investigadores encontraron diferencias estadísticamente significativas en relación con la comunicación verbal y no verbal, relacionando el lenguaje con la violencia en los quirófanos. Por otro lado, encontraron relación entre el tipo de institución y la comunicación de los cirujanos en quirófano. En las instituciones públicas la comunicación es menos violenta frente a las empresas privadas. Esto podría estar relacionado con la cultura empresarial que favorece la desigualdad de los empleados y por tanto la violencia. Por último, resaltan la relación entre la responsabilidad en el cargo, a mayor responsabilidad menor acoso laboral, debido a la

distancia que mantienen los directivos con respecto a sus trabajadores. A mayor inexperiencia y menor cargo, mayor estilo de comunicación violenta tienen los especialistas.

Otros autores exponen que las personas más afectadas por *mobbing* se encuentran en la Administración Pública, en Sanidad o en las universidades (Gil-Monte, Carretero & Lucían, 2006). N. Rodríguez (2008) explicaba que en la administración pública, el *mobbing* genera un estrés mayor al prolongarse en el tiempo, debido a los problemas para despedir a los trabajadores y además, los trabajadores tienen miedo de perder su puesto y no ser capaces de encontrar otro en la empresa privada. En relación a este punto, Barboza et al. (2008) llevaron a cabo una investigación empírica con el objeto de determinar la relación entre el acoso laboral y el absentismo en una entidad pública del municipio de Mara, encontrando diferencias significativas entre *mobbing* y absentismo laboral.

Otro punto de vista diferente es el de Topa, Moriano y Morales (2009) ya que relacionan el acoso con la falta de identidad y aceptación de las normas del grupo. La identificación con el grupo recibe mayor apoyo por parte de sus miembros que la identificación de los trabajadores con la organización, por lo que consideran que las intervenciones se deben de realizar en los grupos y no tanto en la organización en sí misma.

Continuando con las diferencias entre organizaciones, Martín y Pena Saint Martín (2014) consideran que existen diferencias entre el acoso en las organizaciones privadas y públicas, ya que en la esfera pública, el *mobbing* y los ataques son visibles; y diversos medios de comunicación pueden informar de ellos. Dentro de los lugares de trabajo, las víctimas pueden utilizar documentación de los ataques (a través de los documentos y grabaciones) y dar a conocer a través de correo electrónico, páginas web y las redes sociales, lo que les está ocurriendo. Es una violación de las prohibiciones implícitas o formales en el habla dentro de las organizaciones. También la publicidad de los ataques se puede hacer de forma anónima, por ejemplo, usando mensajes de correo electrónico enviados a través de correos anónimos o mediante mensajes anónimos en línea.

Por último, en relación con la variable demográfica, estado civil, para C. Rodríguez (2016), los divorciados, separados, y viudos, presentaron mayor incidencia de *mobbing* que aquellos docentes que estaban casados o poseían pareja de hecho. Aunque los resultados son contradictorios, ya que otros autores afirman, que estar casado se asocia más con acoso laboral (Rodríguez, Sánchez-Gómez, Dorado & Ramírez, 2014).

CAPÍTULO II

LA MEDIACIÓN

2.1 La Mediación

Es tan antigua como el conflicto, nació junto con la vida del hombre en sociedad. Lo que sucede es que hace algunas décadas apareció una nueva idea sobre la mediación que implicaba principios técnicos, conocimientos y habilidades del mediador, y normas éticas para su ejercicio. Como primer ejemplo, en España, citar una de las más antiguas y sólidas instituciones populares: el "Tribunal de las Aguas" de Valencia, que desde el año 1.239 media entre los campesinos para regular el tipo de conflicto más importante y constante en nuestra región, el uso del agua. Es una entidad que sale de la vida concreta. La mediación surge en Estados Unidos, años 70, con el objeto de resolver el enlentecimiento de la Justicia, debido al colapso de los juzgados, ante el gran número de denuncias. El ejemplo clásico es el de Abraham Lincoln quien, siendo abogado, dijo a sus colegas que desalentaran los litigios y advirtieran a los litigantes que el ganador formal es muchas veces el verdadero perdedor en gastos, honorarios y pérdidas de tiempo. Esto era en 1850, y se instaba a los abogados a transformarse en hacedores de paz, "*pace-makers*" (Cresse & Williams, 1991).

La **Mediación Empresarial** es un proceso de resolución de problemas que permite a las empresas resolver sus conflictos por vías no litigiosas, preservando la confidencialidad, las relaciones comerciales y la calidad de las relaciones laborales. La resolución de conflictos en este ámbito se aplicará también a instituciones u organizaciones. La mediación es un procedimiento en el cual un

tercero neutral (mediador) sin capacidad decisoria, ayuda a las partes a encontrar una solución a sus conflictos. A diferencia de lo que ocurre en el proceso judicial, en que las partes delegan en un tercero la solución de su disputa, son los propios interesados los que tienen el control sobre la solución final ya que ningún acuerdo puede ser impuesto. Las empresas privadas y públicas gastan millones de euros al año en litigios. Los conflictos tratados en los tribunales son sólo una pequeña parte de los conflictos organizacionales. El conflicto no es el problema es su no resolución (Grover, Grosch & Olczak, 1996).

El **coste del tiempo** que las personas implicadas en el conflicto deben necesitar para resolverlo es bastante significativo. Si en lugar de defender cada uno los intereses hay un acercamiento de las partes, no hay incremento de costes ni problemas en la ejecución de los proyectos. Los problemas de la organización se convierten en problemas de comunicación y aislamiento, que podemos observar, por ejemplo, en algunos Ayuntamientos dónde cada Concejalía funciona de manera aislada al no tener ningún contacto con el resto de las áreas. Los conflictos “ignorados” pueden acabar desencadenando situaciones de acoso moral entre compañeros, o superior y subordinado, provocando situaciones de baja autoestima, ansiedad, depresión y suicidio, en las personas a las que va dirigido el acoso (Baixauli, 2010). Existen tres niveles de actuación en la mediación empresarial. El primer nivel es la contratación de un mediador externo. El segundo consiste en formar a uno de los responsables de la empresa, es decir, contar con la figura de “el gerente mediador”. El tercero va más lejos

que los anteriores porque apuesta por establecer una cultura de gestión constructiva y eficaz de los conflictos. Este último nivel supone dotar a todas aquellas personas que tengan personal a su cargo de habilidades de resolución de conflictos. Estos sujetos resolverían todas las dificultades que surgiesen dentro de un grupo de trabajo o entre equipos de igual jerarquía (Lostado, 2004).

Luego, mediación es cultura, es un proceso que favorece la comunicación entre personas, es prevención. Prevención de déficits de comunicación, que evita que se produzcan conflictos de distinta índole. Con la divulgación de la cultura de la mediación seremos capaces de buscar el diálogo y de empatizar con otras personas, con la finalidad de conseguir una cultura de paz (Mata, 2005). Pero la mediación también es una herramienta de trabajo, que permite resolver problemas concretos. Una herramienta que dispone de una serie de reglas y que depende del buen uso de las mismas para su correcto funcionamiento (Reina, 1996).

Los **Estudios de Paz y Resolución de Conflictos** definidos como el espacio intelectual y práctico, transdisciplinario que acoge el conjunto de conocimientos de todo tipo sobre la paz y el conflicto, incluyen técnicas como la mediación, la negociación o la conciliación, entre muchas otras, así como métodos, estrategias y sistemas de tratamiento y resolución de conflictos. Como alternativa a los Estudios de Paz y Resolución de conflictos surge la **Gestión Alternativa de Conflictos** y la **Mediación** (Baixauli, 2010).

La mediación según Acland (1993) es una negociación en la que interviene la ayuda de un tercero. Los elementos fundamentales de la mediación son:

- La presencia de un tercero
- Un no poder
- Una catálisis (catalizador)
- Una comunicación (diálogo)

De las definiciones se obtienen dos cosas: la existencia de dos partes diferenciadas y la participación de un tercero, ajeno a las partes, con el objetivo de ayudarlos. Es importante diferenciar el concepto de mediación (qué es) de la metodología (las técnicas) para llevarla a la práctica (cómo se hace). La mediación es voluntaria, las partes son libres de acudir, de iniciar y de terminar en cualquier momento la misma. No existen ganadores y perdedores, se trata de buscar acuerdos que beneficien a las personas que acuden a mediación. Durante el proceso se busca la empatía, el saber ponernos en el lugar de la otra persona. Todo lo que se habla durante las sesiones es confidencial. La mediación facilita el diálogo entre las personas en conflicto (Musitu, 1994).

En este sentido, Giraldo (2005) expone la necesidad de introducir un cambio en las funciones del Psicólogo de las Organizaciones en Colombia, orientado a entender los cambios que están aconteciendo en las mismas, los conflictos que se están ocasionando y la necesidad de prevenir e intervenir en las empresas.

Por lo que propone buscar fórmulas orientadas a que los empleados ganen y la empresa también.

Para Duffy y Sperry (2007) no basta con intervenir con la víctima y su familia, consideran necesario un cambio en la estructura de la organización, revisando los aspectos éticos y las políticas internas, un cambio de cultura empresarial que genere tolerancia cero hacia la violencia en el trabajo. Los autores proponen llegar a estos cambios a través de la mediación y formación para prevenir el acoso. También, Duffy (2009) considera que las secuelas que puede dejar a la víctima el acoso sufrido pueden cambiar su vida para siempre. De ahí la necesidad de crear entornos positivos y de apoyo dentro de las organizaciones. En la misma línea, García-Juesas, Figueiredo-Ferraz y Gil-Monte (2008) consideran que la mediación en las organizaciones establece canales de comunicación entre las partes, empresarios, trabajadores, sindicatos, entre otros agentes con la finalidad de acercar posturas que favorezcan un acuerdo, resolviendo los conflictos y reduciendo el coste que generan. La mediación según Shallcross, Sheehan y Ramsay (2008) genera un cambio de paradigma en la cultura del sector público, a través del fomento de valores morales, como la tolerancia, el respeto y la justicia, reduciría el *mobbing* en el trabajo. Los resultados también sugieren que el reconocimiento del otro y el respeto a la diversidad son fundamentales para disminuir el acoso laboral.

Lo cierto es que independientemente de la definición, no hay mediación sin mediador. Por tanto, la mediación supone la interposición de una tercera persona entre las partes. Cuando las partes solicitan el servicio de mediación, esperan en el fondo obtener los mismos resultados que en cualquier otro proceso, es decir todo esta contextualizado de manera dicotómica ganar o perder. Les sorprende que el mediador explique que se trata de buscar la solución que sea mejor para las partes, que se trate pues de ganar-ganar. Entonces es cuando entra en juego la cultura de la mediación, realizando una mediación tras otra. Mostrando a las partes que el conflicto que les atrajo, puede verse desde un prisma diferente, es el paso de las posiciones a las necesidades (Baixauli, 2010).

En este trabajo se propone una intervención preventiva, una intervención secundaria a modo de mediación, suponiendo ésta un proceso que permite a las empresas resolver sus conflictos por vías no litigiosas, preservando la confidencialidad, las relaciones comerciales y la calidad de las relaciones laborales. La resolución de conflictos en este ámbito se aplicará también a instituciones u organizaciones. El entrenamiento consistiría en formar mediante un curso teórico-práctico, a los mandos superiores e intermedios en resolución de conflictos y en el proceso de mediación. En relación con esta investigación, Gómez (2013) presentó un trabajo teórico para resaltar la importancia de relacionar el conflicto empresarial y la mediación como herramienta de resolución del mismo. La mediación se presenta como una forma efectiva de resolver conflictos que tienen como base

la cultura organizacional. Igualmente, Cipagauta y Nataly (2013) a partir de la entrada en vigor de la Ley 1010 de 2006 en Colombia sobre el acoso laboral en las organizaciones, presentaron un modelo de mediación y conciliación en el caso de copaso (organismo de promoción y vigilancia de las normas y reglamentos de Salud Ocupacional) en las empresas privadas. Por último, P. Rodríguez (2014) llevó a cabo una investigación en Puerto Rico con el fin de determinar si la mediación podría resultar un recurso preventivo en casos de acoso laboral, para ello se entrevistó con distintos expertos en mediación y conflictología. Entre las conclusiones más significativas destaca la necesidad de evaluar cada caso por separado y así poder determinar si la mediación es la mejor alternativa para la resolución del caso. Por otro lado, se destacó el papel de la educación moral y ética entre los trabajadores como medida de disminución del acoso laboral en Puerto Rico. En este sentido, Ramos y Mireles (2015) señalaron la importancia de prevenir el acoso laboral a través de mejorar las relaciones interpersonales, generando relaciones laborales más coherentes en las organizaciones. Por último, Minov, Stoleski, Mijakoski y Karadžinska-Bislimovska (2016) en su estudio destacaron la importancia de la prevención, de la falta de acciones por parte de las empresas en este tipo de casos, por otra parte expresaron la necesidad de denunciar desde dirección y compañeros la existencia de este tipo de conflictos.

Por otra parte, la mediación ofrece a las víctimas de *mobbing* la posibilidad de resolver el conflicto en el lugar de trabajo. La

mediación se realizaría entre la víctima y el infractor. La mediación puede ser un instrumento para aumentar la resiliencia de las víctimas de acoso y de la reconciliación de las relaciones en el lugar de trabajo, (Ioana, 2014).

2.2 El mediador

En el pasado siempre han existido personas que han adoptado el papel de mediadores o conciliadores, como la figura del “hombre bueno” en Cataluña. En los pueblos se recurría a una persona cuyo cometido era ayudar a resolver problemas, nombrado a nivel local como *juez* (Reina & Gimeno, 1998). Definimos al mediador como la presencia de un tercero neutral e imparcial, que a través de su intervención ayuda a las partes a dirimir, identificar y clarificar la controversia o conflicto surgida entre las partes, facilitando la comunicación y conciliación, para ayudar y generar opciones para la resolución del conflicto (Rivera, 1996). El mediador, a diferencia de otros sistemas de resolución de conflictos, tales como el poder judicial y el arbitraje, no impone una solución en el conflicto, sino que únicamente auxiliará para atemperar la situación de conflicto y favorecerá la interrelación que posibilite el acuerdo, conduciendo a las partes para encontrar por si mismos, las bases para conseguirlo (Redorta, 2004). Su tarea fundamental es crear un canal de comunicación entre las personas que permita que éstas puedan llegar a soluciones y acuerdos válidos para ambos. El mediador tratará en todo momento de transformar las posiciones de las partes, en intereses

expresados en un mismo código, para que se pongan las cartas sobre la mesa, y no dará nunca por sentado que lo que se está intentando expresar es entendido por la otra parte, para entender los motivos culturales del conflicto, los intereses creados y las emociones asociadas a los mismos (Baixauli, 2009).

Características del mediador:

La persona mediadora será neutral con el contenido e imparcial con el proceso, no tomará decisiones respecto a las partes en conflicto, por tanto no tendrá el papel de protagonista del proceso. Las cualidades de escucha activa, respeto por el otro, empatía, saber colocarse en el lugar de la otra persona, neutralidad e imparcialidad, deben estar más presentes que en ningún otro ámbito de la mediación. Debe dominar el proceso de mediación y acomodarlo a las características de las partes, asegurar la dignidad de las mismas, generar un clima de confianza, garantizar la comunicación, la escucha activa. Mantener una aptitud de humildad. Debe permitir el paso de las posiciones a los intereses. Ha de ejercer en ocasiones de abogado del diablo o agente de la realidad, debe evitar los desequilibrios de poder entre las partes (Reina & Gimeno, 1998). Y por último, proporcionará información, buscará los MAANS (la mejor alternativa a un acuerdo negociado), las alternativas existentes y asegurará la posibilidad del acuerdo, su ejecución y seguimiento (Haynes, 1995). Establecidas las características y métodos que reviste el mediador, éste en el proceso de mediación adquiere una serie de roles o funciones de

gran trascendencia para que la mediación sea conveniente y exitosa. Tales funciones o roles están relacionadas dependiendo del momento en el que nos encontremos en las distintas fases del proceso de mediación (Baixauli et al., 2013).

Así mismo, destacamos:

- Atenuar el nivel de tensión de agresividad de las partes.
- Escuchar con atención e interés.
- Permitir que las partes se definen y aclaren sus posturas.
- Pensar creativamente.
- Trabajar para generar y cobrar confianza.
- Incentivar la comunicación.

Características de personalidad:

Inteligencia. Las partes buscan un mediador que les facilite el camino de la resolución, con una mentalidad ágil y eficaz. Debe ser capaz de ver las cuestiones en múltiples niveles, de tratar hechos complejos y de analizar los problemas.

Paciencia. Es importante que el mediador pueda esperar los tiempos necesarios según lo requieran las partes.

Empatía. El mediador debe de ser capaz de valorar las percepciones, miedos e historia que cada parte revele en la discusión. La confianza se instala a partir de esta corriente personal.

Sensibilidad y respeto. El mediador debe ser respetuoso con las partes y sensible a sus fuertes sentimientos valorativos, incluyendo género, raza y diferencias culturales.

Oyente activo. Las partes deben sentir que el mediador ha oído las respectivas presentaciones y dichos.

Imaginativo y hábil en recursos. Es importante que el mediador tenga capacidad de aportar y generar ideas nuevas.

Enérgico y persuasivo. A través de la conducción del proceso, el mediador debe intervenir eficazmente para lograr flexibilidad en las partes, aunque debe dirigir la dinámica y controlar la audiencia sin ser autoritario.

Capacidad para tomar distancia en los ataques. Si alguna de las partes hace un comentario despectivo o agresivo hacia el sistema de mediación o hacia el mediador, es conveniente no actuar a la defensiva, de lo contrario se establecería una nueva disputa.

Objetivo. El mediador será más efectivo si permanece desligado del aspecto emocional de la disputa.

Honesto. No debe prometer a las partes algo que no pueda cumplir. Digno de confianza para guardar confidencias. Debe guardar confidencialidad y las partes tienen que estar convencidas de que ello será así.

Tener sentido del humor. Es necesario para aflojar tensiones y crear un clima favorable.

Perseverante. Cuando las partes llegan lentamente al acuerdo, el mediador debe soportar la espera y la ansiedad que esto provoca (Baixauli, 2011).

El mediador es un catalizador, pone a las partes en contacto y guía el proceso. Debe ser neutral respecto al contenido e imparcial respecto a las partes (Newstrom & Davis, 2003). Si reunimos las características de personalidad y realizamos bien nuestras funciones, contribuiremos a que se considere el rol del mediador como una profesión. Las actitudes a evitar por parte del mediador son: ignorar temas conflictivos o sensibles, no examinar soluciones ofrecidas demasiado temprano, ignorar la expresión de sentimientos, dejar de lado temas referentes a la relación, ignorar la diversidad de temas, enfocándose en uno sólo, llenar el silencio, ignorar la indicación de que una parte a oído o entendido algo nuevo, ignorar las disculpas, no forzar las disculpas, no imponer nuestra agenda, no repetir ataques o planteamientos negativos, no dar la opinión sobre un tema ni cuando nos pregunten, no interrumpir la obtención de información, no imponer la información, no interrogar, realizar preguntas abiertas, no forzar acuerdos (Baixauli, 2010).

2.3 Modelos de mediación

Destacan fundamentalmente tres escuelas de mediación: el modelo de Harvard, el modelo Transformativo y el modelo Circular-Narrativo.

El modelo de Harvard o modelo Tradicional-Lineal busca como finalidad conseguir acuerdos, se centra en el contenido de la comunicación y no tiene en consideración la relación entre las partes.

El modelo Transformativo de Bush y Folger sin embargo nos explica que lo importante es el reconocimiento del otro y la revalorización de uno mismo, independientemente del hecho de llegar o no a acuerdos (Folger & Bush, 1996).

Por último, el modelo Circular-Narrativo fomenta la reflexión. Busca la transformación y el cambio de significado de las historias que se aportan. Busca el acuerdo entre las partes pero no es su principal objetivo.

La mediación recibe aportaciones de la Psicología de la Intervención Social, de la Pedagogía, de la Psicología de la Gestalt, de la Neurociencia, por resaltar la empatía, la capacidad de ponernos en el lugar del otro. De este modo, podremos escuchar y comprender qué es lo que me dice el otro, cambiar nuestra actitud de cara al conflicto y conseguir una mayor amplitud de alternativas de solución del mismo.

Pasaremos del vencedor y el vencido, del fuerte al débil, del ganador y del perdedor, a una igualdad de condiciones para hablar y para ser escuchado, para ser valorado, para expresar nuestros derechos y que se tengan en cuenta. El proceso de mediación puede aplicarse en distintos ámbitos, dependiendo del objeto de intervención (Baixauli, 2010).

2.4 El proceso de mediación

La mediación no tiene establecida taxativamente fases que formen el proceso de mediación, dependerá fundamentalmente del mediador y su forma de trabajar, así como de la voluntad de las partes que previo consejo del mediador detallarán el proceso conjuntamente (Bolaños, 1996).

El primer contacto se realiza por teléfono, nos explican brevemente el problema y nosotros también explicamos qué es la mediación. A partir de ese momento, solicitamos el teléfono y los datos de la otra parte. Aquí empieza realmente la mediación, llamamos a la otra parte e intentamos explicar por qué es importante que acuda a mediación y explicamos brevemente el proceso. Pueden colgarnos el teléfono, contestarnos agresivamente, contestarnos asertivamente y decir que no, o acudir a mediación (Musitu, 2013). Antes de recibir a las partes, tenemos que hacernos preguntas, ¿ante qué tipo de conflicto estamos?, ¿puede la mediación ser una buena alternativa?, ¿soy el mediador adecuado?, ¿voy a mediar solo? Y

empezamos a generar una hipótesis. Si creemos que el conflicto es irresoluble la mediación no resultará eficaz, o deberemos derivar a arbitraje (Baixauli, 2011). Una vez aceptada la mediación citamos a las partes en nuestro despacho (es importante realizar la mediación en un terreno neutral, para no generar desconfianza). El clima es un factor importante pues debemos transmitir confianza, organizamos el despacho mediante un mobiliario que favorezca la comunicación (mesas redondas, sillón, sillas) y disponemos de papelógrafo o pizarra, papel y bolígrafos.

Bien es cierto que para que la mediación resulte eficaz deberá estar estructurada en fases:

- el contrato
- recogida de información
- establecimiento de la agenda
- resolver cada punto clave “*brainstorming*”
- el acuerdo final

Fase I- El contrato: presentación del proceso y las reglas.

