

**TÍTULO**

**“El acoso moral en el trabajo y el estilo personal en el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos y de servicios del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara, Jalisco, México”.**

## CONTENIDO

TÍTULO.....	1
“El acoso moral en el trabajo y el estilo personal en el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos y de servicios del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara, Jalisco, México”.....	1
CONTENIDO.....	2
RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
JUSTIFICACIÓN.....	17
ANTECEDENTES.....	20
Introducción.....	24
La violencia psicológica en el trabajo.....	25
Un acercamiento conceptual.....	25
La mundialización de las economías: ¿un escenario promotor de la violencia en el trabajo?.....	31
Una tipología de la violencia y su expresión psicológica en el trabajo.....	35
¿Qué es acoso moral en el trabajo?.....	38
El proceso del acoso moral y sus repercusiones en la salud mental de las víctimas.....	44
El acoso: un proceso siniestro de desgaste.....	44
El acoso moral: un atentado contra la integridad mental.....	46
ESTILO PERSONAL EN EL MANEJO DE CONFLICTOS Y SU INFLUENCIA EN LAS ORGANIZACIONES.....	52

Introducción.....	52
Naturaleza del conflicto.....	54
Resolución o administración del conflicto. ....	56
Estilos en el manejo de conflictos. ....	59
Diagnóstico e intervención en manejo de conflictos.....	64
El estilo en el manejo de conflictos y sus afectaciones a la salud.....	66
OBJETIVOS.....	70
Objetivo general. ....	70
Objetivos específicos.....	70
HIPÓTESIS .....	72
DEFINICIONES CONCEPTUALES .....	73
Acoso moral en el trabajo.....	73
Estilos personales en el manejo de conflictos. ....	73
METODOLOGÍA.....	74
Tipo de estudio. ....	74
Población de estudio.....	74
Criterios de inclusión.....	74
Criterios de exclusión.....	75
Tamaño y selección de la muestra.....	75
Instrumentos de evaluación.....	76
Ficha sociodemográfica.....	76
Leymann Inventory of Psychological Terrorization (Versión escalar LIPT-60). ....	77
Rahim Occupational Conflict Inventory II (ROCI-II).....	80

Comprobación de hipótesis. ....	82
Concentración y análisis estadístico de los datos. ....	83
VARIABLES.....	86
Clasificación. ....	86
Operacionalización de variables.....	86
ASPECTOS ÉTICOS.....	90
RESULTADOS.....	91
Análisis descriptivo. ....	91
Análisis inferencial. ....	106
CONCLUSIONES.....	120
SUGERENCIAS.....	123
En el ámbito organizacional. ....	123
A nivel colectivo.....	124
En la esfera individual. ....	125
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	127

## RESUMEN

De acuerdo a diversos estudios realizados en los últimos cinco años<sup>1</sup>, el acoso moral en el trabajo se ha posicionado como una de las alteraciones de origen psicosocial con mayor incidencia en el entorno laboral. Asimismo, Dieter Zapf (1999) logró identificar al estilo personal en el manejo de conflictos como una de las variables que contribuyen a su aparición.

El objetivo de este trabajo fue estimar la prevalencia del acoso moral en los trabajadores administrativos y de servicios del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara, Jalisco, México, así como determinar si existe relación entre el acoso moral en el trabajo y el estilo personal en el manejo de conflictos utilizado por dicho grupo de trabajadores.

El tipo de estudio utilizado fue el no experimental, con un diseño transeccional y correlacional. Los instrumentos de medición utilizados fueron una ficha sociodemográfica, el *Inventory of Psychological Terrorization (LIPT-60)* versión escalar y el *Rahim Occupational Conflict Inventory II (ROCI II)* versión adaptada.

---

<sup>1</sup> Ver: OIT (2000) Troisième enquête européenne sur la qualité des conditions de travail dans l'Union européenne. Workplace Bullying & Trauma Institute U.S. Hostile Workplace Survey (2000)

El grupo muestral fue seleccionado de manera aleatoria y estuvo compuesto por 175 trabajadores del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara, el 32 por ciento (56) hombres y el 68 por ciento (119) mujeres.

Conforme a los resultados obtenidos en la aplicación del LIPT-60, la prevalencia encontrada para el acoso moral fue de 10.3 por ciento. Los trabajadores administrativos registraron una prevalencia de 6.86 por ciento, mientras que en los trabajadores de servicios fue de 3.44 por ciento.

Respecto a la búsqueda de asociación entre el estilo personal para el manejo de conflictos y el acoso moral, se encontró una asociación estadísticamente significativa para la orientación hacia la dominación (estilos dominar y evitar) y los demás estilos [integrar, complacer, comprometer y mixtos (sin incluir a cualquier combinación con los estilos evitar y dominar)] con un valor para *Odds ratio*= 2.27 y un valor para  $p=0.0373$ . También se obtuvo una asociación significativa directa entre la orientación hacia la dominación estilos dominar y evitar) y el estilo *complacer* con una  $X^2=5.50$  (con corrección de Yates) y un valor de  $p=0.0190$  con un OR=4.13.

Como resultado de este trabajo se propone la difusión de los pormenores del acoso moral en el trabajo y sus afectaciones a la salud, el entrenamiento para el manejo de conflictos, así como una serie de medidas preventivas para evitar y combatir la presencia del acoso moral en el trabajo.

## INTRODUCCIÓN

El concepto de acoso en el trabajo surge en los años 80 en voz del psicólogo sueco Heinz Leymann<sup>2</sup> quien consideró al acoso en el trabajo como toda comunicación hostil e inmoral que se dirige de una manera sistemática por uno o más individuos hacia un compañero de trabajo que, debido a ello, es empujado a una posición de indefensión que le impide continuar eficientemente con sus actividades laborales. El propio Leymann creó un inventario que consta de 45 comportamientos de acoso, mismas que están divididas en cinco tipos diferentes de maniobras que se distinguen por: limitar la comunicación, limitar el contacto social, desprestigiar a la víctima ante sus compañeros de trabajo, desacreditar la capacidad profesional y laboral del sujeto y comprometer su salud.

Por otra parte, de acuerdo con la definición de *the European Agency for Safety and Health at Work*<sup>3</sup> el acoso moral en el trabajo se caracteriza por la repetición de una serie de comportamientos irracionales dirigidos hacia un trabajador o grupo de trabajadores que generan un riesgo para su salud y seguridad.

---

2 Leymann, H. "The Definition of Mobbing at Workplaces" The Mobbing Encyclopaedia

<http://www.leymann.se/English/frame.html/12100e>

3 European Agency for Safety and Health at Work Bullying at work, Facts 23 Bilbao, 2002

Y aunque si bien no existe una sola definición del acoso en el trabajo, ni una sola acepción del mismo<sup>4</sup>, la mayoría de estos expertos sí coinciden en lo que Quine<sup>5</sup> ha señalado como las tres dimensiones esenciales de las situaciones y comportamientos de acoso moral y son:

- La repetición y la persistencia de la (s) conducta (as) de acoso
- Los efectos siempre negativos y devastadores en la persona del acosado
- El acoso como una manifestación centrada más en las repercusiones nocivas para la víctima que en las intenciones del victimario

Por otra parte, de acuerdo a los datos que reporta la *3<sup>eme</sup> Enquête européenne sur les conditions de travail* realizada en el año 2000 por la *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail*<sup>6</sup> y publicada por la Organización

---

<sup>4</sup> Entre las distintas acepciones podemos identificar que se pueden utilizar como sinónimos las palabras *mobbing*, *bullying*, *harassment*, *bossing*, psicoterror laboral, acoso psicológico, hostigamiento, etc. Mas nosotros preferimos utilizar el concepto de acoso moral, pues como lo menciona Hirigoyen “uno de los denominadores comunes entre las víctimas del acoso moral es el sentimiento de haber sido maltratadas, despreciadas, humilladas, rechazadas” Es decir, el acoso moral como la resultante de una intención de dañar el decoro y la integridad de una persona.

<sup>5</sup> Quine, L. Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey. 1999. British Medical Journal, 318, pág. 229.

<sup>6</sup> Paoli, P., Merllié, D. 3eme Enquête européenne sur les conditions de travail Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin, 2000 p.42



Internacional del Trabajo, el acoso moral en el trabajo ha repuntado en los últimos años. Ya que entre el 4 y el 15 por ciento de los trabajadores de los países que conforman la Unión Europea manifestaron ser víctimas de esta forma de violencia.

Finlandia, los Países Bajos y el Reino Unido son los países con una mayor incidencia de acoso moral en el trabajo con 14 por ciento respectivamente, mientras que Italia y Portugal reportan una prevalencia del 4 por ciento.