El mediador se presenta y también las partes, les preguntamos sobre cómo dirigimos a ellos, para limar las asperezas del ambiente, intentamos que se sienten y se encuentren cómodos. Podemos preguntarles si conocen el proceso de mediación o realizar un monólogo la presentación (quién soy yo, cuál es el papel del

mediador), el proceso (qué es la mediación, la importancia de no ocultar información y de la confianza, qué es caucus, reglas del proceso), otros detalles importantes (honorarios, duración de cada sesión, deberes de cada parte, qué documentos serán necesarios), el papel de otros que pueden figurar (abogados, peritos, expertos), el contrato (obtener el compromiso de las partes a participar y seguir adelante), mantener en cuenta la aptitud del caso a la mediación (González & Bellino, 2005). Cuando las partes acuden a mediación se les explica que es necesario cumplir una serie de reglas como no interrumpir, respetar los turnos de palabra, tratar a la otra persona con respeto. Es decir, les enseñamos en definitiva a escuchar, a tener en cuenta la opinión del otro, a intentar comprender lo que dice, a saber colocarse en el lugar de la otra persona.

Es importante tener en cuenta la actitud del caso a la mediación:

- positiva, la relación continuará, se evitarán problemas en el futuro, problemas que no pueden resolverse en los juzgados.
- Negativa, desequilibrio de poder incorregible, incapacidad de una parte, una parte exige que la única solución es de tipo suma cero (ganar-perder).

En el marco de la mediación empresarial debemos asegurar la confidencialidad del proceso de mediación, a través del consentimiento de la mediación o contrato. En esta etapa se les refuerza la decisión de utilizar la mediación para resolver su conflicto

y promover la confianza en el mediador. Se les explica el contenido y sentido del consentimiento de mediación. Si las partes y el mediador están de acuerdo se inicia la segunda fase.

Fase II- Recogida de información, repaso y reformulación de información, e identificación de puntos clave.

Se establece la persona que comienza la exposición. Si no hay acuerdo fácilmente, se les ofrece que sea quien se puso en contacto con el mediador o se hecha a suerte. Al otro se le indica que no interrumpa y anote todo aquello que quiera decir cuando le toque y que dispondrá del mismo tiempo en su momento. De cinco a diez minutos tiene cada parte para hablar. Al final de cada narración se le hace una devolución resumiendo lo expuesto, se le pide que lo confirme. Se recogen las emociones expresadas (Gorvein, 1999). Se repasa la información clave y los sentimientos para que sepan las partes que las entiendes y para asegurarnos que lo hemos entendido. Reformulamos lo negativo, preguntamos por otros temas a tratar, mantenemos el equilibrio entre las partes, ambas partes deben hablar. Reconocemos y apuntamos acuerdos e intereses comunes.

Fase III- Establecimiento de la agenda.

Desarrollamos la lista de puntos clave que se van a explorar durante la mediación, realizando uso del papelógrafo o pizarra. Les preguntaremos por el orden de la lista.

Fase IV- Resolver cada punto clave: “*Brainstorming*”.

Se trata de reunir más información sobre cada punto, utilizando preguntas amplias, precisas y directas, fomentando la comunicación constructiva. Durante el “*brainstorming*” las partes utilizan la creatividad, es una lluvia de ideas, no se comentan ni critican. Posteriormente, las partes evalúan las opciones, negocian y escogen soluciones. Puede ocurrir un proceso de estancamiento, es ese caso, realizaríamos un caucus (entrevista individual con la parte que no está favoreciendo la negociación), comprobaremos los MAANS (mejor alternativa a un acuerdo negociado). Repasaremos intereses, usaremos descansos desde unos minutos a varios días, pediremos más documentaciones e información, llamaremos a un experto o cambiaremos el tema de negociación (Zaracho, Salazar & Guillermo y Tomás, 2008). Por último, repasaremos los acuerdos parciales y el progreso que han conseguido.

Fase V. El acuerdo final.

Se recogen en los documentos las soluciones logradas con las palabras de las partes. Se confirma la negociación de todos los puntos clave, si los acuerdos son satisfactorios para todos y si están dispuestos a cumplirlos. También se les pregunta si volverían a mediación en el caso de nuevos desacuerdos o incumplimiento de los acuerdos. Se les felicita por el éxito en el proceso.

Características del acuerdo:

- es por escrito
- es fácil de entender
- distribuye el texto que explica las responsabilidades para que no parezca que una parte cede más que la otra
- pone fechas y cantidades precisas, otras instrucciones también son necesarias
- tiene una cláusula para que las partes vuelvan a mediación si hay problemas en cumplir con el acuerdo
- informa de la necesidad de repasar el acuerdo con un abogado en el caso de ser necesaria su validación.

Todas las fases se realizan en el menor tiempo posible, con la mayor eficacia y eficiencia del proceso, ya que el tiempo en la empresa es muy valioso. Una revisión es una sesión que resume el contenido de las fases anteriores en una sola sesión. Ambos participantes están presentes, se revisan los acuerdos y los posibles problemas para su cumplimiento.

2.5 Un caso de acoso laboral.

Mujer que acude a consulta para la realización de pericial psicológica por un supuesto acoso laboral, tiene 45 años, está divorciada, convive con su actual pareja, tiene trillizos de 14 años de

edad. Trabajaba de auxiliar administrativa en una empresa privada. Entró a trabajar en la empresa en el año 2007, realizando las siguientes funciones: gestión económica, área contable, gestión de clientes, gestión de proveedores, elaboración de impuestos, gestión laboral, archivo y otras funciones propias del puesto. En octubre del 2009, es elegida como nueva delegada sindical, por lo que asume las funciones de los dos puestos de trabajo y sus correspondientes tareas. En Diciembre del 2010, la empresa presenta un E.R.E, a partir de aquí comienzan a surgir una serie de acontecimientos a destacar.

Enero del 2013:

1. Sobrecarga de tareas, urgencias, tareas por encima de la categoría profesional, menos personal (de dos personas sólo queda 1), menos horas de trabajo (de 8 horas laborales se quedan en 5).
2. Órdenes de los mandos superiores sin coherencia o contrarias.
3. Retrasos en el pago de nómina y reducción salarial por un error administrativo.
4. Herramientas de trabajo obsoletas, falta de material básico, no reposición de herramientas o material.
5. Predisposición a enfrentamientos con compañeros, coacción, restricción de información como delegada sindical.
6. Imposibilidad de acceder a cursos de formación, presión (urgente, urgentísimo).

7. Acusaciones falsas o injustificadas (“o tú me lo explicaste mal o lo entendiste tú mal o que me lo vuelvan a explicar”, “dice que yo no le explico bien las cosas”).

8. Menosprecios (“continuamente pone caras de desprecio, me dice que no tengo vergüenza, pone caras como que lo que digo estoy mintiendo o es una locura”, “tú no eres nadie para decirme lo que tengo que hacer, lo haré cómo me de la gana”, “cuando yo quiera te sentarás en mi despacho y hablaremos de lo que yo quiera”).

Junio del 2013:

1. Amenazas (“esto no va a quedar así”, “me hace responsable de errores que no son míos”).

2. No recibe información de la toma de decisiones necesarias para su trabajo.

3. Recibe ataques contra la dignidad personal, recibe llamadas telefónicas fuera de su horario de trabajo para hablar o preguntarle sobre el trabajo, le impiden la comunicación con sus compañeros (“¡ya me han advertido de cómo eras!”), “vamos a medir las palabras contigo”, “te quieren hundir, te lo digo en serio”, “prepárate bien pues no sabes la rabia que te tienen”).

4. La tachan de desorganizada y conflictiva.

5. Le prohíben la utilización del móvil personal.

6. Utilización de rumores, le acusan de incumplimientos y se burlan de ella.

Julio del 2013:

Más amenazas (“tú procura”).

Problemas de salud (crisis de pánico en el trabajo), baja laboral.

Durante la baja, recibe mensajes y llamadas telefónicas de trabajo.

Octubre del 2014:

Incorporación al trabajo.

Desacreditación de su dignidad personal (“como has estado un año sin venir tu puesto ya está ocupado”, no encuentra sus pertenencias, no tiene ordenador para trabajar).

Asignación de tareas degradantes, inútiles y monótonas.

Los compañeros la ignoran, recibe críticas o reproches, hipervigilancia constante, control estricto y exhaustivo.

La desacreditan como delegada sindical.

El informe psiquiátrico con fecha 27 de Enero del 2014, desde la Unidad de Salud Mental, se diagnostica a la persona con Trastorno de Ansiedad Generalizada con crisis de angustia, por lo que recibe tratamiento farmacológico y psicológico, argumentando que no se encuentra capacitada para trabajar. Tras lo relatado con anterioridad, este sería según (Leymann, 1994, 1996) un ejemplo claro de acoso laboral debido a la organización, dónde la falta de organigrama, el conflicto y ambigüedad de rol, y la falta de liderazgo son las variables fundamentales que contribuyeron a generar este grave conflicto empresarial. Del conflicto empresarial se pasó a conflicto personal,

produciéndose un ataque más directo. Tras la celebración del juicio por acoso laboral en el Juzgado de lo Social. La sentencia expone la no existencia de acoso laboral, considerando la existencia de estrés laboral únicamente, considerando que se trata de un accidente laboral.

2.6 Un caso de mediación como herramienta de prevención del acoso laboral.

El inicio es una llamada para mediar ante un posible caso de acoso entre un director de un Colegio y una profesora. Tras una conversación telefónica con ambas partes, se plantea la mediación laboral y cuáles serían los elementos a tener en cuenta. Ambas partes acceden voluntariamente a que se realizase la mediación. Pasada una semana desde la conversación telefónica, se acude al centro escolar con el fin de llevar a cabo el proceso de mediación. En primer lugar, se procede a las presentaciones profesionales y a la presentación de la mediación, de sus fases y de las normas (es un proceso voluntario, hay que respetar el turno de palabras, cualquiera en cualquier momento puede abandonar la mediación, pueden pedir consejo durante la misma a cualquier otro profesional, no pueden faltarse el respeto, hay que poner ejemplos concretos sobre los acontecimientos que se cuenten y no se puede constantemente volver al pasado para encontrar una solución en el momento presente). Tras esta breve presentación, la profesora comentó que había cambiado el objetivo de la mediación y que esperaba hablar de otro conflicto que había surgido con el Director del colegio. La profesora tenía un niño enfermo, dadas sus

funciones como tutora, debía de llevar a su hijo a terapia fuera del horario escolar, lamentablemente los centros terapéuticos, no pueden ofrecer al niño tratamiento en los horarios que la profesora exponía, por lo que necesitaba recurrir al horario laboral.

Tras una breve exposición de los motivos que cada uno consideraban objeto de la mediación, de cómo se sentían cada uno de ellos y explicar por qué era tan importante para cada uno de ellos llegar a un acuerdo, se comenzaron a comentar distintas opciones consideradas por cada una de las partes, después de la negociación de las mismas, se llegaron a una serie de acuerdos firmados por los mediados y por el mediador. Entre los acuerdos se tuvo en cuenta paralizar el proceso judicial que se había iniciado, por otro lado se habló de la voluntad de iniciar otro procedimiento de mediación en el supuesto de nuevos conflictos a tratar. A día de hoy no ha sido necesario volver a mediar entre ellos.

2.7 Intervención

El trabajo que aquí se presenta incluye una intervención preventiva que está basada en el modelo de Leymann (1990, 1993, 1996) en el que expone que el acoso laboral ocurre a consecuencia de la estructura de las organizaciones y los supervisores o directores niegan la existencia del problema o de alguna forman parte de él. El *mobbing* siempre es responsabilidad de la organización y de su dirección. Como se ha detallado anteriormente el *mobbing* ocurre en aquellas organizaciones con deficiencias en el diseño de trabajo, en las que se da una falta de liderazgo y por otra parte, la dirección y el personal de la empresa carecen de principios éticos y morales.

El programa de intervención está basado en las 5 fases del proceso de *mobbing* de Leymann (1990). En la primera fase, denominada *fase de conflicto*, se produce la situación disparadora del conflicto y de la violencia asociada a él, es en esta fase, cuando la intervención de los mandos superiores e intermedios a través del proceso de mediación es fundamental, para evitar la escalada del conflicto.

Durante la segunda fase, *fase de mobbing y estigmatización*, una rápida intervención por parte de los mandos directivos mediadores, supondría que el conflicto no llegase a cronificarse y por tanto, a un desenlace peor. Y reduciría los síntomas producidos por el estrés en la víctima, al gestionar el mediador las emociones de las partes.

En la tercera fase, *fase de intervención desde la empresa*, tiene mayor relevancia la intervención del mediador de la empresa, ya que el conflicto trasciende a la dirección, desde la que puede ofrecerse una solución positiva al mismo. Cambiando el foco de atención, ya no pensando en las características personales de la víctima, si no en lo que puede realizar la empresa u organización, para mejorar la situación.

Respecto a las *fases de diagnóstico incorrecto y fase de marginación o expulsión de la vida laboral*, la mediación puede no resultar el mejor procedimiento para solucionar el problema, dependerá fundamentalmente de la salud de la víctima. Cuando exista arrepentimiento por parte del agresor y empoderamiento por parte de la víctima, se podría plantear una mediación, con el objeto de evitar mayores problemas psicopatológicos en la víctima. En muchos casos, será necesaria la intervención de un árbitro o Comité Arbitral o acudir a la Justicia.

Siguiendo un esquema semejante, en el año 2001 Piñuel también consideró 5 fases del acoso laboral en la organización:

En la primera fase, denominada *incidentes críticos*, en la que se produce el conflicto, la disputa o las diferencias de opiniones, una intervención por parte del mediador posibilitaría la reducción de la escalada de conflicto.

En la segunda fase, *acoso y estigmatización* y tercera, *intervención de la dirección* (responsables jerárquicos), lo habitual es considerar que el abuso se ha producido por las características individuales de la víctima no por las características de la organización. Un cambio de perspectiva consideraría la mediación como un recurso útil y efectivo para re-direccionar el problema.

Durante las fases de *solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto, la salida de la organización*, las víctimas en ocasiones, son diagnosticadas erróneamente. Una intervención desde la mediación, permitiría la realización de un nuevo diagnóstico del problema y una nueva búsqueda de alternativas para su resolución, tanto desde dentro como fuera de la empresa u organización, evitando mayores problemas psicopatológicos en la víctima y mayores repercusiones económicas en las organizaciones.

2.8 Programa de intervención

La metodología utilizada fue una metodología explicativa y participativa, con debates sobre las ventajas y desventajas del uso de la mediación como herramienta de resolución de conflictos y de prevención de los mismos, videos, dinámicas de grupo, utilización del Power Point y análisis de la película “Conflict Resolving” a través de técnicas participativas como el *role-playing*.

Se debatieron también cuestiones como la importancia de dejar mayor margen de decisión a los trabajadores y la necesidad de mejorar la comunicación en las empresas y organizaciones, con el objeto de reducir el conflicto o la ambigüedad de rol. Se propuso la idea de “los viernes paella”, como una propuesta de mejora de la comunicación informal dentro de las empresas y de facilitación de la integración de los trabajadores en las mismas. Se mencionaron una variedad de ejemplos de situaciones que podían ocurrir en las empresas y en las organizaciones, tratando de responder a las preguntas de aquellos directivos y mandos de muy diferentes sectores, algunos con pocos trabajadores a su cargo y otros con muchos más, por tanto se intentó desde el principio que el taller fuese dinámico y flexible, facilitando la adaptación a cualquier cambio en el discurso del mismo.

Al grupo experimental se le sometió a un entrenamiento de diez horas de formación teórico-prácticas, como se observa en la **Tabla 2.**

Hay que destacar la gran participación de los asistentes al taller, su entusiasmo y su dedicación, realizando sin poner ningún tipo de obstáculo todas y cada una de las dinámicas propuestas, mostrando sus emociones en todo momento, riendo con algunos de los videos o llorando ante la sensibilidad de otros, pero todos mostraron su gratitud al final del taller y su opinión fue, que el mismo les había resultado muy interesante e útil para sus puestos de trabajo. Como principales obstáculos, los participantes mostraron su interés por disponer de más

tiempo para poder aprender más técnicas, por otra parte exponían la dificultad de ser mediador, les parecía una técnica necesaria y útil, pero a la vez compleja, ya que pensaban que todo el mundo no podía ser mediador.

El grupo experimental mostró gran interés por tener acceso a los resultados de la investigación, una vez estuviese concluida, por lo que se adquirió el compromiso de ofrecerles información en este sentido al final de este trabajo.

Pasado un mes de la realización del taller, se volvió a contactar con los asistentes a través de las diferentes organizaciones, por medio del correo electrónico, invitándoles de nuevo a participar en la investigación, contestando de nuevo a los instrumentos de evaluación de la intervención. Como se indicó al principio de la intervención, el proceso de recogida de información después de la intervención fue muy costoso, perdiendo en algunas ocasiones la posibilidad de medición en el post-test.

Tabla 2. Contenidos del programa de intervención

HORAS	DÍA 1	DÍA 2
1	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de <i>mobbing</i> - Características - Fases del <i>mobbing</i> - Legislación 	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de resolución de conflictos - Concepto de mediación
2	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de conflicto - Teoría del conflicto - Tipología y clasificación - Proceso del conflicto y etapas - Definición de conflicto de rol y ambigüedad de rol 	<ul style="list-style-type: none"> - El rol del mediador - Gestión de emociones - Los mensajes en “yo” - Habilidades del mediador - <i>Role-playing</i> “pasar de la posición al interés”
2	<ul style="list-style-type: none"> - Herramientas del mediador - Comunicación - Dinámica en parejas para practicar paráfrasis y reflejo - Concepto de empatía - Dinámica en pareja para trabajar el sentido del humor 	<ul style="list-style-type: none"> - Etapas de la mediación - Visualización y debate del video “<i>conflict resolving</i>” - <i>Role-playing</i> etapas de la mediación sobre los casos del video - Introducción a los diálogos apreciativos - Debate final y tiempo de preguntas

2.9 Objetivos e hipótesis.

En los capítulos de revisión teórica se han encontrado una serie de resultados que nos permiten plantear una serie de objetivos e hipótesis dentro del estudio que aquí se presenta.

El presente trabajo contempla dos objetivos generales, en primer lugar, aportar información sobre la relación de las variables sociodemográficas relativas al género, el estado civil y el tipo de empresa de procedencia, con respecto a las variables sobre las que versa el presente estudio, *estrategias de mobbing*, conflicto de rol y ambigüedad de rol. Y en segundo lugar, evaluar el efecto que la intervención ha tenido en el grupo experimental, y muy especialmente en aquellos participantes que mayormente presentaban niveles altos de estrategias de acoso laboral o *mobbing* en dicho grupo. Los dos objetivos generales se irán analizando a través de objetivos específicos e hipótesis que siguen a continuación.

Objetivo 1. Conocer las relaciones existentes entre estrategias de *mobbing*, conflicto de rol y ambigüedad de rol.

Hipótesis 1. Las estrategias de *mobbing* se relacionarán positiva y significativamente entre ellas, así como con conflicto y ambigüedad de rol.

Objetivo 2. Conocer las diferencias de la presencia de estrategias de *mobbing*, conflicto y ambigüedad de rol en función del género. Desde esta perspectiva se analiza la tendencia encontrada

acerca de que las mujeres serán víctimas de acoso laboral mayormente que los hombres.

Hipótesis 2. Las estrategias de *mobbing* ocurrirán más en mujeres que en hombres.

Objetivo 3. Conocer las diferencias de la presencia de estrategias de *mobbing*, conflicto y ambigüedad de rol en función de tipo de empresa.

Hipótesis 3. Las estrategias de *mobbing* ocurrirán más en las empresas públicas que en las privadas.

Hipótesis 4. La utilización de estrategias de *mobbing* se dará más en empresas grandes y medianas que en empresas pequeñas.

Objetivo 4. Conocer las diferencias de la presencia de estrategias de *mobbing*, conflicto y ambigüedad de rol en función de que los participantes vivan solos o en pareja.

Hipótesis 5. Las estrategias de *mobbing* se darán más en personas que viven solas como solteros, divorciados, separados y viudos que en personas casadas o que viven en pareja.

Objetivo 5. Conocer las diferencias de la presencia de estrategias de *mobbing*, conflicto y ambigüedad de rol en función del nivel de responsabilidad que el trabajador ostenta.

Hipótesis 6. Las personas con mayor responsabilidad sufrirán menores estrategias de *mobbing* que aquellas personas con un trabajo que conlleve menor responsabilidad.

Objetivo 6. Se trata de determinar la efectividad de una intervención basada en un entrenamiento, en una formación teórico-práctico en mediación, donde se apliquen técnicas relativas al conflicto y la ambigüedad de rol. Desde esta perspectiva aquellas personas que reciban la formación en mediación, reducirán los índices de conflicto de rol, aumentando la claridad de rol en su puesto de trabajo y consecuentemente se reducirán las estrategias de *mobbing*.

Para alcanzar este objetivo, se ha planteado un diseño cuasi-experimental con un grupo que recibe el entrenamiento y un grupo control. Determinar su efectividad contribuirá al diseño de protocolos de prevención en el ámbito laboral.

Hipótesis 7. Un entrenamiento teórico-práctico basado en los conocimientos de los conceptos de *mobbing*, así como sus consecuencias va a atenuar la aparición o el desarrollo del proceso del *mobbing*. No se esperan diferencias significativas entre el Pre-test y el Post-test en el grupo control mientras que en el grupo experimental si se esperan diferencias en todas las variables estudiadas, las cuales serían más bajas en la fase Post-test.

Hipótesis 8. Las diferencias entre los grupos control y experimental se ampliarán si la comparación se realiza entre aquellos participantes que presenten tasas de estrategias de acoso más altas frente a aquellos que presenten tasas más bajas. No se esperarían diferencias entre grupo control y experimental cuando los niveles de estrategias de acoso son bajos, mientras que debido a la intervención, se esperan importantes diferencias entre los grupos control y experimental cuando los niveles de estrategias de acoso son altos o muy altos. Esa hipótesis tendría que ser evaluada en la fase de Post-test.

Objetivo 7. Las variables demográficas, variables asociadas a las características de la empresa, variables de acoso laboral así como el conflicto y la ambigüedad del rol tendrán un papel relevante a nivel multivariado en la diferenciación de los grupos control y experimental, papel que se acentuaría en la fase Post-test.

Hipótesis 9. A nivel multivariado esperamos que variables demográficas, variables asociadas al tipo de empresa, variables de estrategias de *mobbing*, así como conflicto y ambigüedad del rol discriminen entre los grupos control y experimental, en la fase Pre-test, pero especialmente en la fase Post-test.