De acuerdo al *The Workplace Bullying & Trauma Institute*<sup>7</sup>, el 16.8 por ciento de la población de trabajadores estadounidenses sufría o había sufrido de acoso en el trabajo. En Canadá, Soares (2002)<sup>8</sup>, reportó que el 10.9 por ciento de los trabajadores vivían una situación de acoso en su trabajo y un 18 por ciento lo había experimentado durante el último año.

Con respecto al estilo personal en el manejo de conflictos, Mary P. Follet (1940) fue quien realizó los primeros estudios reconocidos formalmente sobre el tema. Y se destacó por identificar tres maneras diferentes de la negociación del conflicto en las organizaciones. El estilo basado en el dominio, el centrado en el compromiso y el que promueve la integración.

---

<sup>7</sup> *The Workplace Bullying & Trauma Institute U. S. Hostile Workplace Survey 2000 Michigan: 2000* p. 1. (La traducción es nuestra).

<sup>8</sup> Soares, A. (2002) *Quand le travail devient indécent: le harcèlement psychologique au travail. Université du Québec à Montreal.* p.11 (La traducción es nuestra).

A mediados de los sesenta, Black y Mouton (1964) desarrollaron el primer esquema conceptual sobre la negociación del conflicto y está compuesto de cinco diferentes estrategias para el manejo de los conflictos (forzar, retirarse, suavizar, comprometer y resolver el problema).

Sin embargo, el modelo más reconocido y utilizado en la actualidad es el modelo bidimensional de Rahim y Bonoma (1979) que establece que los estilos para el manejo de conflictos pueden ser ubicados en dos magnitudes básicas: la orientada al individuo y la orientada a los otros.

Como resultado de los múltiples estudios sobre el tema, los expertos en el área han afirmado que la naturaleza y resolución del conflicto en las organizaciones no sólo envuelve aspectos relativos al proceso de trabajo, sino que además están involucrados aspectos políticos y económicos. Sin embargo, en este estudio nos hemos limitado a investigar los aspectos relativos a las personas involucradas en el conflicto. Asimismo, a través de los resultados obtenidos por los expertos, ha quedado demostrado que una eficaz y efectiva administración del conflicto en las organizaciones puede contribuir tanto a favor de la estabilidad emocional de los individuos involucrados como a un desarrollo armónico de las organizaciones.

A pesar de lo mencionado arriba, en México, al igual que en Latinoamérica, no existe, por el momento, estudio alguno sobre la relación entre el acoso moral y el estilo personal en el manejo de conflictos.

Por otra parte, el análisis estadístico de los datos en el que se sustentó esta investigación fue tanto descriptivo como inferencial. En cuanto a la búsqueda de una posible asociación entre el acoso moral en el trabajo y el estilo personal para el manejo de conflictos con las variables sociodemográficas se utilizó el valor de *Odds Ratio*, IC,  $X^2$  (con o sin corrección de Yates) y una probabilidad  $p \leq 0.05$ .

Así, conforme a los resultados obtenidos a través de esta investigación, podemos destacar que el 32 por ciento (56) son hombres y el 68 por ciento (119) mujeres. El 86 por ciento (150) de trabajadores manifestaron estar expuestos a situaciones y comportamientos de acoso y el 14 por ciento (25) restante no expuestos.

La prevalencia de trabajadores afectados por la exposición a situaciones y comportamientos de acoso moral fue de 10.3 por ciento para ambos grupos de trabajadores. Los trabajadores administrativos registraron una prevalencia de 6.86 por ciento, mientras que en los trabajadores de servicios fue de 3.44 por ciento.

Según el sentido de sus percepciones y respuestas hacia la presencia del acoso moral, los trabajadores quedaron conformados en tres grupos diferentes: los que experimentan y se sienten afectados por los comportamientos y situaciones de acoso moral en su trabajo (10.3 por ciento), los que experimentan y se sienten expuestos a comportamientos y situaciones de violencia psicológica en su lugar de trabajo (75.4 por ciento) y, por último, el grupo de aquellos que no se describieron como expuestos a ninguna de las dos condiciones anteriores (14.3 por ciento).

Respecto a la relación entre edad y acoso moral en el trabajo no se encontró asociación significativa. Sin embargo, es importante señalar que, tanto para el acoso moral como para la violencia psicológica en el trabajo el grupo de edad más vulnerable, según los datos obtenidos, es el de trabajadores entre 26 y 55 años con un porcentaje del 75 por ciento para acoso moral y 88 por ciento para violencia psicológica.

En lo que respecta al sexo, para acoso moral, el 33.33 por ciento de los afectados son hombres y el 66.67 por ciento restante fueron mujeres. Para violencia psicológica las cifras fueron 30.77 y 69.23 por ciento respectivamente.

Si atendemos al sufrimiento de acoso moral por puesto de trabajo, el 66.67 por ciento de los afectados se desempeña en el área administrativa y el 33.33 por ciento restante ejerce un cargo de servicio.

Con respecto a la antigüedad actual en el puesto de trabajo, no encontramos asociación significativa para acoso moral. Sin embargo destaca el que a menor antigüedad en el puesto de trabajo ( $\leq 10$  años) se concentra el mayor número de casos con el 66.67 por ciento.

Respecto al estado civil, tampoco hallamos significación estadística alguna. Salvo mencionar que por cada afectado de acoso moral no casada (o) [puede ser soltera (o), divorciada (o), viuda (o) o madre soltera] hay dos afectados de acoso casados.

Como podrá observarse, pudimos encontrar que los trabajadores administrativos y de servicios del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara sí resultaron afectados por el acoso moral en su trabajo y están expuestos mayormente a estrategias que les limitan la comunicación. De tal forma que consideramos necesario plantear una serie de sugerencias para que este azote que vulnera el bienestar de los trabajadores sea reconocido por aquéllos y se emprendan acciones tendientes tanto a la disminución en la exposición a este tipo de condiciones como a la implementación de estrategias alternativas que permitan a los trabajadores, a las organizaciones involucradas y a la comunidad laboral del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara atender y prevenir de manera eficaz el acoso moral en el trabajo.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Desde los albores de la década de los 80 un término se ha venido posicionando fuertemente en la esfera de los estudios sobre aquellos factores que vulneran la integridad mental de los trabajadores al grado que en la actualidad figura como uno de los temas más abordados y controvertidos en coloquios y congresos especializados: el acoso moral.

Dicho término ha venido evolucionando con el paso de los años y, desde que Heinz Leymann utilizó la palabra *mobbing* para describir una serie de comportamientos no éticos y hostiles que llegaban a provocar un estado de indefensión en las personas agraviadas, muchas han sido las obras, investigaciones e interpretaciones que se han derivado de los abordajes a este fenómeno.

De acuerdo a los datos que reporta la *3eme Enquête européenne sur les conditions de travail* realizada en el año 2000 por la *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail* y publicada por la Organización Internacional del Trabajo, la violencia, el acoso y la intimidación en el trabajo continúan en ascenso ya que “entre el 4 y el 15 por ciento de los trabajadores de los países que conforman la Unión Europea manifestaron ser víctimas del acoso e intimidación”<sup>9</sup>.

Según la encuesta referida, los países que reportan un mayor registro de casos de acoso moral en el trabajo son Finlandia con un 15 por ciento y Países Bajos y Reino Unido con 14 por ciento respectivamente, mientras que Italia y Portugal reportan una prevalencia del 4 por ciento<sup>10</sup>. Esta variación se debe principalmente tanto a la manera en cómo ha sido ventilado socialmente el problema del acoso moral y en el grado de sensibilización logrado en la población trabajadora.

Soares (2002) en su estudio, realizado en Canadá, reportó que el 10.9 por ciento de su muestra poblacional vive actualmente una situación de acoso y un 18 por ciento lo ha experimentado durante el último año.

Como uno de los efectos mayormente registrados en el ámbito internacional (aunque la publicación se centre predominantemente en países europeos) es la producción bibliográfica

---

<sup>9</sup> Tomado de: *La violence au travail*. Troisième enquête européenne sur la qualité des conditions de travail dans l'Union européenne. (La traducción es nuestra)

<sup>10</sup> Id.

que ha germinado sobre el tema. Producción que, desafortunadamente, no siempre logra la solvencia que confiere la investigación sólida y seria. Es muy fácil encontrar obras que ponderan la divulgación de esta condición malsana y, que más que aguzar o sensibilizar a la población trabajadora ante este malestar, hacen uso de generalizaciones ligeras o aproximaciones parciales que satanizan o sobredimensionan las repercusiones que el acoso moral puede generar en los trabajadores.

Una más de las reacciones que se pueden identificar al respecto, es la proliferación desmesurada de despachos de consultoría profesional, ya sea informativa o jurídica, que ofrecen sus saberes “especializados”.

Otra más de las laxitudes con las que se ha acometido el acoso moral es la imprecisión conceptual y por ende la indiferenciación de los actores y los escenarios que intervienen en la generación y promoción del tema en cuestión.