CAPÍTULO III
MÉTODO

En este apartado se describe el diseño, la muestra objeto de estudio, los instrumentos utilizados, el procedimiento que se ha llevado a cabo, y los análisis realizados al respecto.

3.1. Diseño

El trabajo presenta un diseño cuasi-experimental debido a que la asignación de los grupos control y experimental no ha sido aleatoria, sino que se ha asignado al grupo experimental a aquellos participantes que han accedido a recibir la intervención en mediación que se describe en el capítulo anterior, y al grupo control a aquellos participantes que no han podido acceder a dicha intervención.

Asimismo la evaluación de las variables de estudio se ha realizado en dos momentos, antes y después en ambos grupos.

3.2 Descripción de la muestra

La muestra de estudio estuvo constituida por un total de 175 directivos, mandos superiores e intermedios, pertenecientes a diferentes sectores. Del conjunto de la muestra, el criterio de selección fue considerar sólo aquellos participantes que contestaron a los dos cuestionarios en el Pre-test y en el Post-test, ya que hubo participantes que sólo contestaron uno de los dos cuestionarios, o que contestaron antes de la intervención pero no después.

La muestra final estuvo compuesta por 143 directivos y mandos, el 85% ocupan un puesto de trabajo con responsabilidad media y el 58% tiene una alta responsabilidad. El 55.6% pertenecían a Valencia capital, el 32.8% pertenecían a la provincia de Valencia, el 7% al territorio nacional y el 4.2% a nivel internacional.

Del conjunto de la muestra se asignaron al grupo experimental 92 participantes, aquellos que accedieron a recibir la intervención en mediación y 51 participantes al grupo de control, aquellos que no pudieron recibir la intervención. Ningún participante rechazó su participación. El proceso de selección del grupo control y del grupo experimental no fue aleatorio.

Sector. Se presenta en la **Figura 1** la distribución de frecuencias del sector de ocupación. El 26% pertenecen al sector salud, el 20% al tercer sector (asociaciones o fundaciones sin ánimo de lucro), 15% área de Recursos Humanos, 6% de la administración, 6% de la enseñanza y el 27% provenientes de otros sectores.

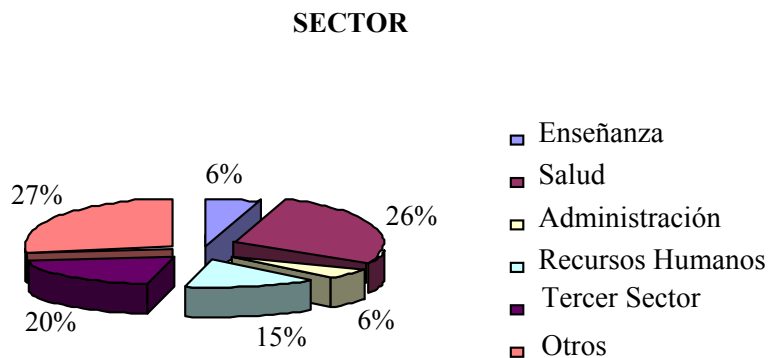


Figura 1. Sector

Tipo de empresa. La **Figura 2** presenta los datos relativos al tipo de empresa, donde puede apreciarse un desequilibrio en dicha variable, al pertenecer el 76% de la distribución a empresas públicas y el 24 % a empresas privadas.

TIPO DE EMPRESA

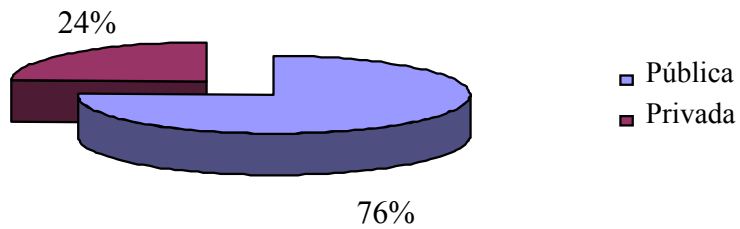


Figura 2. Tipo de empresa

Tamaño de la empresa. Según la **Figura 3**, el 65% pertenece a una empresa mediana (entre 15-50 trabajadores), el 22% pertenece a empresa grande (más de 50 trabajadores) y el 13% pequeña empresa (menos de 15 trabajadores).

TAMAÑO DE LA EMPRESA

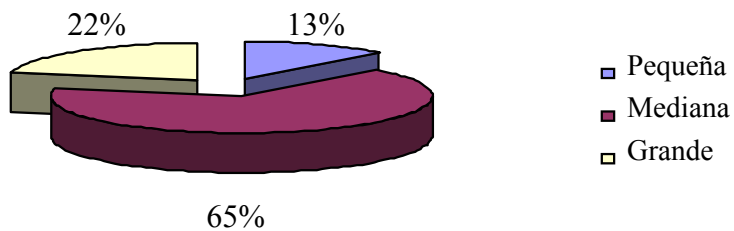


Figura 3. Tamaño de la empresa

Género. La **Figura 4** muestra la distribución de frecuencias de la variable demográfica género, siendo su distribución del 57% mujeres y 43% hombres.

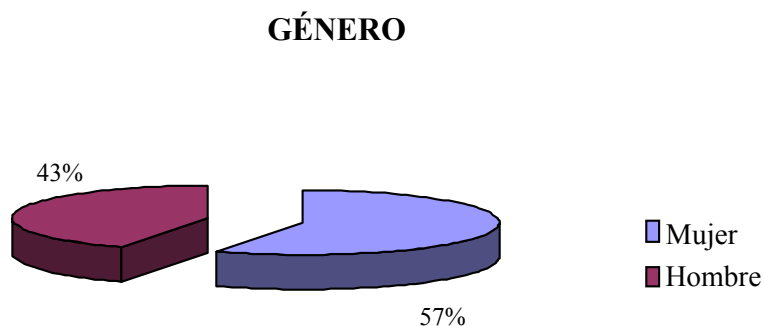


Figura 4. Género

Nivel de estudios. La **Figura 5** muestra la distribución de frecuencias de la variable demográfica nivel de estudios para el total de la muestra, indica un porcentaje del 94% con estudios universitarios, el 4% con estudios secundarios, un 1% con estudios primarios y un 1% sin estudios.

NIVEL DE ESTUDIOS

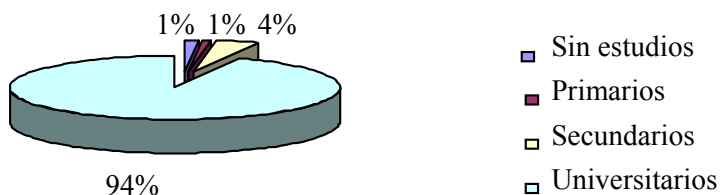


Figura 5. Nivel de estudios

Estado civil. En la **Figura 6** se muestra la distribución de frecuencias de la variable demográfica estado civil para el total de la muestra, estando compuesta la misma por un 61% de casados, 28% de solteros, 10% de separados o divorciados y 1% viudos. En concreto, el 61% están casados o viviendo en pareja y el 39% viven solos.

ESTADO CIVIL

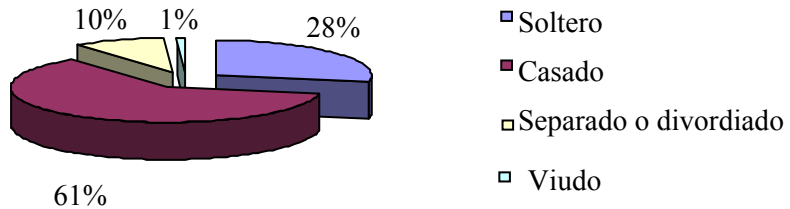
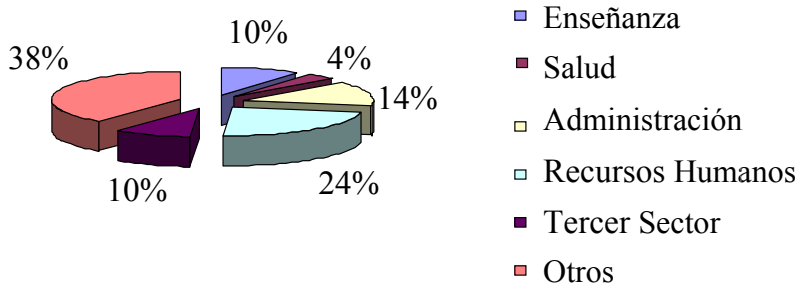


Figura 6. Estado civil

Sector. En la **Figura 7** se muestra la distribución de la variable sector en el grupo control y en el grupo experimental, siendo en el grupo control el 38% pertenecientes a diferentes sectores, 24% pertenecientes a recursos humanos, el 14% administración, 10% enseñanza, 10% tercer sector y el 4% salud. Por otra parte, en el grupo experimental el 39% pertenece al sector salud, 25% tercer sector, 20% otros, 10% recursos humanos, 3% enseñanza y un 2% en administración.

SECTOR GRUPO CONTROL



SECTOR GRUPO EXPERIMENTAL

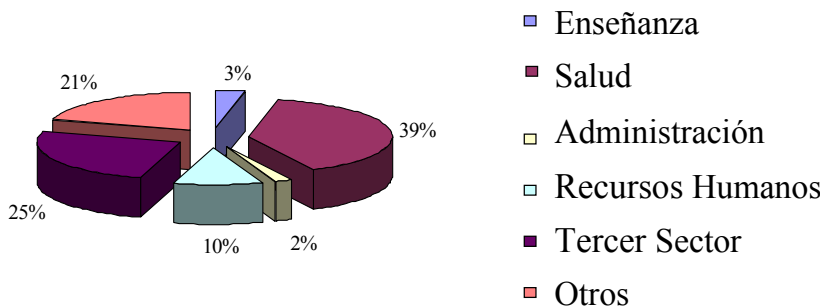
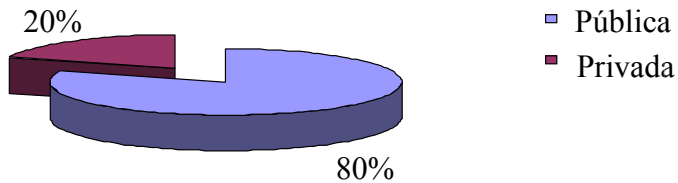


Figura 7. Sector grupo de control y experimental

Tipo de empresa. La **Figura 8** muestra la distribución de frecuencias de la variable tipo de empresa en el grupo control y en el grupo experimental, en el grupo control el 80% pertenecen a empresa pública y el 20% a empresa privada, en el grupo experimental el 73% pertenece a empresa pública y el 27% a empresa privada.

TIPO DE EMPRESA GRUPO DE CONTROL



TIPO DE EMPRESA GRUPO EXPERIMENTAL

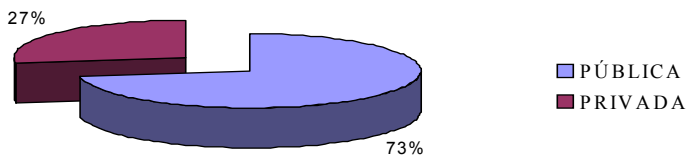
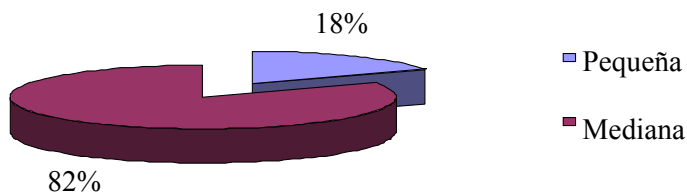


Figura 8. Tipo de empresa en el grupo experimental y control.

Tamaño de la empresa. La **Figura 9** muestra la distribución de frecuencias de la variable tamaño de la empresa en el grupo control y experimental, en el grupo de control el 82% pertenece a empresas medianas y el 18% pequeñas, por otra parte en el grupo experimental el 56% pertenece a empresas medianas, el 34% empresas grandes y el 10% pequeña empresa.

TAMAÑO DE EMPRESA GRUPO CONTROL



TAMAÑO DE LA EMPRESA GRUPO EXPERIMENTAL

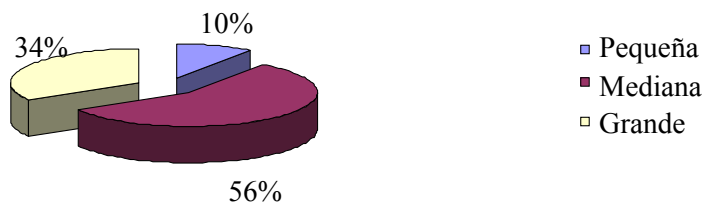
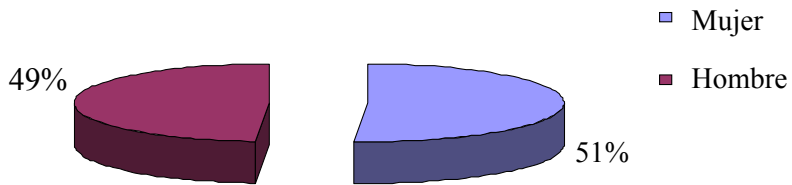


Figura 9. Tamaño de empresa en el grupo experimental y control.

Género. La **Figura 10** muestra la distribución de frecuencias de la género en el grupo control y el grupo experimental, en el grupo de control 51% mujeres y 49 % hombres, en el grupo experimental 61% mujeres y 39% hombres.

GÉNERO GRUPO DE CONTROL



GÉNERO GRUPO EXPERIMENTAL

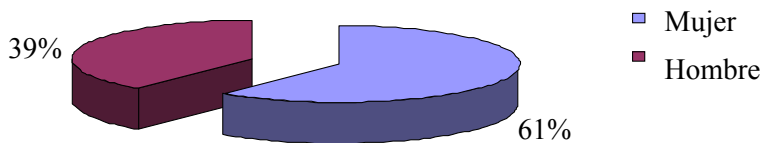
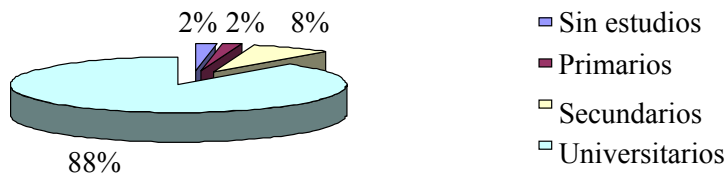


Figura 10. Género en el grupo experimental y control.

Nivel de estudios. La **Figura 11** muestra la distribución de frecuencias del nivel de estudios en el grupo experimental y en el grupo control. En el grupo de control el 88% tiene estudios universitarios, el 8% estudios secundarios, el 2% estudios primarios y el 2% sin estudios. Mientras que en el grupo experimental el 97% tiene estudios universitarios, el 2% secundarios y el 1% sin estudios.

NIVEL DE ESTUDIOS GRUPO CONTROL



NIVEL DE ESTUDIOS GRUPO EXPERIMENTAL

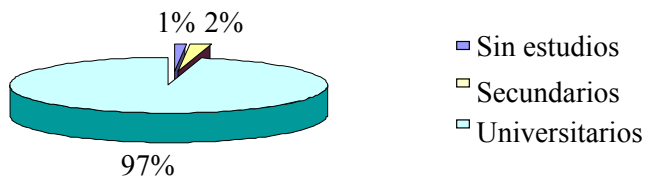
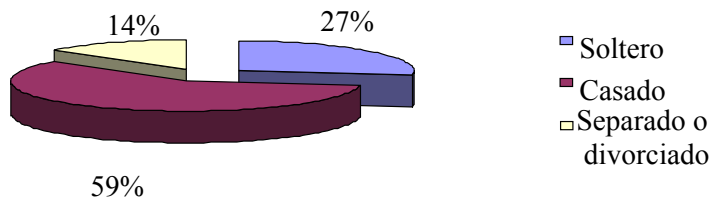


Figura 11. Nivel de estudios en el grupo experimental y control.

Estado civil. En la figura 12 se muestra la distribución de frecuencias de la variable demográfica estado civil para el grupo de control, estando compuesta la misma por un 59% de casados, 27% de solteros y 14% de separados o divorciados. En el grupo experimental la muestra se distribuye en 63% casados, 28% solteros, 8% separados o divorciados y 1% viudos.

ESTADO CIVIL GRUPO DE CONTROL



ESTADO CIVIL GRUPO EXPERIMENTAL

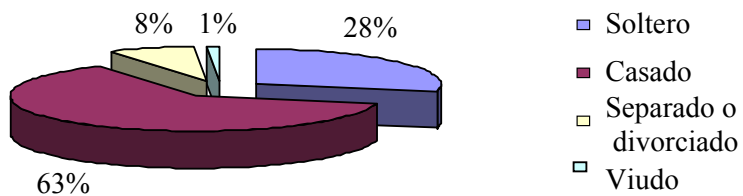
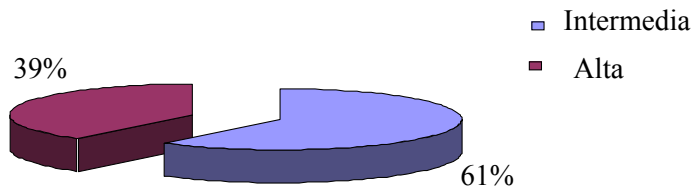


Figura 12. Estado civil en el grupo experimental y control.

Responsabilidad. En la **Figura 13** se muestra el grado de responsabilidad en el grupo de control, el 61% muestra una responsabilidad intermedia y el 39% alta. Mientras que, en el grupo experimental el 59% es intermedia y el 41% alta.

RESPONSABILIDAD GRUPO CONTROL



RESPONSABILIDAD GRUPO EXPERIMENTAL

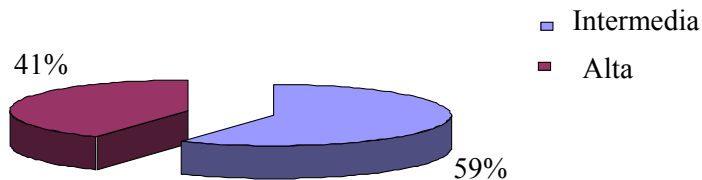


Figura 13. Responsabilidad en el grupo experimental y control.

3.3 Instrumentos de evaluación

Los instrumentos que se han utilizado en la investigación se detallan a continuación y se presentan en los anexos del final:

Datos e Identificación Socio-laboral. Elaborado para esta investigación recoge datos demográficos como género, estado civil, nivel de estudios, tipo de empresa, tamaño de empresa, sector de trabajo, grado de responsabilidad directiva. Después se añadieron otras preguntas para su consideración en el estudio. El diseño de la hoja se realizó en formato on-line.

Cuestionario de Estrategias de Acoso en el Trabajo LIPT-60, (*Leymann Inventory of Psychological Terrorization*, Leymann 1989), modificado por José Luis González de Rivera y Manuel J. Rodríguez en el año 2005.

Comprometer su salud, aparte de ataques directos, el mero sometimiento a un régimen de acoso psicológico ya tiene efectos negativos, psicológicos y psicosomáticos, pero lo que se evalúa en este cuestionario son las conductas del acosador o acosadores, no su repercusión en el acosado.

Leymann clasifica las estrategias de acoso psicológico en cinco grandes apartados: 1. Limitar su comunicación, el acosador impone con su autoridad lo que puede decirse y lo que no. 2. Limitar su contacto social: no se dirige la palabra a la víctima, procurando

además que nadie lo haga. 3. Se le cortan las fuentes de información, se le aísla físicamente de sus compañeros. 4. Desprestigiar su persona ante los compañeros: bromas y burlas sobre la víctima, su familia, orígenes, antecedentes y entorno. 5. Desacreditar su capacidad profesional y laboral: se asigna a la víctima tareas muy por debajo o muy por encima de su capacidad, o no se le permite hacer nada; se le critican los más mínimos errores o defectos; se desprecia su trabajo y sus capacidades profesionales.

El LIPT-60, además de proporcionar una información global, frecuencia e intensidad percibida del conjunto de estrategias de acoso padecidas, y particular, análisis de las respuestas particulares, consta de 6 subescalas de acoso:

1. Subescala de desprestigio laboral (DL), ítems 5, 10, 17, 18, 28, 49, 50, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60.

2. Subescala de entorpecimiento del progreso (EP), ítems 14, 27, 32, 33, 34, 35, 37.

3. Subescala de incomunicación o bloqueo de la comunicación (BC) ítems 3, 11, 12, 13, 15, 16, 51, 52, 53.

4. Subescala de intimidación encubierta (IE), ítems 7, 9, 43, 44, 46, 47, 48.

5. Subescala de intimidación manifiesta (IM), ítems 1, 2, 4, 8, 19, 29.

6. Subescala de desprestigio personal (DP), ítems 6, 20, 21, 24, 25, 30, 31.

Y de 3 indicadores globales de acoso:

1. Estrategias de acoso. Contaje simple de todas las respuestas distintas de cero (NEAP).

2. Índice global de acoso psicológico (IGAP). Índice global, obtenido sumando los valores asignados a cada estrategia de acoso psicológico y dividiendo esta suma entre el número total de estrategias consideradas en el cuestionario, es decir, entre 60 (o el número de respuestas contestadas).

3. Índice medio de acoso psicológico (IMAP). Índice medio de intensidad de las estrategias de acoso psicológico experimentadas, obtenido dividiendo la suma de los valores asignados a cada estrategia entre el número total de respuestas positivas. Este número es variable, y viene determinado por el NEAP

$IMAP = \text{Suma de los valores asignados a cada estrategia} / NEAP$

Cuestionario Conflicto y Ambigüedad de Rol, adaptación española de Mansilla Izquierdo en el 2009 del Cuestionario de Rizzo, House y Lirtzman (1970).

Rizzo et al. (1970) elaboraron unas escalas para evaluar ambigüedad de rol y el conflicto de rol. En realidad, los autores hablan de ambigüedad de rol, entendiendo como rol el conjunto de expectativas de conducta que se adscriben a un puesto en una estructura social. Estas expectativas se encuentran en la persona que

desempeña el rol y en otras personas con las que se relaciona el rol o que tienen nociones sobre él. Además, las expectativas están condicionadas por la experiencia general y el conocimiento, valores, percepciones y experiencia concreta de la persona que desempeña el rol. Por otra parte, no sólo condicionan la conducta sino que además sirven como puntos de referencia para evaluar la adecuación de la misma.

El cuestionario está compuesto por dos escalas que consisten en bloques de ítems:

Un bloque está formado por cinco frases que hacen referencia a la ambigüedad de rol y el otro, de ocho frases, se refiere al conflicto de rol. Las frases de ambos bloques reúnen algunas características comunes. Todas ellas están redactadas en primera persona, con un vocabulario accesible y son de corta extensión. Se pide a la persona que indique el grado en el cual la frase describe su realidad en el trabajo, rodeando con un círculo la respuesta elegida (números del 1 al 7). La forma de responder se ajusta a una escala de tipo Likert de siete puntos, desde 1: “no lo describe en absoluto” hasta 7: “lo describe perfectamente”.