Y aunque las críticas expresadas se dirijan a la fragilidad de algunas producciones, conceptualizaciones e intervenciones, ello no implica que desconozcamos la presencia del acoso moral en el trabajo. Es precisamente esta certeza la que nos motivó al estudio de la temática, con el firme propósito de contribuir en la generación de conocimiento que nos permita tanto aprehender el proceso y a los participantes en el acoso moral, como aportar los datos que de ello deriven para la discusión de la cuestión en nuestro contexto latinoamericano, nacional y local.

Por otra parte, podemos mencionar que las organizaciones actuales están enfrentando una serie de cambios de diversa índole que les obligan a transformarse. Entre esos cambios es factible enlistar a un entorno económico cada vez más agresivo, un pujante desarrollo tecnológico y la revaloración de su capital humano. Este último factor ha propiciado que se ponderen y re-definan las contribuciones de los humanos en las organizaciones.

Una de las temáticas que han aflorado con esta re-definición es la atención a los conflictos que se viven en las organizaciones. E incluso se ha demostrado que en función de los problemas que surgen en el entorno de las organizaciones existen dos maneras básicas de afrontarlos: la cooperación y la dominación.

De esta manera, podemos mencionar al estilo personal en el manejo de conflictos como uno de los temas que, respecto a los recursos de los humanos en las organizaciones, podrán tener un despegue importante en el estudio de las vicisitudes que se presentan por la interacción humana en el trabajo.

A pesar del interés cada vez mayor por conocer los aspectos humanos involucrados en el trabajo, no existen muchas evidencias que relacionen el estilo personal en el manejo de conflictos y la afectación de la integridad mental de los trabajadores. Por lo que no es difícil inferir que respecto a la vinculación entre el acoso moral en el trabajo y el estilo personal en el manejo de conflictos son mínimos.

Dieter Zapf (1999) es uno de los investigadores que ha mostrado su preocupación por identificar las causas del acoso moral en el trabajo. Sus apreciaciones están orientadas a



relacionar la estructura y el funcionamiento de una organización como las causas potenciales del acoso moral.

De esta manera y por todo lo antes mencionado, queremos destacar que en este trabajo de investigación se intentó responder a las siguientes preguntas:

¿Los trabajadores administrativos y de servicios del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara sufren de acoso moral en su trabajo?

¿Cuál es la prevalencia del acoso moral en los trabajadores administrativos y de servicios del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara? ¿El estilo personal en el manejo de conflictos es un factor de riesgo asociado en la aparición del acoso moral en los trabajadores administrativos y de servicios del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara?

## **JUSTIFICACIÓN**

Una vez mencionadas algunas de las levedades y encrucijadas a las que se ha sometido el estudio del acoso moral en el trabajo y su vinculación con el estilo personal en el manejo de conflictos y la escasa o prácticamente nula producción nacional y local que sobre el tema se ha desplegado, el valor que puede aportar una tesis como esta es esencialmente de índole tanto teórica como metodológica.

Teórica porque a través de los resultados que arrojó la investigación se podría, primeramente, subsanar ese vacío de conocimiento que hay sobre el tema en nuestro contexto. De ello derivaría lógicamente la oportunidad de que, una vez se vayan generando datos empíricos en grupos de trabajadores perfectamente delimitados en sus funciones, escenarios laborales y contextos culturales, se gaste mayor información que permita contrastar con otros grupos, escenarios y contextos.

Otra viabilidad sería de poner a la luz de la teoría los registros obtenidos y escudriñar el comportamiento de las variables en cuestión o, en su defecto, emprender nuevas búsquedas de variables posibles que aporten evidencias para la construcción teórica.

Metodológicamente un estudio de tal envergadura tuvo como uno de sus propósitos reportar la pertinencia de re-evaluar la manera en cómo encuadrar a los individuos, los grupos, los sistemas organizacionales en un tema como el del acoso moral que tanto ha tendido a “victimizar” sus abordajes.

Otro de los valores agregados de este trabajo es su relevancia social. Ya que, como sustentaremos más adelante, en el ámbito mundial se ha registrado un incremento alarmante del acoso moral en el trabajo, lo que nos obliga a diseñar una serie de estrategias y alternativas psicosociales que procuren la prevención, la atención e intervención ante la presencia esta calamidad. Pues así se trate de un solo beneficiario directo de estas acciones, el compromiso es irrenunciable.

Y es justo por ello que a través de este trabajo que pretendemos sentar un precedente en nuestro país y en nuestra localidad al estudiar el acoso moral entre los empleados administrativos y de servicios del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara, Jalisco, México, pues, en nuestra opinión, el tema no ha sido reconocido ni valorado por las autoridades correspondientes y, en consecuencia, no existe estrategia alguna tanto para identificar correctamente el fenómeno del acoso moral en el trabajo, como para procurar la obtención de habilidades para enfrentar de una manera más proactiva y saludable los conflictos en el trabajo.

Esperamos que este acercamiento al problema resulte de interés para otros colegas investigadores interesados en la salud mental de los trabajadores y, por qué no, contribuir a superar la zaga en la que estamos sumidos respecto al reconocimiento por las autoridades de los factores psicosociales en el trabajo y sus repercusiones potenciales en la salud mental de los trabajadores, e ir pugnando por el diseño de políticas sanitarias que den cobertura a este tipo de agravios a la integridad moral, así como la confección de programas de prevención y atención a los trabajadores víctimas del acoso moral.

Para finalizar, al ser un estudio pionero sobre el tema, no pretendimos dar soluciones al problema del acoso moral en el trabajo, sino atendimos a la intención principal de provocar a la comunidad científica especializada a investigar sobre el problema.

## ANTECEDENTES

El concepto de acoso psicológico en el trabajo surge en los años 80 en voz del psicólogo sueco Heinz Leyman, quien tomó como referencia los estudios que el etólogo Konrad Lorenz había realizado para explicar los ataques que sufrían algunos animales por parte de sus congéneres. Mas fue a partir de los primeros de la década de los noventa que comenzaron a aparecer estudios sobre acoso psicológico en el trabajo.

Entre los autores que más se han distinguido por sus trabajos sobre el tema, destacan el propio Leyman (1996), Knorz, Zapf y Kulla (1996) en Alemania, Dejours (1993, 1995 y 1998), Hirigoyen (1999), Glass (1998) y Rhodes (1999) en Francia y Piñuel (2001, 2002) en España.

En los países nórdicos (Finlandia, Suecia y Dinamarca principalmente) no sólo se han realizado investigaciones sobre el tema, sino que se han logrado, desde 1992, avances legislativos importantes.

Según reportes de la *Fédération Générale du Travail de Belgique*, la *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et du travail* en el 2000 publicó que en los últimos doce meses, “3 millones de trabajadores (lo que equivale a un 2 por ciento de la población trabajadora) en los países pertenecientes a la Unión Europea son víctimas de violencia psicológica en su trabajo, 6 millones más (4 por ciento) son víctimas de violencia

psicológica por su trabajo”<sup>11</sup> (se refiere a que los victimarios no necesariamente son sus compañeros de trabajo, sino personas con las que, en algún momento, por su trabajo tienen que relacionarse), 3 millones más (2 por ciento) han sido víctimas de violencia sexual y 13 millones (9 por ciento) han sido víctimas de intimidación o de acoso moral en su lugar de trabajo.

Los países con un mayor registro de casos de acoso moral en el trabajo son Finlandia con un 15 por ciento, y Países Bajos y Reino Unido con 14 por ciento respectivamente, mientras que Italia y Portugal reportan una prevalencia del 4 por ciento. Esta variación en las cifras observadas se debe principalmente tanto a la manera en cómo ha sido ventilado socialmente el problema del acoso moral y al grado de sensibilización respecto al tema en la población trabajadora.

En el continente americano, y según los datos del *The Workplace Bullying & Trauma Institute* en una encuesta realizada a finales del año 2000, “el 16.8 por ciento de la población de trabajadores estadounidenses sufre o ha sufrido de acoso en el trabajo”<sup>12</sup>. Mientras que Soares (2002), reportó que el 10.9 por ciento de los trabajadores vivían una situación de acoso y un 18 por ciento lo había experimentado durante el último año.

---

<sup>11</sup> Id.

<sup>12</sup> The Workplace Bullying & Trauma Institute U.S. Hostile Workplace Survey 2000 Michigan: 2000 p 1.  
(La traducción es nuestra)

En el contexto latinoamericano, salvo un estudio multinacional sobre la prevalencia de la violencia psicológica en el sector salud realizado por Di Martino (2002), donde se incluye a Brasil, no existe, por el momento, estudio alguno sobre las repercusiones que esta condición laboral puede generar en el bienestar psíquico de quienes están expuestos a ella. Se trata pues, de un fenómeno que, aunque conocido es aún poco valorado en el subcontinente.