Las frases de la escala sobre la ambigüedad de rol están todas ellas redactadas en sentido positivo (claridad de rol), es decir, que la persona que manifiesta que todas ellas describen perfectamente su realidad en el trabajo, no viviría una situación de ambigüedad de rol. Por ello se ha invertido la respuesta para que su significado sea el de

puntuación alta, alta ambigüedad de rol. La escala sobre conflicto de rol formula sus frases en sentido contrario a la ambigüedad de rol, es decir, están redactadas en términos de acontecimientos indeseables. De esta manera, estar de acuerdo con ellas reflejaría una situación de conflicto de rol. Su contenido se refiere a la existencia de exigencias en el trabajo:

1. Que son incompatibles entre sí o con el tiempo de que se dispone, procedentes de distintos grupos o personas.
2. Que son inviables dados los recursos de que se dispone.
3. Que carecen de importancia. Cuyo cumplimiento supone contravenir los métodos y normas de trabajo.
4. Que originan resultados que serán aceptados por unos y no así por otros.
5. Que suponen diferentes formas de trabajar para realizar una misma tarea.
6. Que imponen diferentes estilos de trabajar en distintos grupos.

Estas escalas de Rizzo et al. (1970) han sido y son aplicadas en numerosos estudios, como instrumentos de medida de la claridad y conflicto de rol.

3.4 Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación fue necesario ponerse en contacto con diversas empresas, organizaciones, asociaciones a nivel nacional e internacional, tanto empresas públicas como privadas, independientemente de su sector y ámbito de trabajo.

Al estar el trabajo orientado a los directivos fueron necesarios diversas entrevistas y diversos permisos, que nos permitieran poder intervenir con los trabajadores, ajustando los horarios laborales con los horarios formativos, desplazándonos a las empresas u organizaciones participantes. La mayoría de las entrevistas y reuniones se realizaron con los gerentes, aunque en otras ocasiones se realizaron con los supervisores, que funcionaron como mediadores en las gestiones administrativas necesarias para realizar la intervención.

El grupo de control participó únicamente on-line, por lo que la información y contacto con ellos se realizó exclusivamente a través del correo electrónico, las empresas e instituciones nos proporcionaron los correos electrónicos y nosotros les aseguramos la máxima confidencialidad en los datos. Al grupo control únicamente se le informó de la realización de una investigación sobre estrés y salud laboral y se les pidió su participación de forma anónima y voluntaria. Cumplimentaron los cuestionarios on-line utilizando los últimos números del Documento Nacional de Identidad, con el fin de poder realizar el seguimiento del mismo participante en las dos mediciones y

salvaguardar el anonimato. Lo más difícil de la realización de este trabajo fue sin duda alguna, realizar el seguimiento de la muestra, ya que se llevaron a cabo 175 contactos, pero no todos llegaron a cumplimentar los dos cuestionarios, antes y después de la fecha de toma de contacto, por diversas razones.

Se administraron los cuestionarios citados en el apartado siguiente, se respondieron de forma anónima a través de internet, con el fin de poder ser cumplimentados por el mayor número de directivos y mandos, preservando la confidencialidad, tanto en el grupo control como en el grupo experimental.

Un mes después de cumplimentar el primer pase de cuestionarios, se les notificó por correo electrónico, la importancia de realizar un segundo pase de pruebas, insistiéndoles en la necesidad de su respuesta para la continuidad de la investigación.

3.5 Análisis planteados en la investigación

Para examinar y dar respuesta a las preguntas de investigación y objetivos planteados en el presente estudio, se han llevado a cabo diferentes tipos de análisis estadísticos. Se han realizado los análisis de fiabilidad de los instrumentos, calculando el Alfa de Cronbach para estudiar la consistencia interna en los instrumentos utilizados en la muestra del estudio. Seguidamente, se han llevado a cabo correlaciones bivariadas, mediante el cálculo de coeficientes de

correlación de Pearson, para examinar las posibles relaciones existentes entre variables. A continuación, para el resto de los análisis se utilizó la prueba t de Student para contrastar dos muestras independientes o no relacionadas, con el objeto de observar diferencias entre grupos en función del género, el tipo de empresa y estado civil de los participantes; t de Student para dos muestras dependientes o relacionadas en el caso de las diferencias entre el antes y el después de la intervención en cada uno de los grupos; t de Student para contrastar dos muestras independientes o no relacionadas, con el objeto de observar diferencias entre participantes con puntuaciones altas y bajas en estrategias de acoso laboral entre grupo control y experimental. También, acompañando a la t de Student se ha añadido la d de Cohen para conocer el tamaño del efecto en todos los casos. Finalmente, a nivel multivariado se han llevado a cabo análisis discriminantes para determinar que variables conjuntamente discriminaban mejor entre grupo control y experimental en las fases de Pre-test y Post-test. Todos los análisis de han realizado con el programa estadístico SPSS versión 20.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En el presente apartado se presentan los resultados obtenidos en la investigación sobre *mobbing*, conflicto de rol y ambigüedad de rol, y las variables demográficas, respecto a los objetivos y las hipótesis planteadas en el Capítulo II de este trabajo.

ANÁLISIS BIVARIADOS

4.1 Análisis Chi-cuadrado

Se ha ejecutado análisis de χ^2 para comprobar que los resultados que podamos encontrar más adelante no sean debidos a desigualdades en variables como el género, los estudios o el estado civil de los participantes en cada una de las muestras, ni el tipo o el tamaño de la empresa, ni la responsabilidad que ostentan los participantes en este trabajo.

En la variable género, $\chi^2 = 1.3$; $p = .25$, por lo que se concluye que no existen diferencias significativas entre los grupos con respecto al género de los participantes, tal como se indica en la **Tabla 3**.

Tabla 3. Género (N= 143)

Grupo	Mujer	Hombre
Control	26	25
Experimental	56	36

En la variable estado civil, $\chi^2 = 0.25$; $p = .62$, por lo que se concluye que no existen diferencias significativas entre los grupos con respecto a vivir en pareja o solo, tal como se indica en la **Tabla 4**.

Tabla 4. Estado civil (N= 143)

Grupo	Solo	En pareja
Control	21	30
Experimental	34	58

En la variable estudios, $\chi^2 = 4.02$; $p = .05$, por lo que se concluye que existen diferencias significativas entre los grupos, dándose una proporción mayor de participantes con estudios superiores en el grupo experimental, mientras que la mayor proporción de estudios no universitarios se da en el grupo control, tal como se indica en la **Tabla 5**.

Tabla 5. Estudios (N= 143)

Grupo	No universitarios	Universitarios
Control	6	45
Experimental	3	89

En la variable tipo de empresa, $\chi^2 = 1.02$; $p = .31$, por lo que se concluye que no existen diferencias significativas entre los grupos en cuanto a si la empresa es pública o privada, tal como se indica en la **Tabla 6**.

Tabla 6. Tipo de empresa (N= 143)

GRUPO	PÚBLICA	PRIVADA
CONTROL	41	10
EXPERIMENTAL	67	25

En la variable tamaño de empresa, $\chi^2 = 1.84$; $p = .17$, por lo que se concluye que no existen diferencias significativas entre los grupos en cuanto a si la empresa es pequeña o mediana/grande, tal como se indica en la **Tabla 7**.

Tabla 7. Tamaño de empresa (N= 143)

GRUPO	PEQUEÑA	MEDIANA/GRANDE
CONTROL	9	42
EXPERIMENTAL	9	83

En la variable responsabilidad, $\chi^2 = .06$; $p = .81$, por lo que se concluye que no existen diferencias significativas entre los grupos en la variable responsabilidad intermedia o alta, tal como se indica en la **Tabla 8**.

Tabla 8. Responsabilidad (N= 143)

GRUPO	INTERMEDIA	ALTA
CONTROL	31	20
EXPERIMENTAL	54	38

4.2 Análisis de la Fiabilidad

El análisis de fiabilidad de la Escala LIPT-60 y el Cuestionario Ambigüedad y Conflicto de Rol para el total de la muestra (N=143) indica una fiabilidad muy alta para las estrategias de acoso, siendo moderada en la variable Ambigüedad de rol y alta en la variable Conflicto de rol, como se puede observar en la **Tabla 9**.

Tabla 9. Análisis de la Fiabilidad de la Escala LIPT-60, Ambigüedad de Rol y Conflicto de Rol para el total de la muestra (N=143)

LIPT-60		Ambigüedad		Conflicto	
Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos
.94	60	.76	5	.84	8

El análisis de fiabilidad de la Escala LIPT-60 para el total de la muestra indica una fiabilidad muy alta en la escala de desprestigio laboral, una fiabilidad moderada en las escalas de entorpecimiento, intimidación encubierta, incomunicación y desprestigio personal, siendo la fiabilidad baja en la escala de intimidación encubierta, como se puede observar en la **Tabla 10**.

Tabla 10. Análisis de la Fiabilidad de las escalas del LIPT-60 para el total de la muestra (N=143)

LIPT-60			
N	Ítems	Alfa de Cronbach	Escalas
143	14	.91	Desprestigio Laboral
143	7	.77	Entorpecimiento
143	9	.67	Incomunicación
143	7	.52	Intimidación encubierta
143	6	.77	Intimidación manifiesta
143	7	.60	Desprestigio Personal

4.3 Análisis de correlación: *mobbing*, ambigüedad y conflicto de rol

Respecto al **primer objetivo**, en el que se pretendía conocer la relación entre la variable estrategias de acoso y las variables ambigüedad y conflicto de rol, los resultados indican, tal y como se observa en la **Tabla 11**, que existe una correlación positiva, alta y significativa entre los índices de estrategias de acoso psicológico, el índice medio de acoso psicológico y el índice global de acoso psicológico con las variables conflicto de rol y ambigüedad de rol en el Pre-test (N=143). Por lo que se concluye que las empresas con mayores índices de estrategias de acoso son también empresas con más presencia de conflicto de rol y ambigüedad de rol entre sus mandos.

Tabla 11. Análisis de las correlaciones entre los índices de *mobbing* y el conflicto y ambigüedad de rol en el Pre-test

	1	2	3	4	5
1. Estrategias de acoso	---				
2. Índice global de acoso	.99 ^{***}	---			
3. Índice medio de acoso	.99 ^{***}	1 ^{***}	---		
4. Ambigüedad	.33 ^{***}	.32 ^{***}	.32 ^{***}	---	
5. Conflicto	.36 ^{***}	.35 ^{***}	.35 ^{***}	.25 ^{***}	--

*** $p \leq .001$ (bilateral)

Las correlaciones entre las diferentes variables del Cuestionario LIPT-60 indican correlaciones positivas, altas o moderadas pero siempre significativas entre las diferentes variables en el Pre-test, como se indica en la **Tabla 12**. Por lo que se concluye, que las estrategias de acoso tienden a presentarse de un modo conjunto, es decir que aquellos participantes que presentan unas estrategias de acoso también tenderán a presentar otras estrategias, esto se da especialmente entre desprestigio laboral, entorpecimiento, incomunicación, intimidación encubierta e intimidación manifiesta. Desprestigio personal se asocia de un modo más moderado con el resto de variables.

Tabla 12. Análisis de las correlaciones entre las variables del LIPT-60, en el Pre-test

	1	2	3	4	5	6
1. Desprestigio laboral	---					
2. Entorpecimiento	.74***	---				
3. Incomunicación	.84***	.79***	---			
4. Intimidación encubierta	.61***	.59***	.59***	---		
5. Intimidación manifiesta	.84***	.64***	.78***	.58***	---	
6. Desprestigio personal	.36***	.38***	.42***	.44***	.26***	---

*** $p \leq .001$ (bilateral)

Los resultados de los análisis de correlaciones en el Post-test en el grupo de control (N=49), indican que los índices de estrategias de acoso psicológico, el índice medio de acoso psicológico y el índice global de acoso psicológico correlacionan positivamente con las variables conflicto de rol y ambigüedad de rol, tal y como podemos ver en la **Tabla 13**. Cabe destacar que en el Post-test las variables ambigüedad y conflicto de rol no están relacionadas ($r=.15$), es decir, que el que se dé ambigüedad de rol no implica que también se dé conflicto de rol en dicho grupo control.

Tabla 13. Análisis de las correlaciones entre los índices de *mobbing* y el conflicto y ambigüedad de rol en el Post-test del grupo de control (N=49)

	1	2	3	4	5
1. Estrategias de acoso	---				
2. Índice global de acoso	.99***	---			
3. Índice medio de acoso	.99***	1.00***	---		
4. Ambigüedad	.45***	.45***	.45***	---	
5. Conflicto	.41***	.40***	.40***	.15	--

*** $p \leq .001$ (bilateral)

Las correlaciones entre las diferentes variables del Cuestionario LIPT-60 indican correlaciones positivas, altas o moderadas y significativas entre las diferentes variables en el Post-test en el grupo de control (N=49), como se indica en la **Tabla 14**. Por lo que se concluye, que las estrategias de acoso tienden a aparecer de un modo conjunto y los participantes que sufren acoso tienden a sufrir todas, con la excepción de desprestigio personal que no se asocia significativamente con intimidación manifiesta ($r = .20$), es decir, que el que se dé intimidación manifiesta no implica que también se dé desprestigio personal.

Tabla 14. Análisis de las correlaciones entre las variables del LIPT-60, en el Post-test del grupo control (N=49)

	1	2	3	4	5	6
1. Desprestigio laboral	---					
2. Entorpecimiento	.74***	---				
3. Incomunicación	.85***	.81***	---			
4. Intimidación encubierta	.68***	.61***	.65***	---		
5. Intimidación manifiesta	.84***	.61***	.77***	.66***	---	
6. Desprestigio personal	.39***	.38***	.42***	.44***	.20	---

*** $p \leq .001$ (bilateral)

Los resultados de los análisis de correlaciones en el Post-test en el grupo de experimental (N=67), indican que los índices de estrategias de acoso psicológico, el índice medio de acoso psicológico y el índice global de acoso psicológico correlacionan positivamente y significativamente con la variable conflicto de rol. Respecto a la variable ambigüedad de rol la correlación es prácticamente nula ($r = -.02$) tal y como podemos ver en la **Tabla 15**. Por tanto, no hay relación entre estrategias de acoso y ambigüedad de rol tras la intervención en el grupo experimental. Así mismo, tampoco hay relación entre conflicto y ambigüedad de rol ($r = -.03$), de un modo similar a la falta de relación entre dichas variables en el grupo control.

Tabla 15 Análisis de las correlaciones entre las estrategias de *mobbing* y el conflicto y ambigüedad de rol en el Post-test del grupo de experimental (N=67)

	1	2	3	4	5
1. Estrategias de acoso	---				
2. Índice global de acoso	1 ^{***}	---			
3. Índice medio de acoso	1 ^{***}	1 ^{***}	---		
4. Ambigüedad	-.02	-.02	-.02	---	
5. Conflicto	.30 [*]	.29 [*]	.29 [*]	-.03	---

* $p \leq .05$; *** $p \leq .001$ (bilateral)

Las correlaciones entre las diferentes variables del Cuestionario LIPT-60 indican correlaciones positivas, altas y significativas entre las diferentes variables en el Post-test en el grupo experimental, como se indica en la **Tabla 16**. Se concluye que las estrategias de acoso tienden a aparecer de un modo conjunto, con la excepción de desprestigio personal que no se asocia significativamente con desprestigio profesional ($r = .19$), intimidación encubierta ($r = .18$) y entorpecimiento ($r = .19$). Es decir, que el que se dé desprestigio profesional, entorpecimiento o intimidación encubierta no implica que también se dé desprestigio personal.

Tabla 16. Análisis de las correlaciones entre las variables del LIPT-60, en el Post-test del grupo experimental (N=67)

	1	2	3	4	5	6
1. Desprestigio laboral	---					
2. Entorpecimiento	.77***	---				
3. Incomunicación	.85***	.75***	---			
4. Intimidación encubierta	.49***	.39***	.41***	---		
5. Intimidación manifiesta	.82***	.69***	.81***	.51***	---	
6. Desprestigio personal	.19	.19	.40***	.18	.31*	---

* $p \leq .05$; *** $p \leq .001$ (bilateral)

4.4 Análisis comparativos: *t* de Student y *d* de Cohen.

Respecto al **segundo objetivo**, en el que se plantea la necesidad de observar la relación existente entre las estrategias de acoso y el género, los análisis realizados en la variable género no muestran diferencias significativas en el Pre-test, con la excepción de desprestigio personal donde sí se observan diferencias significativas, siendo las puntuaciones mayores en hombres que en mujeres, con un tamaño del efecto moderado, véase la **Tabla 17**.

Tabla 17. Comparaciones entre hombres y mujeres en el Pre-test

Variables	Género	N	Media	DT	t	d
Estrategias de acoso	Mujer	82	10.94	14.82		
	Hombre	61	11.61	17.24	-0.24	-.04
Índice global de acoso	Mujer	82	9.80	13.39		
	Hombre	61	10.03	14.84	-0.10	-.02
Índice medio de acoso	Mujer	82	9.82	13.39		
	Hombre	61	10.05	14.83	-0.10	-.02
Desprestigio Laboral	Mujer	82	4.02	6.63		
	Hombre	61	4.03	6.63	-0.01	-.00
Entorpecimiento	Mujer	82	1.18	2.27		
	Hombre	61	1.62	3.16	-0.93	.09
Incomunicación	Mujer	82	1.38	2.17		
	Hombre	61	1.31	2.20	0.18	.03
Intimidación encubierta	Mujer	82	0.22	0.70		
	Hombre	61	0.41	1.19	-1.11	-.19
Intimidación manifiesta	Mujer	82	2.99	3.59		
	Hombre	61	2.64	3.52	0.58	.10
Desprestigio Personal	Mujer	82	0.27	0.63		
	Hombre	61	0.70	1.65	-2.20*	-.34
Ambigüedad	Mujer	82	14.40	5.24		
	Hombre	61	14.56	4.35	-0.25	-.03
Conflicto	Mujer	82	28.99	10.41		
	Hombre	61	30.39	10.62	-0.79	-.13

* $p \leq .05$

Respecto al **tercer objetivo**, en el que se plantea conocer las diferencias de la presencia de estrategias de acoso, conflicto y ambigüedad de rol en función de tipo de empresa, como se observa en la **Tabla 18**, se dan diferencias significativas en las variables estrategias de acoso, índice global de acoso, índice medio de acoso, desprestigio profesional e intimidación manifiesta con un tamaño del efecto moderado, siendo mayores las puntuaciones en la empresa privada que en la empresa pública. Respecto a ambigüedad de rol no existen diferencias significativas entre la empresa pública pero sí en en la variable conflicto de rol, siendo mayor en la empresa privada que en la pública, con un tamaño del efecto moderado.

Tabla 18. Comparaciones entre empresa pública y empresa privada en el Pre-test

Variables	Tipo de empresa	N	Medi a	DT	<i>t</i>	<i>d</i>
Estrategias de acoso	Pública	108	9.61	14.02		
	Privada	35	16.20	19.88	-2.17*	-.38
Índice global de acoso	Pública	108	8.51	12.43		
	Privada	35	14.18	17.45	-2.11*	-.37
Índice medio de acoso	Pública	108	8.53	12.43		
	Privada	35	14.20	17.44	-2.12*	-.37
Desprestigio Laboral	Pública	108	3.31	5.41		
	Privada	35	6.26	9.14	-2.33*	-.39
Entorpecimiento	Pública	108	1.35	2.79		
	Privada	35	1.43	2.37	-0.15	-0.03
Incomunicación	Pública	108	1.17	1.89		
	Privada	35	1.91	2.85	-1.45	-.30
Intimidación encubierta	Pública	108	0.22	0.71		
	Privada	35	0.54	1.42	-1.28	-.29
Intimidación manifiesta	Pública	108	2.45	3.18		
	Privada	35	4.03	4.34	-2.31*	-.42
Desprestigio Personal	Pública	108	0.41	1.12		
	Privada	35	0.60	1.40	-0.74	-.15
Ambigüedad	Pública	108	14.58	4.64		
	Privada	35	14.11	5.56	0.45	.09
Conflicto	Pública	108	28.48	10.79		
	Privada	35	33.00	8.78	-2.49*	-.46

* $p \leq .05$

Por otra parte, se observa la no existencia de diferencias significativas en las variables asociadas a estrategias de acoso, respecto al tamaño de la empresa en el Pre-test, véase la **Tabla 19**. Tampoco se han dado diferencias significativas entre empresas pequeñas y empresas medianas o grandes en ambigüedad de rol y el conflicto de rol.

Tabla 19. Comparaciones entre empresa pequeña y empresa grande en el Pre-test

VARIABLES	Tamaño de la empresa	N	Media	DT	t	d
Estrategias de acoso	Pequeña	18	12.22	16.60		
	Grande	94	12.00	17.30	0.05	.01
Índice global de acoso	Pequeña	18	10.35	13.26		
	Grande	94	10.64	15.48	-0.08	-.02
Índice medio de acoso	Pequeña	18	10.37	13.22		
	Grande	94	10.66	15.48	-0.08	-.02
Desprestigio Laboral	Pequeña	18	4.00	5.39		
	Grande	94	4.40	7.33	-0.27	-.06
Entorpecimiento	Pequeña	18	1.67	3.05		
	Grande	94	1.50	2.92	0.21	.07
Incomunicación	Pequeña	18	1.56	2.45		
	Grande	94	1.39	2.28	0.26	.07
Intimidación encubierta	Pequeña	18	0.56	1.76		
	Grande	94	0.30	0.83	0.61	.19
Intimidación manifiesta	Pequeña	18	2.56	2.83		
	Grande	94	3.03	3.90	-0.61	-.14
Desprestigio Personal	Pequeña	18	0.72	1.67		
	Grande	94	0.48	1.24	0.59	.16
Ambigüedad	Pequeña	18	14.50	6.18		
	Grande	94	14.88	4.51	-0.25	-.07
Conflicto	Pequeña	18	28.83	11.69		
	Grande	94	28.85	10.99	-0.01	-.00

Respecto **al cuarto objetivo**, con el que se pretende conocer las diferencias de la presencia de estrategias de acoso, conflicto y ambigüedad de rol en función de que los participantes vivan solos o en pareja, los resultados de los análisis realizados en la variable estado civil, indican que no existen diferencias significativas en el Pre-test como se observa en la **Tabla 20**.