En nuestro país, el estado del conocimiento sobre el tema no es la excepción. A la fecha no existe registro de salud alguno que mencione que cualesquier trabajador ha sido afectado por esta condición; no existe veredicto ninguno en el que se reconozca que se deberá pagar, por concepto de indemnización, suma alguna a un (os) trabajador (es).

Con respecto al estilo personal en el manejo de conflictos, existe suficiente producción a nivel internacional.

Mary P. Follet (1940) realizó los primeros estudios reconocidos formalmente sobre el tema. Esta autora se destacó por identificar tres maneras diferentes de la negociación del conflicto en las organizaciones. El estilo basado en el dominio, el centrado en el compromiso y el que promueve la integración.

Por su parte, Black y Mouton (1964) presentaron el primer esquema conceptual que incluye cinco diferentes estilos en el manejo de los conflictos (forzar, retirarse, suavizar, comprometer y resolver el problema).

Mas el modelo más reconocido y utilizado en la actualidad es el de Rahim y Bonoma (1979) que establece que los estilos para el manejo de conflictos pueden ser ubicados en dos dimensiones básicas: la orientada al individuo y la orientada a los otros.

Por otra parte, según las opiniones de los expertos sobre el tema, la naturaleza del conflicto en las organizaciones no sólo involucra aspectos relativos al proceso de trabajo. Además, entre algunos otros aspectos que no serán abordados en este estudio<sup>13</sup>, se pueden identificar aspectos relativos a las personas involucradas en el conflicto.

Actualmente, numerosos estudios han mostrado que una eficaz y efectiva administración del conflicto en las organizaciones puede contribuir tanto a favor de la estabilidad emocional de los individuos involucrados como a un desarrollo armónico de las organizaciones.

---

<sup>13</sup> Nos referimos específicamente a los aspectos políticos y económicos inherentes a las organizaciones.

## **EL ACOSO MORAL EN EL TRABAJO**

### **Introducción.**

Partiremos del propósito de analizar el tema de la violencia en el trabajo, especialmente la violencia interpersonal denominada acoso moral. Bajo el razonamiento de que dicha manifestación que profana la integridad física y mental de los trabajadores tiene, entre sus fuentes de subsidio más importantes, una relación muy estrecha en el vínculo mundialización de las economías y el denominado ajuste organizacional.

Dicho análisis nos conducirá a la necesidad de referirnos a una tipología de la violencia en el trabajo que nos permita distinguir y definir muy claramente en dónde posicionar al acoso moral, precisar cuál es su naturaleza e identificar a sus protagonistas.

Asimismo, describiremos el proceso del acoso moral y sus repercusiones en la salud mental de las víctimas. Donde partiremos de la conceptualización del acoso como un proceso de desgaste psicosocial y precisaremos cómo se convierte en un atentado contra la integridad mental de los trabajadores.



## **La violencia psicológica en el trabajo.**

*Un acercamiento conceptual.*

La Organización Mundial de la Salud (1996) define la violencia como:

“el uso intencional de la fuerza o el poder físico, de hecho o como amenaza, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones”.<sup>14</sup>

Mientras que para el *Health and Safety Executive* (1993) del Reino Unido la violencia en el lugar de trabajo se define como:

“todo incidente en el que un trabajador sea insultado, amenazado o agredido por otra persona en circunstancias surgidas durante el desempeño de su trabajo. Los agresores pueden ser pacientes, clientes o compañeros de trabajo”<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> World Health Organization (1996) Global Consultation on Violence and Health. *Violence: a public health priority*. Geneva: 1996 (documento WHO/EHA/SPI.POA.2)

<sup>15</sup> MSF (1993) *Prevention of Violence At Work, and MSF Guide With Model Agreement and Violence At Work Questionnaire*. MSF Health and Safety Information, nº 37. Hertz, Reino Unido: MSF Health and Safety Office. En: La violencia en el lugar de trabajo. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo. Cap. 51, p. 2.

Según los datos expresados por Krug (2003) en el *I<sup>er</sup> Informe Mundial sobre la Violencia y la Salud* auspiciado por la Organización Mundial de la Salud, la violencia en el trabajo es una de las principales causas de muertes y lesiones en muchas partes del mundo. El Informe señala que en los Estados Unidos de Norteamérica la violencia en el trabajo ocupa el segundo lugar como causa de muerte, mientras que en los países de la Unión Europea se estima que cerca de 3 millones de trabajadores han sido presa de la violencia física en sus lugares de trabajo.