Tampoco se han encontrado diferencias significativas en las variables ambigüedad y conflicto de rol, entre vivir solo o en pareja.

Tabla 20. Comparaciones entre solteros y casados o en pareja en el Pre-test

Variables	Estado	N	Media	DT	<i>t</i>	<i>d</i>
	Civil					
Estrategias de acoso	Solo	40	12.20	18.78		
	Pareja	88	11.41	15.28	0.23	.05
Índice global de acoso	Solo	40	10.41	16.43		
	Pareja	88	10.19	13.57	0.08	.01
Índice medio de acoso	Solo	40	10.44	16.42		
	Pareja	88	10.21	13.56	0.08	.02
Desprestigio Laboral	Solo	40	4.35	7.64		
	Pareja	88	4.15	6.52	0.15	.03
Entorpecimiento	Solo	40	1.56	3.19		
	Pareja	88	1.43	2.62	0.25	.04
Incomunicación	Solo	40	1.35	2.42		
	Pareja	88	1.41	2.12	-0.13	-.03
Intimidación encubierta	Solo	40	0.18	0.68		
	Pareja	88	0.34	1.06	-1.07	-.18
Intimidación manifiesta	Solo	40	2.95	3.95		
	Pareja	88	2.85	3.57	0.13	.03
Desprestigio Personal	Solo	40	0.68	1.72		
	Pareja	88	0.35	0.91	1.12	.24
Ambigüedad	Solo	40	14.63	5.39		
	Pareja	88	14.47	4.47	0.16	.03
Conflicto	Solo	40	30.0	12.44		
	Pareja	88	28.89	10.06	0.51	.10

Respecto al **quinto objetivo**, en el que se pretende conocer las diferencias de la presencia de estrategias de acoso, conflicto y ambigüedad de rol en función del nivel de responsabilidad que el trabajador ostenta. Los resultados de los análisis realizados en la variable responsabilidad, indican que no existen diferencias significativas en los índices de estrategias de acoso en el Pre-test como se observa en la **Tabla 21**. Tampoco se han encontrado diferencias significativas en las variables ambigüedad entre directivos con responsabilidad intermedia o alta.

Sí se ha observado una diferencia significativa en la variable conflicto de rol, siendo mayor las puntuaciones en los mandos con responsabilidad altas con un tamaño del efecto alto respecto a aquellos mandos con una responsabilidad intermedia o baja, tal y como puede observarse en la **Tabla 21**.

Tabla 21. Comparaciones entre responsabilidad intermedia y alta en el Pre-test

Variables	Responsabilidad	N	Media	DT	t	d
Estrategias de acoso	Intermedia	85	11.26	15.78		
	Alta	58	11.17	16.06	0.03	.01
Índice global de acoso	Intermedia	85	10.02	14.22		
	Alta	58	9.72	13.74	0.13	.02
Índice medio de acoso	Intermedia	85	10.03	14.21		
	Alta	58	9.74	13.73	0.13	.02
Desprestigio Laboral	Intermedia	85	3.87	6.35		
	Alta	58	4.26	7.02	-0.34	-.00
Entorpecimiento	Intermedia	85	1.59	2.86		
	Alta	58	1.05	2.39	1.22	.20
Incomunicación	Intermedia	85	1.39	2.28		
	Alta	58	1.29	2.03	0.26	.05
Intimidación encubierta	Intermedia	85	0.32	1.06		
	Alta	58	0.28	0.74	0.28	.04
Intimidación manifiesta	Intermedia	85	2.85	3.47		
	Alta	58	2.83	3.70	0.03	.00
Desprestigio Personal	Intermedia	85	0.40	1.00		
	Alta	58	0.53	1.43	-0.62	-.11
Ambigüedad	Intermedia	85	14.85	5.18		
	Alta	58	13.95	4.50	1.08	.19
Conflicto	Intermedia	85	27,47	10.28		
	Alta	58	32.69	10.08	-3.02**	-.51

** $p \leq .01$

Respecto al **sexto objetivo**, en el que se pretende determinar la efectividad de una intervención basada en un entrenamiento en un curso teórico-práctico donde se apliquen técnicas relativas al conflicto y la ambigüedad de rol. Para ello hemos calculado la prueba *t* de Student para muestras relacionadas y la *d* de Cohen. Los resultados señalan que no se dan diferencias significativas en las puntuaciones del grupo de control en el Post-test con respecto al Pre-test.

No existen diferencias significativas en las variables ambigüedad y conflicto de rol en el Pre-test en el grupo de control, se observa un pequeño cambio en ambigüedad de rol en el Post-test, si bien la diferencia no es significativa, como indica la **Tabla 22**.

Tabla 22. Comparaciones en el grupo control entre el Pre-test y el Post-test. Muestras relacionadas

Variables	Grupo	N	Media	DT	t	d
Estrategias de acoso	Pre	49	13.88	17.77		
	Post	49	13.94	18.32	-0.10	.00
Índice global de acoso	Pre	49	12.58	16.47		
	Post	49	12.58	17.04	-0.01	0
Índice medio de acoso	Pre	49	12.60	16.46		
	Post	49	12.62	17.03	-0.03	.00
Desprestigio Laboral	Pre	49	5.69	7.84		
	Post	49	5.57	7.86	0.38	.02
Entorpecimiento	Pre	49	1.61	3.19		
	Post	49	1.57	2.92	0.42	.01
Incomunicación	Pre	49	1.57	2.67		
	Post	49	1.59	2.91	-0.18	-.01
Intimidación encubierta	Pre	49	0.39	0.93		
	Post	49	0.47	1.14	-1.00	-.08
Intimidación manifiesta	Pre	49	3.31	3.81		
	Post	49	3.37	3.88	-0.32	-.02
Desprestigio Personal	Pre	49	0.47	1.37		
	Post	49	0.71	1.58	-1.37	-.16
Ambigüedad	Pre	49	16.04	5.20		
	Post	49	16.41	6.90	-0.47	-.06
Conflicto	Pre	49	29.69	11.51		
	Post	49	29.39	11.81	0.59	.03

Los resultados de la prueba t de Student para muestras relacionadas y la d de Cohen, muestran que apenas existen diferencias significativas en las puntuaciones del grupo experimental en el primer pase de pruebas con respecto al segundo, únicamente se encuentran diferencias significativas en la variable entorpecimiento, siendo significativamente menor en el Post-test que en Pre-test con un tamaño del efecto moderado. Como se observa en la **Tabla 23**, no existen diferencias significativas, en la variables ambigüedad y conflicto de rol.

Tabla 23. Comparaciones en el grupo experimental entre el Pre-test y el Post-test. Muestras relacionadas

Variables	Grupo	N	Media	DT	<i>t</i>	<i>d</i>
	Experimental					
Estrategias de acoso	Pre	67	7.10	10.33		
	Post	67	5.22	11.77	1.46	.17
Índice global de acoso	Pre	67	6.29	9.17		
	Post	67	4.91	11.25	1.17	.13
Índice medio de acoso	Pre	67	6.31	9.17		
	Post	67	4.94	11.25	1.17	.13
Desprestigio Laboral	Pre	67	2.09	4.28		
	Post	67	1.66	5.77	0.88	.08
Entorpecimiento	Pre	67	1.07	2.05		
	Post	67	0.55	1.32	2.08*	.30
Incomunicación	Pre	67	0.88	1.32		
	Post	67	0.87	1.77	0.07	.01
Intimidación encubierta	Pre	67	0.08	0.32		
	Post	67	0.09	0.20	-0.38	-.04
Intimidación manifiesta	Pre	67	2.16	2.99		
	Post	67	1.75	3.05	1.09	.14
Desprestigio Personal	Pre	67	0.19	0.43		
	Post	67	0.19	0.53	0.00	0
Ambigüedad	Pre	67	13.09	4.41		
	Post	67	13.66	4.35	-1.00	-.13
Conflicto	Pre	67	29.24	10.00		
	Post	67	28.40	10.42	0.67	.08

* $p \leq .05$

Los resultados de los análisis de la comparación entre el grupo de control y experimental en el Pre-test, indican que no existen diferencias significativas en los índices global de acoso laboral, índice medio de acoso y el número total de estrategias de acoso respecto entre el grupo de control y el grupo experimental, siendo mayores las puntuaciones en el grupo control, si bien no significativas, como se muestra en la **Tabla 24**.

Tampoco se dan diferencias significativas entre el grupo control y el experimental en el Pre-test con respecto a la variable conflicto de rol y ambigüedad de rol, aunque son mayores las puntuaciones en el grupo control.

Tabla 24. Comparación entre los grupos control (N=51) y experimental (N=92) en el Pre-test así como control (N=49) y experimental (N=67) en el Post-test

Variables	Grupos	Pre				Post			
		M	DT	t	d	M	DT	t	d
Estrategias de acoso	Control	14.00	17.65			13.94	18.32		
	Exp.	9.69	14.61	1.57	.27	5.22	11.77	2.92**	.57
Índice global de acoso	Control	12.50	16.21			12.58	17.04		
	Exp.	8.45	12.43	1.67	.28	4.91	11.25	2.74**	.53
Índice medio de acoso	Control	12.50	16.21			12.62	17.03		
	Exp.	8.45	12.43	1.67	.28	4.92	11.25	2.75**	.53
Desprestigio laboral	Control	5.57	7.72			5.57	7.86		
	Exp.	3.17	5.78	2.10*	.35	1.66	5.77	2.95**	.57
Entorpecimiento	Control	1.61	3.14			1.57	2.92		
	Exp.	1.24	2.40	0.79	.13	0.55	1.32	2.28*	.45
Incomunicación	Control	1.61	2.67			1.59	2.90		
	Exp.	1.20	1.85	1.06	.18	0.87	1.77	1.55	.30
Intimidación encubierta	Control	0.37	0.92			0.47	1.14		
	Exp.	0.26	0.26	0.68	.16	0.09	0.29	2.28*	.46
Intimidación manifiesta	Control	3.33	3.76			3.37	3.88		
	Exp.	2.57	3.42	1.24	.11	1.75	3.05	2.43*	.32
Desprestigio personal	Control	0.53	1.43			0.71	1.58		
	Exp.	0.41	1.04	0.56	.10	0.19	0.53	2.21*	.44
Ambigüedad	Control	16.02	5.15			16.41	6.90		
	Exp.	13.61	4.50	2.90**	.50	13.66	4.35	2.46*	.48
Conflicto	Control	30.20	11.56			29.39	11.81		
	Exp.	29.25	9.89	0.51	.09	28.40	10.42	0.64	.09

* $p \leq .05$; ** $p \leq .01$

Los resultados de los análisis de la comparación entre el grupo de control y experimental en el Post-test, indican que existen diferencias significativas en los índices global de acoso laboral, índice medio de acoso laboral y el número total de estrategias de acoso con un tamaño del efecto alto, entre el grupo de control y el grupo experimental, siendo mayores las estrategias de acoso laboral en el grupo control. Destacan las puntuaciones en las variables intimidación encubierta, intimidación manifiesta, entorpecimiento y desprestigio personal con un tamaño del efecto moderado que han tenido una importante reducción en el grupo experimental tras la intervención.

La variable ambigüedad de rol ha mantenido las puntuaciones del Pre-test al Post-test, siendo en ambos casos significativas, pero sin grandes cambios antes y después de la intervención, véase **Tabla 24**.

Por otro lado, cabe destacar desprestigio laboral que, aun siendo significativa en la fase del Pre-test, ha sufrido una reducción importante en el grupo experimental en el Post-test, pasado de una media de 3.17 en el Pre-test a 1.66 en el Post-test, dando lugar a $t = 2.95$ ($p < .01$) y un tamaño del efecto grande ($d = .57$).

Dos variables no han dado lugar a diferencias significativas, si bien han reducido la media en la fase Post-test en el grupo experimental, nos referimos a incomunicación y conflicto de rol.

Estos resultados señalan un importante papel atribuido a la intervención en el grupo experimental, con reducciones importantes en la mayoría de las variables estudiadas, lo que supone reducción de las estrategias de *mobbing*.

De todos modos, aunque es apreciable el efecto de la intervención en el grupo experimental con respecto al grupo control, en ambos grupos se da una composición de participantes con alto y bajo niveles de estrategias de acoso. Los análisis que siguen a continuación tienen como finalidad comprobar que el efecto de la intervención se da especialmente en aquellos participantes que sufren niveles más altos de estrategias de *mobbing*. Para ello, hemos realizado dos análisis de diferencias más, separado ambos grupos, control y experimental en altos y bajos en estrategias de *mobbing*. Aquí presentamos en primer lugar la comparación entre los grupos utilizando la mediana de la variable estrategias de acoso sufridas en el Pre-test para separar los grupos, y en segundo lugar, llegando un poco más lejos, utilizando el percentil 75 de las estrategias de acoso en el Pre-test en cada uno de los grupos para separar a muy altos y muy bajos en estrategias de *mobbing* sufridas.

Dado que el objetivo es conocer el efecto de la intervención, solo se ha analizado la fase Post-test.

Tabla 25. Comparación entre grupo control con altas (N=32) y bajas (N=17) estrategias de acoso y grupo experimental con altas (N=26) y bajas (N=41) estrategias de acoso en el Post-test. (Mediana de las estrategias de acoso en Pre-test como punto de corte)

Variables	Grupos	Bajas estrategias de acoso				Altas estrategias de acoso			
		M	DT	t	d	M	DT	t	d
Estrategias de acoso	Control	2.35	2.67			20.09	20.08		
	Exp.	2.51	7.31	-0.09	-.00	9.50	15.78	2.25*	.59
Desprestigio laboral	Control	0.67	1.25			8.13	8.69		
	Exp.	0.63	2.70	0.19	.02	3.27	8.46	2.14*	.57
Entorpecimiento	Control	0.06	0.24			2.38	3.36		
	Exp.	0.26	0.90	-0.95	-.30	1.00	1.72	2.01*	.52
Incomunicación	Control	0.25	0.56			2.31	3.37		
	Exp.	0.42	1.36	-0.52	-.16	1.57	2.12	0.97	.26
Intimidación encubierta	Control	0.06	0.24			0.69	1.35		
	Exp.	0.02	0.15	0.65	.20	0.19	0.40	1.96*	.50
Intimidación manifiesta	Control	0.77	1.30			4.75	4.09		
	Exp.	0.95	2.09	-0.34	-.10	3.00	3.87	1.66	.44
Desprestigio personal	Control	0.26	0.56			0.97	1.87		
	Exp.	0.12	0.40	0.87	.29	0.31	0.68	1.85	.01
Ambigüedad	Control	13.64	4.11			17.88	7.66		
	Exp.	13.34	4.56	0.24	.07	14.15	4.02	2.24*	-.47
Conflicto	Control	22.24	11.23			33.19	10.40		
	Exp.	26.49	10.32	-1.39	-.39	31.42	10.04	0.65	.17

* $p \leq .05$

Los resultados de la comparación entre grupos control y experimental con alto y bajo nivel de estrategias de acoso, que se presentan en la **Tabla 25**, muestran que no hay ninguna diferencia significativa en las variables estudiadas entre los grupos control y experimental con niveles bajos de estrategias de acoso en el Pre-test, mientras que en los niveles altos de estrategias de acoso, se producen diferencias significativas importantes entre ambos grupos en variables como estrategias de acoso, desprestigio laboral, entorpecimiento, intimidación encubierta y ambigüedad de rol. Variables como incomunicación, intimidación manifiesta, desprestigio personal y conflicto de rol presentan puntuaciones menores en el grupo experimental si bien no llegan al mínimo nivel de significación.

Este resultado muestra que la intervención ha tenido un efecto importante en aquellos participantes del grupo experimental que mostraban estrategias de acoso por encima de la mediana del grupo.

Tabla 26. Comparación entre grupo control con muy altas (N=19) y bajas (N=30) estrategias de acoso y grupo experimental con muy altas (N=15) y bajas (N=62) estrategias de acoso en el Post-test. (Percentil 75 de las estrategias de acoso en Pre-test como punto de corte)

Variables	Grupos	Bajas estrategias de acoso				Muy altas estrategias de acoso			
		M	DT	<i>t</i>	<i>d</i>	M	DT	<i>t</i>	<i>d</i>
Estrategias de acoso	Control	4.03	3.36			29.58	21.32		
	Exp.	3.58	7.39	0.32	.08	10.93	20.23	2.59*	.41
Desprestigio laboral	Control	1.33	1.88			12.26	9.05		
	Exp.	0.83	2.62	0.93	.22	4.53	10.97	2.25*	.36
Entorpecimiento	Control	0.33	0.76			3.53	3.90		
	Exp.	0.40	0.98	-0.34	-.08	1.07	2.09	2.35*	.37
Incomunicación	Control	0.37	0.61			3.53	3.94		
	Exp.	0.64	1.40	-0.99	-.12	1.67	2.61	1.65	.27
Intimidación encubierta	Control	1.00	0.40			1.05	1.61		
	Exp.	0.06	0.24	0.60	.81	0.20	0.41	2.21*	.30
Intimidación manifiesta	Control	1.47	1.59			6.37	4.52		
	Exp.	1.35	2.38	0.25	.03	3.13	4.53	2.43*	.34
Desprestigio personal	Control	0.20	0.55			1.52	2.24		
	Exp.	0.19	0.56	0.06	.01	0.20	0.40	2.52*	.38
Ambigüedad	Control	13.73	4.27			20.63	8.18		
	Exp.	13.67	4.27	0.06	.01	13.60	4.76	2.95**	.47
Conflicto	Control	26.10	12.14			34.58	9.39		
	Exp.	28.14	10.47	-0.80	-.09	29.33	10.56	1.53	.25

* $p \leq .05$; ** $p \leq .01$

La utilización del Percentil 75 como punto de corte entre altos y bajos en estrategias de acoso, ha hecho que comparemos aquellos participantes con más alto nivel de estrategias de acoso con aquellos con niveles más bajos. Y el panorama es similar al presentado en el análisis anterior, si bien, encontramos más diferencias significativas. Todas las variables reducen su valor en el grupo experimental, que ha recibido la intervención en el Post-test, lo cual da cuenta del efecto de la intervención realizada.

Concretamente, disminuyen su valor en el Post-test de un modo significativo en el grupo experimental aquellos participantes en las variables nivel de estrategias de acoso, desprestigio laboral y personal, intimidación encubierta y manifiesta, entorpecimiento y ambigüedad de rol.

ANÁLISIS MULTIVARIADOS

A través de los análisis multivariados comprobaremos el papel que las variables de un modo conjunto tienen en la adscripción al grupo control y grupo experimental en las fases Pre-test y Post-test.

4.5 Análisis discriminantes en función del grupo.

Análisis Discriminante entre los grupos control y experimental en el Pre-test con todas las variables analizadas en el trabajo

Respecto al análisis de la existencia de diferencias entre los grupos de investigación en el Pre-test, las variables que han sido introducidas en la realización del análisis discriminante han sido 15, pueden observarse en la **Tabla 27**.

Tabla 27 .Variables introducidas en el análisis discriminante

1. Total estrategias de acoso
2. Desprestigio laboral
3. Entorpecimiento
4. Incomunicación
5. Intimidación encubierta
6. Intimidación manifiesta
7. Desprestigio personal
8. Ambigüedad de rol
9. Conflicto de rol
10. Género
11. Estado civil
12. Estudios
13. Empresa pública/privada
14. Tamaño de la empresa
15. Responsabilidad

Las variables que mejor discriminan entre los grupos control y experimental antes de realizar ninguna intervención, son tamaño de la empresa y ambigüedad de rol, ambas con Lambda de Wilks significativos, obsérvese **Tabla 28**.

Tabla 28. Variables seleccionadas por el análisis discriminante paso a paso

Paso	Variabes	Lambda de Wilks	Sig.
1	Tamaño de la empresa		
2	Tamaño de la empresa	.94	.000
	Ambigüedad de rol	.88	.000

Ambas variables dan lugar a una función canónica discriminante significativa con una correlación canónica de .40. Véase **Tabla 29**.

Tabla 29. Función Canónica Discriminante

Función	Valor Propio	% de varianza	Correlación Canónica	Lambda de Wilks	Chi cuadrado	Grados de libertad	Sig.
1	.19	100%	.40	.84	24.49	2	.000

La **Tabla 30** nos indica que el grupo experimental puntúa más alto en las variables estudiadas que el grupo control en la fase de Pre-test.

Tabla 30. Valor de los centroides en la función discriminante

	Función 1
Grupo Control	-.583
Grupo Experimental	.322

Por otro lado encontramos en la **Tabla 31** que la empresa grande tiende a ser clasificada en el grupo experimental mientras que la ambigüedad de rol tiende a ser caracterizar más al grupo control.

Tabla 31. Coeficientes estandarizados de la función discriminante canónica

Variables	Función 1
Tamaño de la empresa	.828
Ambigüedad de rol	-.545

El porcentaje de participantes correctamente clasificados ha sido del 65.7%, estando bien clasificados 34 (66.7%) en el grupo control y erróneamente clasificados 17 (33.3%). En el grupo experimental la clasificación es ligeramente peor, estando bien clasificados 60 (65.2%) y mal clasificados 32 (34.8%), véase la **Tabla 32.**

Tabla 32. Clasificación de los sujetos a grupos control y experimental

Grupos	Pronosticado	
	Control	Experimental
Original	Control 34 (66.7%)	Experimental 17 (33.3%)
	Experimental 32 (34.8%)	60 (65.2%)

65.7% de casos correctamente clasificados

Análisis Discriminante entre los grupos control y experimental en el Post-test con todas las variables analizadas en el trabajo

El análisis discriminante entre los grupos control y experimental en el Post-test, se ha realizado con 15 variables, véase la **Tabla 33**.

Tabla 33 .Variables introducidas en el análisis discriminante

1. Total estrategias de acoso
2. Desprestigio laboral
3. Entorpecimiento
4. Incomunicación
5. Intimidación encubierta
6. Intimidación manifiesta
7. Desprestigio personal
8. Ambigüedad de rol
9. Conflicto de rol
10. Género
11. Estado civil
12. Estudios
13. Empresa pública/privada
14. Tamaño de la empresa
15. Responsabilidad

Tal como muestra la **Tabla 34**, el análisis ha seleccionado las variables tamaño de la empresa, número total de estrategias de acoso, incomunicación, ambigüedad de rol y género, todas ellas con Lambda de Wilks altamente significativas como aquellas que de un modo conjunto mejor discriminan entre grupo control sin intervención y grupo experimental con intervención.

Tabla 34. Variables seleccionadas por el análisis discriminante paso a paso

Paso	Variabes	Lambda de Wilks	Sig.
1	Tamaño de la empresa		
2	Tamaño de la empresa	.92	.000
	Total estrategias de acoso	.83	.000
3	Tamaño de la empresa	.86	.000
	Total estrategias de acoso	.81	.000
	Incomunicación	.76	.000
4	Tamaño de la empresa	.84	.000
	Total estrategias de acoso	.76	.000
	Incomunicación	.74	.000
	Ambigüedad de rol	.72	.000
5	Tamaño de la empresa	.81	.000
	Total estrategias de acoso	.74	.000
	Incomunicación	.71	.000
	Ambigüedad de rol	.69	.000
	Género	.69	.000

Las variables seleccionadas dan lugar a una función discriminante significativa con una correlación canónica de .58. Véase

Tabla 35.

Tabla 35. Función Canónica Discriminante

Función	Valor Propio	% de varianza	Correlación Canónica	Lambda de Wilks	Chi cuadrada	Grados de libertad	Sig.
1	.50	100%	.58	.67	45.14	5	.000

El resultado que se muestra en la **Tabla 36**, valor de los centroides, nos indica que el grupo control tiende a mostrar puntuaciones más altas que el grupo experimental en las variables estudiadas.

Tabla 36. Valor de los centroides en la función discriminante

	Función 1
Grupo Control	.819
Grupo experimental	-.599

Así mismo, la **Tabla 37** nos indica que los hombres, los niveles más altos de estrategias de acoso y mayor ambigüedad de rol tienden a ser clasificados en el grupo control mientras que se tendería a clasificar en el grupo experimental las empresas más pequeñas y la incomunicación.

Tabla 37. Coeficientes estandarizados de la función discriminante canónica

Variables	Función 1
Género	.320
Tamaño de la empresa	-.718
Incomunicación	-1.048
Estrategias de acoso	1.330
Ambigüedad de rol	.357

Así mismo, como podemos ver en la **Tabla 38**, las variables seleccionadas han sido capaces de clasificar correctamente al 74.1% de los participantes a su grupo correspondiente con porcentajes muy similares entre los grupos. Se asignan correctamente al grupo control a 36 (73.5%) clasificando erróneamente a 13 (26.5%) del grupo control en la fase de Post-test. En el grupo experimental se clasifican correctamente a 50 participantes (74.6%) ligeramente por encima del grupo control, y son mal clasificados 17 (25.4%) participantes del grupo experimental en la fase Post-test.

Tabla 38. Clasificación de los sujetos a grupos control y experimental

Grupos	Pronosticado	
	Control	Experimental
Original	Control	36 (73.5%)
	Experimental	17 (25.4%)
		13 (26.5%)
		50 (74.6%)

74.1% de casos correctamente clasificados

Encontramos que frente al Pre-test donde sólo entraban en el análisis el tamaño de la empresa y la ambigüedad, en la fase Post-test, se amplía el grupo de variables con poder discriminativo a nivel multivariado, entrando también las variables de número total de estrategias de acoso, incomunicación y el género del participante. Así mismo, el porcentaje de sujetos correctamente clasificados ha aumentado en el Post-test prácticamente un 10% con respecto al Pre-test.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

5.1 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El *mobbing* es un grave problema al que se enfrentan las empresas, la situación de crisis económica agrava las circunstancias por las cuales se produce el acoso laboral. Del mismo modo, cuando se reduce el personal por falta de recursos económicos se incrementa el conflicto y la ambigüedad de rol, ya que las demandas y exigencias son las mismas a nivel de productividad, pero con menos recursos humanos.

Los conflictos suponen un gran coste económico, bajas laborales, absentismo, denuncias ante el juzgado o ante las inspecciones de trabajo, despidos, formación de nuevos empleados, son algunos ejemplos de las situaciones a las que se tienen que enfrentar las empresas hoy en día.

El creciente incremento de esta problemática nos llevó a pensar en nuevas herramientas de prevención, nos planteó la posibilidad de diseñar protocolos de prevención del *mobbing* en las empresas partiendo de la mediación como primer recurso de solución de conflictos.

El **primer objetivo** de esta tesis es analizar si existe una relación entre las estrategias de *mobbing*, definido éste por el doctor Leymann (1990) como una situación de acoso continuado que produce en la persona una situación de desamparo, debido a estas acciones hostiles; el conflicto de rol entendido como la discrepancia e

incongruencia entre la persona y el rol que desempeña, y la ambigüedad de rol que hace referencia fundamentalmente a la incertidumbre que genera la falta de información sobre las funciones que debe de desempeñar el trabajador y las expectativas que se generan sobre el desempeño de su rol.

En el **primer objetivo** se busca relacionar la existencia de estrategias de *mobbing* o indagar las posibles relaciones existentes entre dichas estrategias, el conflicto y la ambigüedad de rol. Los resultados relacionales indican el cumplimiento de la hipótesis 1, en el sentido de que las empresas donde se da más el conflicto de rol y ambigüedad de rol son las más afectadas por los participantes que sufren estrategias de *mobbing*, coincidiendo con los resultados obtenidos por Olmedo (2006), de los que se deriva que el conflicto de rol genera mayor insatisfacción laboral, disminuyendo el rendimiento y contribuyendo al surgimiento de nuevos conflictos en el seno de la organización, derivando muchos de ellos en situaciones de *mobbing*.

La asociación entre estrategias de *mobbing* y ambigüedad y conflicto de rol cambia en la fase Post-test, cuando se ha intervenido en el grupo experimental. En este grupo concretamente y en su fase Post-test desaparece la asociación entre ambigüedad y conflicto de rol, así como la relación entre ambigüedad y estrategias de acoso. Este resultado supone la primera indicación, a nivel relacional, de la efectividad de la intervención realizada.

Respecto al **segundo objetivo** en relación a la variable género, que analiza la posible relación entre la presencia de estrategias de *mobbing* y el género, no se ha cumplido la **hipótesis 2**, en la que se hipotetizaba que las estrategias de *mobbing* ocurrirían más en mujeres que en hombres, basando esta hipótesis en los estudios de Pastrana (2002), donde se concluyó que de los casos de baja por *mobbing*, el 65,8% eran mujeres y el 34,2% hombres; los estudios de Martínez et al. (2012) en el que se especifica que el perfil de la víctima se caracteriza por ser mujeres, entre 35 y 45 años; el trabajo de Moreno et al. (2005) que encontraron que las mujeres están expuestas a mayores situaciones de acoso que los hombres; o los resultados de González-Trijueque y Graña (2010) y López et al. (2012) que concluyeron que las mujeres mayores de 45 años, eran más propensas que los hombres a sufrir *mobbing*.

Los resultados del presente estudio señalan estrategias de *mobbing* similares entre hombres y mujeres. La única variable que ha dado lugar a diferencias, desprestigio personal, se da mayormente en hombres que en mujeres, resultado opuesto al que se plantea en la hipótesis. Tampoco se han producido diferencias significativas entre las variables ambigüedad de rol y conflicto de rol.

El **tercer objetivo** pretende aportar información sobre la relación de la variable sociodemográfica tipo de empresa y la presencia de estrategias de *mobbing*. Concretamente, la **hipótesis 3** plantea que se darán más estrategias de *mobbing* en empresas públicas

en relación a las privadas, basado en el estudio realizado por Piñuel y Oñate (2004) que pone de manifiesto que, el 21% de los funcionarios públicos encuestados presentan lo que el autor denomina una “situación técnica” de *mobbing*, así como los estudios que exponen que las personas más afectadas por *mobbing* se encuentran en la Administración Pública, en Sanidad o en las universidades (Gil-Monte, Carretero & Lucían, 2006). Los resultados han puesto de manifiesto que la hipótesis 3 no se ha cumplido. Se observa la existencia de diferencias significativas en los índices y estrategias de acoso, así como en la variable intimidación manifiesta, siendo mayores las puntuaciones en la empresa privada que en la empresa pública. También existen diferencias significativas en relación a la variable conflicto de rol, siendo también mayores las puntuaciones en la empresa privada en comparación a la pública.

El hecho de que no se cumpla esta hipótesis puede estar relacionado con el tamaño grande de la mayor parte de las empresas de la muestra, ya que según Velia (2007) el perfil de empresas generadoras del *mobbing*, coincide con las siguientes variables de este tipo de organizaciones privadas: organizaciones con grandes estructuras jerárquicas, organizaciones que promueven la competitividad entre los empleados, organizaciones perversas donde no existen los valores morales, métodos de producción y de trabajo extremadamente pobres, ausencia de interés y apoyo por parte de los superiores, existencia de líderes espontáneos no oficiales, trabajo con

bajo contenido, conflictos de rol, flujos pobres de información, estilos de dirección autoritarios.

Por otro parte, el perfil de empresa favorecedora de *mobbing* según Verona et al. (2014) obedece a una organización con carácter cerrado, con variables como el poder y el control de la productividad, unido con el miedo del trabajador al desempleo (más aún en momentos de crisis económica).

El hecho de que existan mayores conflictos de rol en la muestra del presente estudio en las empresas privadas podría estar relacionado con el tamaño de la empresa, ya que las puntuaciones si bien no son significativas, sí son mayores las puntuaciones de ambigüedad y conflicto de rol en las grandes empresas. Lo que nos lleva a la **hipótesis 4**, donde se plantea que se darán más estrategias de *mobbing* en las empresas grandes que en las pequeñas. Dado que las diferencias no son significativas, la hipótesis 4 no se ha cumplido.

Respecto al **objetivo cuarto**, en el que se pretende conocer las diferencias de la presencia de estrategias de *mobbing*, conflicto y ambigüedad de rol en función de que los participantes vivan solos o en pareja. Los resultados de los análisis realizados con la variable estado civil, señalan que no existen diferencias significativas entre solteros o casados o con pareja. Del mismo modo, no existen diferencias en las variables ambigüedad de rol y conflicto de rol, en cuanto a estado civil. Por ello, tampoco se cumple la hipótesis 5.

Del mismo modo, respecto al **objetivo quinto**, en el que se analizan las diferencias de la presencia de estrategias de *mobbing*, conflicto y ambigüedad de rol en función del nivel de responsabilidad que el trabajador ostenta. No existen diferencias significativas en relación con el grado de responsabilidad en la empresa, intermedia o alta, aunque las puntuaciones señalan mayores indicadores de estrategias de *mobbing* y ambigüedad de rol relacionadas con una alta responsabilidad en la dirección de las empresas y organizaciones. Pero sí se han producido diferencias significativas en conflicto de rol, siendo mayor el conflicto de rol cuando la responsabilidad es mayor. Por ello, con la salvedad de la variable **conflicto de rol**, la hipótesis 6 tampoco se ha cumplido.

Por último, el **sexto objetivo**, en el que se pretendía determinar la efectividad de una intervención basada en un entrenamiento teórico-práctico basado en los conocimientos de los conceptos de *mobbing*, ambigüedad de rol y conflicto de rol, así como sus consecuencias en el desarrollo del proceso del *mobbing*, los resultados señalan el cumplimiento de la hipótesis 7, argumentada en los estudios de González (2002) que exponía como propuestas preventivas: la formación a los trabajadores y la formación a los mandos en resolución de conflictos. De Cassitto et al. (2003) en el que se planteaba que informar y educar en relación con el *mobbing* y sus consecuencias, proporcionando la información adecuada a los trabajadores y la educación de los directivos en solución de conflictos, reduce la probabilidad de acoso laboral. Los estudios de Aramburu-

Zabala (2002) que proponían la formación de mandos superiores e intermedios para que sean capaces de detectar el problema y diseñar protocolos contra el acoso laboral dentro de la organización. De Duffy y Sperry (2007) que proponen llegar a cambios dentro de las organizaciones a través de la mediación y formación para prevenir el acoso. En la misma línea, García-Juesas et al. (2008) consideran que la mediación en las organizaciones establece canales de comunicación entre las partes, empresarios, trabajadores, sindicatos, entre otros agentes con la finalidad de acercar posturas que favorezcan un acuerdo, resolviendo los conflictos y reduciendo el coste que generan. La mediación según Shallcross et al. (2008) genera un cambio de paradigma en la cultura del sector público, a través del fomento de valores morales, como la tolerancia, el respeto y la justicia, reduciendo el *mobbing* en el trabajo. Los resultados también sugieren que el reconocimiento del otro y el respeto a la diversidad, son fundamentales para disminuir el acoso laboral.

El grupo de control aumentó los indicadores de *mobbing* con respecto al primer pase de pruebas, es decir, sin ningún tipo de intervención, se mantienen las puntuaciones de estrategias de acoso o aumentan ligeramente en algunos casos.

Por el contrario el grupo experimental, después del entrenamiento disminuyeron las estrategias de acoso laboral, destacando las variables desprestigio profesional, entorpecimiento

progresivo, intimidación encubierta, intimidación manifiesta y desprestigio personal.

En relación con conflicto de rol, no se encuentran diferencias significativas, a pesar de disminuir las estrategias de *mobbing* en las empresas u organizaciones que recibieron la intervención, los trabajadores continúan teniendo roles y funciones de trabajo incompatibles, entendiéndose que la mediación contribuye a reducir los conflictos interpersonales, pero no determina cambios de estructura organizativa a corto plazo.

Por otro lado, si existen diferencias significativas en la variable ambigüedad de rol. Parece que al disminuir las estrategias de *mobbing* disminuiría la ambigüedad de rol. Tal y como también, señalaron Ramos y Mireles (2015) destacando la importancia de prevenir el acoso laboral a través de mejorar las relaciones interpersonales, generando relaciones laborales más coherentes en las organizaciones.

Parece demostrado que un entrenamiento a los directivos en mediación y resolución de conflictos disminuiría la ambigüedad de rol y el *mobbing* en las empresas, convirtiéndose en una herramienta de prevención del acoso laboral, a considerar en el diseño de protocolos de prevención del *mobbing*. Como ya se explicó en la intervención, coincide con lo que podíamos denominar mediación, como una herramienta útil y necesaria en los protocolos de prevención del acoso laboral en las empresas. Minov et al. (2016) en su estudio destacaron

la importancia de la prevención, de la falta de acciones por parte de las empresas en este tipo de casos.

La hipótesis 8 también se ha cumplido ya que al separar entre niveles altos y bajos de estrategias de acoso en los grupos control y experimental, bien a través del punto de corte de la mediana, o a través del extremo con mayor sufrimiento, eligiendo el percentil 75 de la variable de estrategias de acoso en el Pre-test, la mayor parte de las variables han dado lugar a disminución en el acoso en el Post-test del grupo que mayores estrategias de acoso padecía en el grupo experimental en comparación al grupo control. No se han producido diferencias significativas entre los niveles bajos de estrategias de acoso tanto en el grupo control como en el experimental. Así mismo, la variable ambigüedad de rol también ha visto reducido sus niveles en el grupo de niveles altos de estrategias de acoso en el grupo experimental comparado con el grupo control. Dichos resultados pueden ser atribuidos a la intervención realizada.

Respecto al **octavo objetivo**, en el que se analizaban las diferencias entre los grupos de la investigación a nivel multivariado, se cumple la hipótesis 9, el análisis discriminante plantea dos grupos diferentes. En el Pre-test, solo las variables tamaño de la empresa y ambigüedad de rol, de un modo conjunto son capaces de diferenciar grupo control y experimental con un porcentaje de participantes correctamente clasificados el 65.7%. Pero lo más relevante es que en el fase de Post-test, encontramos una variable demográfica que resulta

importante en la discriminación, **el género**; una variable asociada a la característica de la empresa, **tamaño de la empresa**, dos variables asociadas al *mobbing*, **estrategias de acoso** y **entorpecimiento**, y una variable asociada a niveles altos de *mobbing*, **ambigüedad de rol**. Y todas ellas clasifican al 74.1% de los participantes.

Cuanto mayor es el porcentaje de clasificación, mejor se supone que es la función discriminante estudiada, considerándose una buena función cuando clasifica más del 50% de los casos, aunque siempre hay que tener en cuenta el número de variables que contribuyen a la función. A pesar de que el análisis discriminante es una prueba estadística útil, es poco utilizada en las publicaciones científicas, así en la literatura revisada no se han observado otros estudios basados en dicho análisis en el campo de estudio en el que se encuadra este estudio, por lo que el resultado no se puede comparar con investigaciones previas de otros autores.

Los resultados están en consonancia con lo expuesto en la literatura previa, en la que se detallan los beneficios de un entrenamiento en mediación. La mediación se presenta como una forma efectiva de resolver conflictos que tienen como base la cultura organizacional, tal y como se señaló en el estudio de Gómez (2013).

Aquellas empresas formadas en técnicas de mediación y resolución de conflictos disminuirán los índices de acoso en el trabajo, así como los conflictos derivados por la ambigüedad de rol.

Los buenos resultados en el grupo experimental señalan la importancia de realizar tanto prevenciones primarias, formando e informando a todos los trabajadores de la empresa sobre el *mobbing* y sus consecuencias, así como del conflicto de rol y ambigüedad de rol, como secundarias, formando de forma más concreta y detallada a aquellas poblaciones con mayores indicadores de riesgo de *mobbing*.

No obstante, como ocurre en la mayoría de las ocasiones existen algunas limitaciones a este estudio. Sería aconsejable ampliar la muestra incluyendo diferentes tipos de empresas públicas y privadas. Sería recomendable realizar un seguimiento de la muestra que ha recibido la intervención. Y la realización de una nueva evaluación pasado un tiempo de seis meses a un año para valorar la eficacia del tratamiento a más largo plazo.

No podemos olvidar dos aspectos vitales en este trabajo, en primer lugar la muestra que tenemos no es una muestra que íntegramente muestre niveles altos de *mobbing*, aunque tenemos información sobre estrategias de acoso laboral que muchos de los participantes han sufrido, no tenemos información sobre **el tiempo que llevan sufriendo dichas estrategias**, y sin este dato temporal, no se puede llegar a un diagnóstico de acoso. Por ello, nuestro mayor interés se ha centrado en ver el efecto de la intervención en mediación en aquellos participantes que mayores niveles de estrategias de acoso sufrían. El segundo elemento importante en este trabajo es el tipo de intervención realizado, de **tipo preventivo**. Eso significa que sólo a

través de un estudio longitudinal largo podríamos conocer el efecto exacto de la intervención en mediación. Este es un objetivo que está en el futuro de nuestro quehacer científico pero que no es posible en estos momentos de la investigación. Del mismo modo, la inclusión de los trabajadores, y su evaluación completaría la información sobre la efectividad de la intervención a nivel organizacional, debido a que sólo los mandos superiores e intermedios están recibiendo la intervención.

Mejoraría la investigación relacionar otras variables demográficas con las variables de *mobbing*, conflicto de rol y ambigüedad de rol, como la edad, los años de profesión, la permanencia en la misma empresa, las bajas laborales, el número de hijos, el tipo de contrato, entre otras variables.

Por último destacar la importancia de trabajar procurando una homogeneidad entre las muestras con igual o similar número de personas en las diferentes condiciones del estudio.

Una limitación a añadir en el presente estudio es que muchas de nuestros objetivos e hipótesis se basan en estudios en los que el *mobbing* ha sido diagnosticado previamente y con posterioridad se han buscado diferencias en función del género, el estado civil, el tipo de empresa, etc...En este trabajo, al estar realizado en una muestra que no ha sido previamente diagnosticada y en la que la presencia de estrategias de *mobbing* es muy heterogénea, los resultados

concernientes a las hipótesis que no incluyen la intervención tienen un valor muy relativo.

A pesar de los múltiples problemas surgidos a lo largo de la investigación, como el hecho de que los participantes sólo cumplimentaran uno de los dos cuestionarios, que contestaran el Pre-test pero no el Post-test. Los problemas surgidos con el uso de Internet como medio de distribución y de implementación de los cuestionarios. O los problemas de selección de la muestra al dirigirse la investigación a mandos superiores e intermedios, o a la hora de seleccionar los participantes pertenecientes a la empresa pública o privada, así como la selección teniendo en cuenta la variable género o tamaño de la empresa. Por otra parte, al dirigirse la investigación a los mandos y directivos, la mayor parte de los participantes tienen estudios universitarios, por lo que esta variable no se ha podido tener en cuenta en este trabajo. Además al ser mandos la mayoría con una alta responsabilidad, los índices de acoso son menores que en otro tipo de muestra. Pese a todo ello, la intervención realizada en formación en mediación, ha resultado eficaz a la hora de reducir las estrategias de *mobbing* y la ambigüedad de rol. En cuanto al conflicto de rol, si bien no se han obtenido diferencias significativas, las puntuaciones indican una tendencia a disminuir las mismas después de la intervención.

Por lo que podemos concluir, que estamos ante una herramienta eficaz para reducir el conflicto dentro de las organizaciones, una herramienta pues necesaria para incluir en los

protocolos de prevención del *mobbing*, en los primeros momentos en los que surgen los conflictos, con el fin de evitar el conflicto más grave que es el acoso laboral. La formación en mediación por parte de los trabajadores de una organización, contribuirá a generar entornos de trabajo saludables, propiciando el trabajo colaborativo y contribuyendo a la creación de una cultura empresarial con valores morales como el respeto, el compañerismo, el diálogo y la solidaridad. En un entorno de trabajo tan cambiante como es el nuestro actualmente, la mediación pone los cimientos en las organizaciones para que sean más flexibles y tolerantes respecto a la aceptación de la diversidad y del cambio organizacional. Y por otro lado, con tolerancia cero respecto a la violencia laboral.

**REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS**

A

- Acevedo, D., Biaggii, Y. & Borges, G. (2009). Violencia de género en el trabajo: Acoso sexual y hostigamiento laboral. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 14(32), 163-182.
- Acland, F. (1993). *Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Acosta-Fernández, M., Torres-López, T., Aguilera-Velasco, M. A., Pozos-Radillo, B. E. & Parra-Osorio, L. (2015). Self-perception, leadership, conflict handling and bullying at work. *Self*, 5(7), 498-512.
- Alcides, J. & Puentes, A. (2010). Rasgos de personalidad y autoestima en víctimas de acoso laboral. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 6(1), 51-64.
- Aldrete, M. G., Pando, M., Aranda, C. & Torres T. M. (2006). Acoso Psicológico en el Trabajo: ¿Un problema de género? *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 11(1), 53-63.
- Álvarez, M. (2002). Algunos aspectos sobre el acoso psicológico, acoso psicológico en el trabajo, psicoterror laboral, violencia psicológica, acoso moral o mobbing. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, 7, 15-34.
- Aramburu-Zabala, L. (2002). Respuesta al acoso laboral. Programas y estrategias. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 20(2), 337-350.

- Arciniega, R. S. (2009). El acoso moral (mobbing) en las organizaciones laborales. *Psicología Iberoamericana*, 17(2), 13-23.
- Argyle, M. (1977). *Psicología social del trabajo*. Bilbao: Editorial Deusto.
- Arias, L. & Portilla, M. I. (2009). Desarrollo humano y organizacional. *Scientia et Technica Año XV*, 41, 313-317.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-788.
- Avendaño, C. (2004). Violencia en el trabajo: El mobbing/bullying o acoso moral. *Persona y Sociedad*, 8(1), 77-98.
- Azzollini, S., Bail Pupko, V. & Miramón, V. (2005). El acoso psicológico en los quirófanos. *Anuario de Investigaciones*, 12, 125-136.

B

- Báguena, M. J., Toldos, M. P., Beleña, M. A., Martínez, D., Díaz, A., Amigó, S. & Roldán, C. (2010). An Analysis of the Work Harassment Scale (WHS) with Victims of Bullying at Work. Österman K. (ed.): *Indirect and Direct Aggression*, 307-318. Berlín: Peter Lang.
- Baixauli, E. (2009). Mediación en la empresa familiar. *Simposi sobre Tribunals i Mediació*, 18(19), 73-80.

- Baixauli, E. (2010). *El conflicto empresarial: una guía para solucionar conflictos*. Valencia: Editorial Tirant Lo Blanch.
- Baixauli, E. (2011). Programa de Entrenamiento en Resolución de Conflictos Familiares: Una Medida de Ajuste en la Infancia. *Revista Evaluación, Innovación y Calidad Educativa, 1*, 18-33.
- Baixauli, E. (2011). Habilidades del mediador en la empresa familiar. *Servei de Publicacions, Quaderns de Treball, Facultat d'Economia, Universitat de València, 168*, 10-11.
- Baixauli, E., Marín, M. P., Zafra, M., Montoya, I., Cotolí, A., & Soriano, G. (2013). La relación entre la mediación y la abogacía. *Mediatio: Mediación, 4*, 53-54.
- Balenciaga, I. J. (2008). Psicopatía: Pandemia de la modernidad. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas, 19(3)*, 129-144.
- Barboza, M., Lubo, A., Montiel, M., Quevedo, A., Avendaño, R., Sánchez, M. & Corzo, G. (2008). Salud Ocupacional. In *III Congreso y XII Jornadas Científicas "Dres. Eligio Nucette"*, 49(1), 360-361.
- Benavides, L. E., Olgún, R. E. & Miramontes, B. L. (2015). *El bullying y el mobbing inhibidores para la formación de capital intelectual. Violencia y competitividad en las organizaciones modernas*, 11. México. Editorial: Centro de Estudios Genealógicos para la Intervención de la Cultura.

- Bernal, A. (2006). El mobbing o acoso psicológico en el trabajo: Una perspectiva psicosocial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 101-121.
- Björkqvist, K.; Österman, K. & Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression Among University Employees. *Aggressive Behaviour*, 20(3), 173-184.
- Blasco, S. M. & Trenc, J. E. (2010). Mobbing: ¿Un problema de perfiles psicológicos o un problema de organización del trabajo? Dos estudios de caso. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 28(2), 233-255.
- Bolaños, J. I. (1996). Mediación familiar: una forma diferente de entender la Justicia. *Informació Psicològica*, 60, 23-25.
- Bond, L., Carlin, J., Kerryn, T. & Patton, G. (2001). Does bullying cause emotional problems? A prospective study of young teenagers. *British Medical Journal*, 323, 480-484.

C

- Caamaño Rojo, E. & Ugarte, J. L (2014). El acoso laboral: tutela y prueba de la lesión de los derechos fundamentales. *Ius et Praxis*, 20(1), 67-90.
- Caniato, A. M. & Lima, E. D. (2008). Assédio moral nas organizações de trabalho: Perversão e sofrimento. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 11(2), 177-192.

- Cantisano, G. T., Depolo, M. & Domínguez, J. F. M. (2007). Acoso laboral: Meta-análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. *Psicothema*, 19(1), 88-94.
- Campos, P., Abarca, C. & Prado, G. (2005). Moral and sexual harassment at the work place. *Medicina Legal de Costa Rica*, 22(2), 17-54.
- Campos-Serna, J., Ronda-Pérez, E., Artazcoz, L. & Benavides, F. G. (2012). Desigualdades de género en salud laboral en España. *Gaceta Sanitaria*, 26(4), 343-351.
- Cañero, F. D. C. (2004). Abordaje clínico y comprensión de un trastorno de estrés: El mobbing. *Apuntes de Psicología*, 22(2), 257-265.
- Cassitto, M. G., Fattorini, E., Gilioli, R. & Rengo, C. (2003). Raising awareness of psychological harassment at work. *Protecting workers' Health Series 4*. Génova: World Health Organization.
- Cardona, D. & Ballesteros, M. (2006). El acoso psicológico: Riesgo laboral más frecuente de lo reportado. *Rev. Fac. Nac. Salud Pública*, 23(2), 99-106.
- Carretero, N., Gil-Monte, P. R. & Luciano, J. V. (2011). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo. *Psicothema*, 23(4), 617-623.

- Ceballos, R. (2009). Responsabilidad de empleadores y trabajadores frente al acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo subordinado. *Novum Jus*, 3(1), 225-262.
- Chávez-Bermúdez, B. F. (2012). El "*mobbing*" y otros obstáculos para el desarrollo laboral de las mujeres. *Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales*, 19, 3-21.
- Cipagauta, G. & Nataly, A. (2013). Modelo de mediación y conciliación para procesos de acoso laboral que trata el copaso en las organizaciones privadas. (Trabajo de Grado). Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología. <http://repository.ucatolica.edu.co/xmlui/handle/10983/686>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences. (2nd. Edit)*, Hillsdale, N. J., Erlbaum (primera edición, 1977). New York: Academic Press.
- Crawshaw, L. (2009). Workplace bullying? Mobbing? Harassment? Distraction by a thousand definitions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 263-267.
- Cressey, P. & Williams, R. (1991). Participación en el cambio. *Las nuevas tecnologías y el papel de la participación de los trabajadores*. Dublín: Fundación Europea para la Mejora de las Comunicaciones de Vida y de Trabajo.

D

- De la Iglesia, M. & Ortiz, O. P. (2012). El “*mobbing*” como enfermedad del trabajo. *Lan Harremanak. Revista de Relaciones Laborales*, 7, 231-240.
- De Pedro, M. M., Sánchez, M. I., Navarro, M. C. & García-Izquierdo, M. (2008). Workplace *mobbing* and effects on workers' health. *The Spanish Journal of Psychology*, 11(01), 219-227.
- De Pedro, M. M., Sánchez, M. I., García-Izquierdo, M., Navarro, M. C. & Meca, J. S. (2007). Los factores psicosociales de riesgo en el trabajo como predictores del *mobbing*. *Psicothema*, 19(2), 225-230.
- De Rivera, J. L., & Abuín, R. M. (2006). Acoso psicológico en el trabajo y psicopatología: Un estudio con el LIPT-60 y el SCL 90-R *mobbing* and psychopathology: A study with LIPT-60 and SCL 90-R. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 398.
- De Sousa, A. (2008). *Mobbing* organizacional: Uma nova forma de assédio moral?. *Rev.Jur.FA7, Fortaleza*, 1, 197-242.
- Del Castillo, N. P. & Almirall, P. J. (2004). Un proceso lesivo: El ‘*mobbing*’. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 5(2), 53-59.

- Di Martino, V., Hoel, H. & Cooper, C. L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Domínguez, J. M., Cantisano, G. T., & Galán, J. A. G. (2006). Acoso laboral: relaciones con la cultura organizacional y los resultados personales. *Psicothema*, 18(4), 766-771.
- Domínguez, J. M., Padilla, I., Domínguez, J., Martínez, M. L., Ortega, G., García, M., & Moreno, A. B. (2012). Acoso laboral en trabajadores de atención a la salud de Ceuta. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 58(227), 117-127.
- Duffy, M. (2009). Preventing workplace *mobbing* and bullying with effective organizational consultation, policies, and legislation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 242-262.
- Duffy, M. & Sperry, L. (2007). Workplace *mobbing*: Individual and Family Health Consequences. *The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and families*, 15(4), 398-404.
- Duffy, M. & Sperry, L. (2012). *Mobbing: Causes, consequences and solutions*. New York: Oxford University Press.

E

- Edreira, M. J. (2003, January). Fenomenología del acoso moral. *In Logos. Anales del Seminario de Metafísica*, 36, 131-151.
- Eirnasen, S. & Hauge, L. J. (2006). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: Una revisión de la literatura. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 251-273.
- Einarsen, S. & Hoel, H. (2001). The Negative Acts Questionnaire: development, validation and revision of a measure of bullying at work. *Paper presented at the 10^a European Congress on Work and Organisational Psychology. Praga.*
- Einarsen, S., Raknes, B. I. & Matthiesen, S. M. (1994). Bullying and harassment at work and their relations to work environment quality. An exploratory study. *The European Work and Organizational Psychology*, 4, 381-401.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice.* London: Taylor & Francis.
- Escalante, J. N. (2004). El "*mobbing*" y las evaluaciones de riesgos laborales. *Mapfre Seguridad*, 24(95), 9-18.
- Escartín, J., Salin, D. & Rodríguez-Carballeira, A. (2013). El acoso laboral o *mobbing*: Similitudes y diferencias de género en su severidad percibida. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 211-224.

- Escartín-Solanelles, J., Arrieta-Salas, C. & Rodríguez-Carballeira, Á. (2010). "Mobbing" o acoso laboral: revisión de los principales aspectos teórico-metodológicos que dificultan su estudio. *Actualidades en Psicología*, 23(10-111), 1-19.
- Escobar, B. & Fernández, M. L. (2012). Acoso moral o psicológico en el trabajo. *Verba Iuris*, 28, 135-151.

F

- Farré, S. (2005). Cultura de paz en la empresa. *Ponencia I Congreso Nacional de Mediación Empresarial, Valencia (en publicación)*.
- Fernández, S. K. & Garnique, F. (2014). Acoso Laboral (mobbing). Análisis, propuestas y recomendaciones para instituciones de educación superior. *Gestión y Estrategia*, 45, 81-94.
- Ferrari, L., Filippi, G., Novo, P., Sicardi, E. & Trotta, M. F. (2011). La intervención frente a la violencia laboral desde la psicología del trabajo. Enfoques, perspectivas y experiencias. *E+ E: Estudios de Extensión en Humanidades*, 3(3), 98-106.
- Ferris, P. A. (2009). The role of the consulting psychologist in the prevention, detection, and correction of bullying and *mobbing* in the workplace. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 169-189.

- Fidalgo, A. M. & Piñuel, I. (2004). *La escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing*. *Psicothema*, 16(4), 615-624.
- Folger, J. P. & Bush, R. A. (1996). *La promesa de la mediación*. Barcelona: Granica.
- Fondevila, G. (2008). El hostigamiento laboral como forma de discriminación: un estudio cualitativo de percepción. *Revista Mexicana de Sociología*, 70(2), 305-329.
- Fornés, J. F. (2002). Mobbing: La violencia psicológica como fuente de estrés laboral. *Enfermería Global*, 1, 1-10.
- Fornés, J., Martínez, M. Á. M. A., & García, G. G. B. (2008). Variables socioprofesionales implicadas en el hostigamiento psicológico en enfermería. *Enfermería Clínica*, 18(3), 127-133.
- Fundación Sima (2011). Avance datos de actividad primer semestre. *Servicio Interconfederal de Mediación y Arbitraje*. Madrid.

G

- Galtung, J. (1999). *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución*. Bilbao: Bakeaz y Gernika Gogoratuz.

- García-Juesas, J. A., Figueiredo-Ferraz, H. & Gil-Monte, P. R. (2008). La mediación: Modelos, estrategias, aplicaciones i perspectives de futur. *Anuari de Psicologia de la Societat Valenciana de Psicologia*, 12(2), 11-22.
- George, J. (2008). El mobbing como patología emergente en la relación salud-trabajo en el ámbito sanitario. *Revista Uruguaya de Enfermería*, 3(1), 8-21.
- Gil, M. L. (2014). El hostigamiento psicológico o mobbing en la actualidad. Trabajo Final de Grado. Universidad de Valladolid. Escuela Universitaria de Ciencias Empresariales y del Trabajo.
- Gil-Monte, P. R., Carretero, N & Luciano, J. V. (2006). Prevalencia de mobbing en trabajadores de centros de asistencia a personas con discapacidad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 275-291.
- Gimeno, M. A. Grandío, A. & Marqués, A. I. (2012). Prácticas organizativas saludables frente a la violencia en el trabajo. Estudio de su incidencia. *Contabilidad y Negocios*, 7(13), 43-58.
- Giner, C. A. (2012). Evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo. *Anales de Derecho*, 30, 254-296.
- Giraldo, J. (2005). Perspectiva del acoso laboral en el contexto colombiano. *Diversitas*, 1(2), 205-216.
- Glasl, F. (1994). *Conflict management: A handbook for managers and consultants*. Bern, Switzerland: Haupt.

- Gómez, G. (2013). Conflictos en las Organizaciones y Mediación. Trabajo de Experto. Universidad Internacional de Andalucía.
- Gómez, I. C. & Hernández, L. M. (2014). La comunicación en tres casos de acoso laboral. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 10(2), 307-320.
- Gonzalez, K. (2002). Acción sindical y preventiva contra los riesgos psicosociales. El mobbing. *Lan Harremanak*, 7(2), 183-194.
- González, P. & Bellino J. (2005). *Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Caracas: Universidad Metrop.
- González, M., Castañeda, H. & Carrillo, M. (2012). Asociación de mobbing y autopercepción de riesgo en salud mental en personal sanitario. *Waxapa*, 2(7), 33-40.
- González de Rivera, J. L. & Rodríguez-Abuin, M. J. (2005). *Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo. El LIPT-60*. Madrid: Editorial EOS.
- González-Trijueque, D. (2007). El acoso psicológico en el lugar de trabajo: Una aproximación desde la psicología forense. *Psicopatología Clínica Legal y Forense*, 7(1), 41-62.
- González-Trijueque, D. & Delgado, S. (2008). Acoso psicológico en el lugar de trabajo," burnout" y psicopatología: Un estudio piloto con el BSI y el MBI. *Boletín de Psicología*, 94, 47-56.

- González-Trijueque, D. & Delgado, S. (2008). Acoso laboral y trastornos de la personalidad: un estudio con el MCMI-II. *Clínica y Salud, 19*(2), 191-204.
- González-Trijueque, D. & Graña, J. L. (2010). Workplace bullying: Prevalence and descriptive analysis in a multi-occupational sample. *Psychology in Spain, 14*(1), 15-21.
- Gorvein, N. (1999). *Divorcio y mediación: construyendo nuevos modelos de intervención en mediación familiar*. México: Maldonado.
- Grover, D., Grosch, J. W. & Olczak, P. (1996). *La mediación y sus contextos de aplicación: Una introducción para profesionales e investigadores*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Guimarães, L. A. & Rimoli, A. O. (2006). *Mobbing (Assédio Psicológico) no Trabalho: Uma síndrome psicossocial multidimensional*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 22*(2), 183-192.

H

- Hernández, E. G., Jiménez, B. M., Muñoz, A. R. & Benadero, M. E. M. (2005). Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio. *Psicothema, 17*(4), 627-632.
- Herranz-Bellido, J., Reig-Ferrer, A. & Cabrero-García, J. (2006). La presencia de mobbing y sus determinantes laborales en profesores universitarios. *Análisis y Modificación de Conducta, 32*(142), 146-163.

- Herrera, J. M. (2009). Una puesta a punto necesaria para el trabajo en equipo en las Organizaciones. *Revista Atlántida: Revista Canaria de Ciencias Sociales*, 1, 149-168.
- Hoel, H. & Cooper, C.L. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Manchester: School of Management, University of Manchester. Institute of Science and Technology (UMIST). (Informe no publicado).
- Hoel, H., Rayner, C. & Cooper, C. L. (1999). Workplace bullying. *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, 14, 195-230.
- Hubert, A. B. & Van Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and *mobbing*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 415-424.

I

- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (1995). *Ambigüedad y Conflicto de Rol*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Ioana, M. A. (2014). Mediation -an instrument for assisted resilience in *mobbing* cases-. *Second World Congress on Resilience: From Person to Society*, 873-878.
- Ishmael, A. (1999). *Harassment, bullying and violence at work: A practical guide to combating employee abuse*. London: The Industrial Society.

J

Junior, A. F. & Ferreira, A. (2008). Assédio moral: Um estudo de caso no setor de mineração. *Revista Gestão e Planejamento, Salvador*, 9(2), 111-125.

Justicia, F. J., Muñoz, J. L. & de Haro, E. F. (2006). Caracterización del acoso psicológico en el contexto universitario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 293-308.

K

Kahale, D. T. (2007). El acoso moral en el trabajo («*mobbing*»): Delimitación y herramientas jurídicas para combatirlo. *Revista Gaceta Laboral*, 13(1), 76-94.

L

Lepin, C. (2008). *Mobbing, acoso moral. Gaceta Jurídica*, 334, 13-22.

Leymann, H. (1989). Tallgren U. Undersökning av frekvensen vuxenmobbing inom SSAB. *Arbete, Människa, Miljö*, 1, IIa-115.

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

Leymann, H. (1993). The silencing of a skilled technician. *Working Environment*, 1, 28-30.

- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2, 26-21.
- Leymann, H. & Gustafsson, A. (1996) Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorder. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.
- Liefooghe, A. & K. Mackenzie, D. (2001). Accounts of workplace bullying: The role of the organization, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 375-392.
- López, A. & Ufarte, M .J. (2013). El *mobbing* en la profesión periodística: análisis empírico del acoso psicológico en el trabajo y su influencia en el periodista y en la empresa informativa. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 19(2), 1017-1028.
- López, M. A., Vázquez, P. & Montes, C. (2012). Perfil de la víctima de mobbing en Galicia: especial atención a diferencias de género. *Revista Galega de Economía*, 21(1), 1-19.
- López-Cabarcos, M., Picón-Prado, E. & Vázquez-Rodríguez, P. (2008). Estudio del acoso psicológico en la universidad pública de Galicia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 41-60.

- López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P. & Montes-Piñeiro, C. (2010). Mobbing: Antecedentes psicosociales y consecuencias sobre la satisfacción laboral. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(2), 215-224.
- López-Vílchez, J. & Gil-Monte, P. R. (2015). Sobrecarga laboral y de gestión de personal docente en el entorno universitario actual en España. *Arxius de Ciències Socials*, 32, 111-120.
- Lorenz, K. (1966). *On aggression*. Munich: Routledge.
- Lostado, R. (2004). *La dirección de proyectos empieza por uno mismo*. Valencia: Autor-Editor.
- Lozano, G. M. (2003). El mobbing. Una realidad laboral. *Informació Psicològica*, 81, 43-54.

M

- Mansilla, F. (2009). Manual de riesgos psicosociales en el trabajo: Teoría y práctica. www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/, 9-10.
- Martín, B. & Pena Saint Martín, F. (2014). *El mobbing en la esfera pública: El fenómeno y sus características. Organización social del trabajo en la posmodernidad: salud mental, ambientes laborales y vida cotidiana*. México: Prometeo Editores.

- Martínez, M. Irurtia, Martínez, C. Torres, H. & Queipo, D. (2012). El acoso psicológico en el trabajo o mobbing: Patología emergente. *Gazeta Internacional de Ciencias Forenses*, 3, 5-12.
- Martos, M. P., Peregrín, F. M. M., Monereo, A. P. & Ramos, P. J. L. (2008). Acoso psicológico, organización e identidad: Análisis desde un foro virtual. *Athenea Digital: Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 13, 133-152.
- Mata, J. M. (2005). *Bases jurídicas para una regulación de la mediación familiar*. Zaragoza: Aqua.
- Mayoral, S. (2008). Mobbing: Principales debates teóricos e implicaciones prácticas en el ámbito laboral español. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 26, 91-125.
- Mayoral, S. (2010). Mobbing: Modelos explicativos y acción sindical. *Papers*, 95(1), 29-46.
- Mayoral, S. (2010). El mobbing y la teoría de la acción de Pierre Bourdieu. *Revista Internacional de Sociología*, 68(2), 375-398.
- Medina-Aguerreberre, P. (2013). Le rôle de la communication dans l'éthique organisationnelle. *Communication*, 31(2), 1-22. <http://communication.revues.org/4503>
- Meseguer, M., Soler, M. I. & García-Izquierdo, M. (2014). El papel moderador de la autoeficacia profesional entre situaciones de acoso laboral y la salud en una muestra multiocupacional. *Anales de Psicología*, 30(2), 573-578.

- Mikkelsen, E. & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(4), 393-413.
- Mikkelsen, E. G. & Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*, 87-111.
- Minov, J., Stoleski, S., Mijakoski, D. & Karadžinska-Bislimovska, J. (2015). Mobbing at the workplace. *Mechanical Engineering Journal, 33*(3), 253-259.
- Montesinos, R. & Carrillo, R. (2011). El crisol de la violencia en las universidades públicas. *El Cotidiano, 170*(170), 49-56.
- Moreno-Jiménez, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: Conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del Trabajo, 57*(1), 4-19.
- Moreno-Jiménez, B. & Muñoz, A. R. (2006). Número monográfico sobre acoso psicológico en el trabajo: Una perspectiva general. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 22*(3), 245-249.
- Moreno-Jiménez, B., Muñoz, A., Moreno, Y. & Garrosa, E. (2006). El papel moderador de la asertividad y la ansiedad social en el acoso psicológico en el trabajo: Dos estudios empíricos. The moderating role of assertiveness and social anxiety on workplace bullying: two empirical studies. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 22*(3), 363-380.

- Moreno-Jiménez, B., Muñoz, A., Sanz, A. I. & Rodríguez, R. (2008). El efecto del acoso psicológico en el insomnio: el papel del distanciamiento psicológico y la rumiación. *Psicothema*, 20(4), 760-765.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez, A., Garrosa E., Morante, M. A. & Rodríguez, R. (2004). Acoso psicológico en el trabajo: una aproximación organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(3), 277-289.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez, A., Garrosa, E., Morante, M. A. & Rodríguez, R. (2005) Diferencias de género en el acoso psicológico en el trabajo: Un estudio en población española. *Psicología em Estudo*, 10(1), 3-10.
- Moore, C. (1995). *El proceso de mediación, métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Colombia: Granica.
- Muñoz, A. R., Gamarra, M. M., Jiménez, B. M. & Herrer, M. G. (2006). Predictores organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: Aplicación del modelo de demandas y recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 333-345.
- Muñoz, H., Guerra, J. M., Barón, M. & Munduate, L. (2006). El acoso psicológico desde una perspectiva organizacional. Papel del clima organizacional y los procesos de cambio. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 347-361.

Musitu, G. (1994). *Psicosociología de la familia*. Valencia: Albatros.

Musitu, G. (2013). *Psicología de la comunicación humana*. Argentina: Lumen.

N

Newstrom, J. W. & Davis, K. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mcgraw-Hill

Niedl, K. (1996). Mobbing and wellbeing: Economic, personal and development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239-249.

O

Olmedo, M. (2006): *Prevención de riesgos laborales en centros educativos: El estrés*. Valencia: FREMAP.

Olmedo, M. & González, P. (2006). La violencia en el ámbito laboral: La problemática conceptualización del mobbing, su evaluación, prevención y tratamiento. *Acción Psicológica*, 4(2), 107-128.

Olweus, D. (1994). Bullying at school: Long-term outcomes for the victims and an effective school-based intervention program. In L.R. Huesmann, *Aggressive Behavior: Current Perspectives*, 97-130. New York: Plenum Press.

O'Moore, M. (2000). Critical Issues for teacher training to counter bullying and victimisation in Ireland. *Aggressive Behaviour*, 26, 99-111.

- O'Moore, M. (2010). The relationship between workplace bullying and suicide in Ireland. Österman (ed.): *Indirect and Direct Aggression*, 239-259. Belín: Peter Lang.
- O'Moore, M. & Kirkham, C. (2001). Self-esteem and its relationships to bullying behaviour. *Aggressive Behavior*, 27(4), 269-283.
- Oteros, G. (2008). L'assetjament psicològic (*mobbing*) a l'àmbit del personal sanitari. *Annals de Medicina*, 91(4), 177-180.
- Ozturk, H., Sokmen, S., Yılmaz, F. & Cilingir, D. (2008). Measuring *mobbing* experiences of academic nurses: Development of a *mobbing* scale. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 20(9), 435-442.

P

- Padial, O. & De la Iglesia, M. (2002). El *mobbing* como enfermedad del trabajo. *Lan harremanak: Revista de Relaciones Laborales*, 7(2), 231-240.
- Parés, M. (2007). *Mobbing*: detección del acosador a través del lenguaje. *Estudios de Antropología Biológica*, 13(2), 847-861.
- Parra, L. & Acosta, M. (2010). La investigación cuantitativa del acoso psicológico laboral en los sectores de la educación superior y de la salud. *Una revisión sistemática. Entramado*, 6(1), 158-172.
- Pastrana, J. I. (2002). ¿Cuánto cuesta el *mobbing* en España? *Revista de Relaciones Laborales*, 7(2), 171-181.

- Peñasco, R. (2005). Mobbing en la Universidad. *Contextos Educativos, 10*, 187-198.
- Peñasco, R. (2013). El mobbing como una causa potencial de exclusión social. *Revue Européenne Du Droit Social, 21(4)*, 111-129.
- Peralta, M. C. (2006). Manifestaciones del acoso laboral, mobbing y síntomas asociados al estrés postraumático: Estudio de caso. *Psicología desde el Caribe: Revista del Programa de Psicología de la Universidad del Norte, 17*, 1-26.
- Pérez, I. (2011). Maltrato Laboral: Su evaluación. *Calidad de Vida, 6(1)*, 181-195.
- Piñuel, I. (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Editorial Sal Terrae.
- Piñuel, I. (2003). *Mobbing. Manual de autoayuda. Claves para reconocer y superar el acoso psicológico en el trabajo*. Buenos Aires: Aguilar.
- Piñuel, I. & García, A. (2015). La evaluación del mobbing: Cómo peritar el acoso psicológico en el ámbito forense. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial SB.
- Piñuel, I. & Oñate, A. (2004). El mobbing o acoso psicológico en España. En *Desigualdad Social y relaciones de Trabajo*. Ed. Universidad de Salamanca, 187-211.
- Pires, A. M. & Da Costa, E. (2008). Assédio moral nas organizações de trabalho: Perversão e sofrimento. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 11(2)*, 177-192.

- Poblete, M. & Valenzuela, S. (2005). Enfermeras en riesgo: Violencia laboral con enfoque de género. *Index. Enferm.*, 14(51), 40-44.
- Pompili, M., Lester, D., Innamorati, M., De Pisa, E., Iliceto, P., Puccinno, M., Fiori, P., Tatarelli, R. & Girardi, P. (2008). Suicide risk and exposure to mobbing. *Work*, 31(2), 237-243.
- Pranjić, N., Maleš-Bilić, L., Beganlić, A. & Mustajbegović, J. (2006). Mobbing, stress, and work ability index among physicians in Bosnia and Herzegovina: Survey study. *Croatian Medical Journal*, 47(5), 750-758.
- Prieto-Orzanco, A. (2005). Hostigamiento laboral (mobbing) y sus consecuencias para la salud. *Atención Primaria*, 35(4), 213-216.

Q

- Quine, L. (1999). Workplace bullying in NHS community trust: Staff Questionnaire Survey. *BMJ*, 318, 228 -232.

R

- Ramos, F. & Mireles, S. A (2015). Assédio moral na administração pública: A violência nas relações de trabalho. *Direitos, trabalho e política social*, 2(2), 86-103.
- Ramos, R. M. & Peña, F. (2011). Nadie sabe para quién trabaja: Del asedio grupal como estrategia para capitalizar para sí

- los logros resultantes de proyectos impulsados a través de la participación ciudadana. *Cuicuilco*, 18(52), 89-113.
- Rangel, A.V. & Buttigieg, F. (2011). Dignidad en el trabajo Vs. Acoso laboral. Estudios, concienciación y acción. La creación de una ONG: Dignidad en el Trabajo Ahora (DAWN) en Gibraltar Europa. *Consciencia y Diálogo*, 2(2), 123-140.
- Redorta, J. (2004). *Cómo analizar los conflictos. La tipología de los conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona: Paidós.
- Reina, F. (1996). El educador de los Servicios Sociales: Una modalidad de acción social comunitaria. *Educación Social: Revista De Intervención Socioeducativa*, 3, 106-114.
- Reina, F. & Gimeno, R. (1998). Las mediaciones en la comunidad. Una modalidad de acción educativa. *Educación Social: Revista De Intervención Socioeducativa*, 8, 78-87.
- Rivera, A. (1996). *Arbitraje y conciliación, alternativas extrajudiciales de resolución de conflictos*. Guatemala: Tom Impresos.
- Rizzo, J.; House, R. E. & Lirtzman, J. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163. <http://pb.rcpsych.org/cgi/ijlink?linkType=ABST&journalCode=bmj&resid=318/7178/228>
- Rodríguez, E. (2010). Alternativas para el trabajo social en la empresa. *Miscelánea Comillas*, 68 (133), 743-760.

- Rodríguez, C. (2016). Evaluación de los factores psicosociales de riesgo laboral, los riesgos psicosociales (burnout y acoso laboral) y el capital psicológico de una muestra de docentes no universitarios en la Región de Murcia. *Ciencias Sociales y Jurídicas*. Depósito Digital Institucional de la Universidad de Murcia.
<https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/48253/1/TESIS%20CARLOS%2017.pdf>
- Rodríguez, N. (2008). Influencia del acoso laboral sobre el nivel de estrés. *XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur*. Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.
<http://www.aacademica.org/000-032/476>
- Rodríguez, P. (2014). Mediación y acoso laboral: Opinión de expertos y expertas sobre la utilización de la mediación en casos de acoso laboral. *Derechos Humanos y Transformación de Conflictos*, 6, 118-136.
- Rodríguez, P. V. (2003). La empresa ante la nueva lacra del siglo XXI: El mobbing. *Gestión Científica Empresarial: Temas de Investigación Actuales*, 1, 159-171.
- Rodríguez, M. F., Osona, J. A., Domínguez, A. L. & Comeche, M. I. (2009). *Mobbing*: una propuesta exploratoria de intervención. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9(2), 177-188.

- Rodríguez, E., Sánchez-Gómez, J., Dorado, H. A. & Ramírez, J. M. (2014). Factores de riesgo psicosocial intralaboral y grado de estrés en docentes universitarios. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 4(2), 12-17.
- Rodríguez, Á., Almendros, C., Escartín, J., Porrúa, C., Martín-Peña, J., Javaloy, F. & Carrobles, J. A. I. (2005). Un estudio comparativo de las estrategias de abuso psicológico: En pareja, en el lugar de trabajo y en grupos manipulativos. *Anuario de Psicología*, 36(3), 299-314.
- Romero-Pérez, J. E. (2005). *Mobbing* laboral: Acoso moral, psicológico. *Revista de Ciencias Jurídicas*, 111, 131-162.
- Rubio, M. (2002). Etnografía del «*mobbing*» en un departamento de la Administración Pública. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 20(2), 303-335.

S

- Segurado, A., Agulló, E., Rodríguez, J., Agulló, M. S., Boada i Grau, J. & Medina, R. (2008). Las relaciones interpersonales como fuente de riesgo de acoso laboral en la Policía Local. *Psicothema*, 20(4), 739-744.
- Shallcross, L., Sheehan, M. & Ramsay, S. (2008). Workplace *mobbing*: Experiences in the public sector. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), 56-70.

- Slin, D. (2006). ¿Se preocupan las organizaciones por el acoso psicológico en el trabajo? Percepciones de los trabajadores sobre las medidas organizacionales contra el acoso psicológico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 413-432.
- Suárez, M. M. (2015). El acoso psicológico (mobbing) en la legislación laboral peruana: el desarrollo de un concepto. *Ius Et Veritas*, 18(36), 340-365.
- Surdez, E. G; Magaña, D. E. & Sandoval, M.C. (2015). Conflicto de rol en profesores universitarios integrantes de cuerpos académicos. *Perfiles Educativos*, 37(147), 103-125.

T

- Tello, A. & Caguao, M. (2011). La salud en el trabajo de quienes su trabajo es dar salud. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 73-87.
- Tomás, E. A., Grau, J. B., Rodríguez, M. A. M., & de Diego, R. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*, 17(2), 212-218.
- Topa, G., Moriano, J. A. & Morales, J. F. (2009). Acoso laboral entre profesionales de enfermería: El papel protector de la identidad social en el trabajo. *Anales de Psicología*, 25(2), 266-276.

Trujillo, M. M. Lámbarry-Vilchis, F. & Valderrábano-Almegua, M. L. (2015). Cuantificación de mobbing en el sector financiero mexicano desde la perspectiva de género. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 22(6), 211-233.

Trujillo, M. M., Almegua, V., De la Luz, M., & Hernández, R. (2007). *Mobbing: history, causes, effects and proposal for a model for Mexican organisations*. *Innovar*, 17(29), 71-92.

U

Unidad Orgánica de P.R.L/ Servicio Técnico de Coordinación y Planificación de RR.HH. (2011). Procedimiento operativo de implementación y operación. *Protección de la Integridad y Dignidad de las Personas en el Ámbito Laboral*, PSP-26, 1, 1-15.

V

Vandekerckhove, W. & Commers, M. R. (2003). Downward workplace *mobbing*: A sign of the times? *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), 41-50.

Vargas, T. (2015). El mercado y la necesidad de un chivo expiatorio: Satanes, parakleitos y violencia laboral. *Derecho y Ciencias Sociales*, 13, 169-187.

Velásquez, L. & DarySierra, C. J. (2010). *Acoso laboral en las organizaciones públicas*. Granada: Universidad Militar.

- Velia, M. (2007). Violencia en el trabajo. *FACES*, 13(8), 71-85.
- Verona, M. C., Déniz, J. J. & Santana, R. (2014). Consecuencias y responsabilidades de la empresa ante el mobbing. *Ciencia y Sociedad*, 39(3), 413-440.
- Villalón, J. (2013). ¿Es el procedimiento de Tutela de Derechos Fundamentales una adecuada herramienta de control y sanción del acoso laboral?: Reflexiones a partir de la dictación de la Ley 20.607. *Revista de Derecho*, 20(1), 229-262.
- Vinyamata, E. (2004). Guerra y paz en el trabajo: conflictos y conflictología en las organizaciones. En I. Piñuel, *Mobbing un nuevo reto para la conflictología*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Vinyamata, E. (2005). *Conflictología*. Barcelona: Ariel.
- Vinyamata, E. (2005). *Vivir en paz*. Barcelona: Hacer.

W

- Westhues, K. (2010). El cruel arte del acoso psicológico. *Academic Matters: The Journal of Higher Education*, 1, 18-19. <http://www.kwesthues.com/unkindlyart.htm>

Y

- Yildirim, A. & Yildirim, D. (2007). Mobbing in the workplace by peers and managers: Mobbing experienced by nurses working in healthcare facilities in Turkey and its effect on nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 16(8), 1444-1453.

Z

Zapf, D. Knorz, C. & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment and health outcomes. Mobbing and victimization at work. *A Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.

Zaracho, N., Salazar, N. & Guillermo y Tomás, J. (2008). *Manual de la empresa familiar*. Barcelona: Fundación Nexia.

ANEXOS

ANEXO I
DATOS DE IDENTIFICACIÓN
SOCIOLABORAL

Datos de identificación socio-laboral

5 ULTIMOS NÚMEROS DEL DNI

SECTOR

- ENSEÑANZA
- SALUD
- ADMINISTRACIÓN
- AGROALIMENTARIO
- TERCER SECTOR
- RECURSOS HUMANOS
- OTROS

NIVEL DE ESTUDIOS

- Sin estudios
- Básicos
- Secundarios
- Universitarios
- Otros

PUESTO DE TRABAJO

ESTADO CIVIL

- Soltero/a
- Casado/a
- Separado o divorciado
- Viudo/a

TIENE HIJOS

- Sí
- No

CUÁNTOS

- 1
- 2
- 3
- Más de tres

TIPO DE EMPRESA

- Empresa pública
- Empresa privada

TAMAÑO DE LA EMPRESA

- Pequeña (menos de 15 trabajadores)
- Mediana (entre 15 y 50 trabajadores)
- Grande (más de 50 trabajadores)

LLEVO TRABAJANDO EN LA EMPRESA

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Entre 11 y 15 años
- Entre 16 y 20 años
- Más de 20 años

USTED TRABAJA

- A tiempo completo
- Tiempo parcial
- Temporalmente/casualmente

MI HORARIO DE TRABAJO ES

- Sólo mañanas
- Sólo tardes
- Turno rotatorio
- Jornada Partida

TRABAJO APROXIMADAMENTE POR SEMANA

- Hasta 35 horas
- De 36 a 40 horas
- De 41 a 50 horas
- De 51 a 60 horas
- Más de 60 horas

¿CUÁNTAS GUARDIAS HACE?

¿CUÁNTOS FINES DE SEMANA TRABAJA USTED AL MES?

MI TRABAJO EXIGE QUE LO REALICE

- En solitario
- En colaboración con otros compañeros

MI TRABAJO EXIGE QUE ME RELACIONE CON OTRAS PERSONAS QUE NO SON MIS COMPAÑEROS

- SI
- NO

MI TRABAJO EXIGE QUE ME DESPLACE CON REGULARIDAD

- SI
- NO

MI TRABAJO LO REALIZO EN EL MISMO LUGAR

- 100%
- 75%
- 50%
- 25%

EN MI LUGAR DE TRABAJO MIS COMPAÑEROS SON

- La mayor parte mujeres
- Hombres y mujeres más o menos por igual

LA EXPERIENCIA DE TRABAJO EN EL TRABAJO QUE ACTUALMENTE DESEMPEÑO ES

- Menos de 1 año
- Entre 1-5 años
- Entre 6-10 años
- Entre 11-15 años
- Entre 16-20 años
- Más de 20 años

TENIENDO EN CUENTA LA JERARQUÍA LABORAL YO OCUPO

- SUBORDINADO
- SUPERVISOR
- MIEMBRO DEL EQUIPO DIRECTIVO
- DIRECTOR O JEFE
- OTROS

CUANDO REALIZO MI TRABAJO EXISTE UN SUPERVISOR, MIEMBRO DEL EQUIPO DIRECTIVO O JEFE

- Nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre

DURANTE EL AÑOS PASADO, ¿CÚANTOS DÍAS TUVO BAJA POR ENFERMEDAD?

GÉNERO

- Hombre
- Mujer

EDAD

- De 18 a 25 años
- De 25 a 35 años
- De 35 a 45 años
- De 45 a 55 años
- Más de 55 años

ANEXO II:
INVENTARIO DE ACOSO
LABORAL DE LEYMANN

ANEXO II: INVENTARIO DE ACOSO LABORAL DE LEYMANN

**(Leymann Inventory of Psychological Terrorization) (LIPT-60)
(Versión modificada por J. L. González de Rivera)**

A continuación hay una lista de distintas situaciones o conductas de acoso que usted puede haber sufrido en su trabajo. Marque en cada una de ellas el grado en que la ha experimentado.

Marque con una cruz (X):

El cero (“0”) si no ha experimentado esa conducta en absoluto

El uno (“1”) si la ha experimentado un poco

El dos (“2”) si la ha experimentado moderada o medianamente

El tres (“3”) si la ha experimentado bastante y

El cuatro (“4”) si la ha experimentado mucho o extraordinariamente:

1. Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir.	0	1	2	3	4
2. Le interrumpen cuando habla.	0	1	2	3	4
3. Sus compañeros le ponen pegas para expresarse o no le dejan hablar.	0	1	2	3	4
4. Le gritan o le regañan en voz alta.	0	1	2	3	4
5. Critican su trabajo.	0	1	2	3	4
6. Critican su vida privada.	0	1	2	3	4
7. Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras.	0	1	2	3	4
8. Se le amenaza verbalmente.	0	1	2	3	4
9. Recibe escritos y notas amenazadoras.	0	1	2	3	4
10. No le miran o le miran con desprecio o gestos de rechazo.	0	1	2	3	4
11. Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas.	0	1	2	3	4
12. La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted.	0	1	2	3	4
13. No consigue hablar con nadie, todos le evitan.	0	1	2	3	4
14. Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros.	0	1	2	3	4
15. Prohíben a sus compañeros que hablen con usted.	0	1	2	3	4
16. En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible.	0	1	2	3	4
17. Le calumnian y murmuran a sus espaldas.	0	1	2	3	4
18. Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted.	0	1	2	3	4
19. Le ponen en ridículo, se burlan de usted.	0	1	2	3	4
20. Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender.	0	1	2	3	4
21. Intentan obligarle a que se haga un examen	0	1	2	3	4

psiquiátrico o una evaluación psicológica.					
22. Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pueda tener.	0	1	2	3	4
23. Imitan su forma de andar, su voz, sus gestos para ponerle en ridículo.	0	1	2	3	4
24. Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas.	0	1	2	3	4
25. Ridiculizan o se burlan de su vida privada.	0	1	2	3	4
26. Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen.	0	1	2	3	4
27. Le asignan un trabajo humillante.	0	1	2	3	4
28. Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada.	0	1	2	3	4
29. Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas.	0	1	2	3	4
30. Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes.	0	1	2	3	4
31. Le hacen avances, insinuaciones o gestos sexuales.	0	1	2	3	4
32. No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer.	0	1	2	3	4
33. Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas.	0	1	2	3	4
34. Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles.	0	1	2	3	4
35. Le asignan tareas muy por debajo de su competencia.	0	1	2	3	4
36. Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes.	0	1	2	3	4
37. Le obligan a realizar tareas humillantes.	0	1	2	3	4
38. Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase.	0	1	2	3	4
39. Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos.	0	1	2	3	4
40. Le amenazan con violencia física.	0	1	2	3	4
41. Recibe ataques físicos leves, como advertencia.	0	1	2	3	4

42. Le atacan físicamente sin ninguna consideración.	0	1	2	3	4
43. Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo.	0	1	2	3	4
44. Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo.	0	1	2	3	4
45. Recibe agresiones sexuales físicas directas.	0	1	2	3	4
46. Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo.	0	1	2	3	4
47. Manipulan sus herramientas (por ejemplo, borran archivos de su ordenador).	0	1	2	3	4
48. Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo.	0	1	2	3	4
49. Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse.	0	1	2	3	4
50. Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted.	0	1	2	3	4
51. Devuelven, abren o interceptan su correspondencia.	0	1	2	3	4
52. No le pasan las llamadas, o dicen que no está.	0	1	2	3	4
53. Pierden u olvidan sus encargos o encargos para usted.	0	1	2	3	4
54. Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos.	0	1	2	3	4
55. Ocultan sus habilidades y competencias especiales.	0	1	2	3	4
56. Exageran sus fallos y errores.	0	1	2	3	4
57. Informan mal sobre su permanencia y dedicación.	0	1	2	3	4
58. Controlan de manera muy estricta su horario.	0	1	2	3	4
59. Cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegos y dificultades.	0	1	2	3	4
60. Se le provoca para obligarlo a reaccionar emocionalmente.	0	1	2	3	4

ANEXO III:
CUESTIONARIO DE
AMBIGÜEDAD Y CONFLICTO DE ROL

**ANEXO III: CUESTIONARIO DE AMBIGÜEDAD Y
CONFLICTO DE ROL**

(Rizzo, House y Litzman, 1970)

Indica el grado en el cual la frase describe mejor su realidad en el trabajo, poniendo una cruz en el número elegido del 1 al 7, desde 1: “no lo describe en absoluto” hasta 7: “lo describe perfectamente.

A mayor puntuación en ambigüedad de rol menos claridad de rol.

A mayor puntuación en conflicto de rol mayor situación de conflicto de rol.

AMBIGÜEDAD DE ROL:	1	2	3	4	5	6	7
1. Sé cuanta autoridad tengo.							
2. Los objetivos y metas de mi trabajo son claros y están planificados.							
3. Sé que organizo mi tiempo correctamente.							
4. Sé exactamente qué se espera de mí.							
5. Se dan explicaciones claras sobre lo que debo hacer.							
CONFLICTO DE ROL:	1	2	3	4	5	6	7
1. Debo hacer cosas que deberían realizarse de otra manera.							
2. Se me asigna un trabajo sin recursos humanos para completarlo.							
3. Para realizar el trabajo debo saltarme las reglas o las normas.							
4. Trabajo con dos o más grupos que tienen distintas formas de trabajar.							
5. Recibo demandas incompatibles de dos o más personas.							
6. Hago cosas que son aceptables para algunos y no para otros.							
7. Se me asignan las tareas sin los recursos y materiales necesarios para realizarlas.							
8. Trabajo en cosas innecesarias.							