Según datos de la OMS (2003), en Colombia “el porcentaje de trabajadores fallecidos por homicidio en su sitio de trabajo fue del 2.6 por ciento en 2000 y las víctimas de agresiones no mortales fue del 6 por ciento en el mismo año”.<sup>16</sup>

También se reporta que en la Argentina el 6.1 por ciento de los trabajadores y el 11.8 por ciento de las trabajadoras revelaron haber sufrido algún tipo de agresión. Y el 16.6 por ciento de las mujeres dieron cuenta de incidentes de carácter sexual durante 1995. En Bolivia, el 0.4 por ciento de los trabajadores y el 0.9 por ciento de las trabajadoras sufrieron agresiones. El 1.3 por ciento de las mujeres fueron víctimas de algún tipo de incidente sexual durante 1996. En Costa Rica, el 0.8 de los trabajadores y el 1.4 por ciento de las trabajadoras

---

<sup>16</sup> FISO Instituto Nacional de Medicina y Ciencias Forenses *Caracterización de diferentes formas de violencia en el lugar de trabajo y exploración de sus factores asociados*, primera etapa: Colombia 2002 – 2003. Bogotá, julio 25 del 2002. Grupo Investigador: Dra. Julieta Rodríguez Guzmán, Luz Janeth Forero Martínez, Héctor Wilson Hernández Cardoso, Patricia Castillo Valencia.

sufrieron agresiones, mientras que el porcentaje de mujeres que sufrieron incidentes sexuales fue del 2.2 por ciento<sup>17</sup>.

En un estudio sobre la magnitud y la repercusión económica de la violencia en seis países latinoamericanos realizado entre 1996 y 1997 auspiciado por el Banco Interamericano de Desarrollo, Buvinic y Morrison (1999) reportaron que los costos que generaba la violencia alcanzaba el 1.9 por ciento del producto interno bruto (PIB) en Brasil, 5.0 por ciento en Colombia, 4.3 por ciento en El Salvador, 1.3 por ciento en México, 1.5 por ciento en Perú y 0.3 por ciento en Venezuela.

Sin embargo los costos de la violencia en el lugar de trabajo no sólo son económicos. Krug (2003) clasifica los costos implicados en costos directos, costos indirectos y costos intangibles.

Los costos directos se expresan en:

Accidentes;

Enfermedades;

---

<sup>17</sup> Tomado de: (OIT/98/30) Comunicado de prensa de la OIT. CE132/22 (Esp.) Violencia en el trabajo: un problema mundial. Publicación simultánea en Ginebra y Washington D.C. Lunes 20 de julio de 1998 p. 5.

Discapacidad y muerte;

Ausentismo;

Recambio del personal.

Los costos indirectos se manifiestan a través de:

Mengua del rendimiento en el trabajo;

Descenso de la calidad de los productos o el servicio y una producción más lenta;

Disminución de la competitividad.

Y, por último, los costos intangibles repercuten en:

Daño a la imagen de la institución;

Mengua de la motivación y la moral de los empleados;

Menor lealtad a la institución;

Niveles inferiores de creatividad;

Un ambiente que no propicia el trabajo<sup>18</sup>

Es importante precisar que la denominada violencia en el trabajo no sólo se expresa en atentados contra la corporalidad de quienes la sufren, sino que incluye, de acuerdo a la *Northwestern National Life Insurance Company*:

---

<sup>18</sup> Tomado de Krug E., *op. cit* p. 19

“el *acoso* (acto de crear un ambiente hostil mediante palabras, acciones o contactos físicos molestos que no tengan como consecuencia un daño físico); las *amenazas* (manifestaciones de la intención de causar un daño físico), y las *agresiones físicas* (ataques violentos, con o sin uso de armas)”<sup>19</sup>

Según los datos del *The Workplace Bullying & Trauma Institute* en una encuesta realizada a finales del año 2000, el 16.8 por ciento de la población de trabajadores estadounidenses sufre o ha sufrido de acoso en el trabajo. Soares (2002) menciona, en su estudio realizado en la comunidad de Montreal, que en Canadá el 10.9 por ciento de los trabajadores vivían, en el momento en que realizó su investigación, alguna situación de acoso moral, un 18 por ciento lo ha vivido en los últimos 12 meses y un 6.1 por ciento ha sido testigo de algún acto de hostigamiento psicológico.

Di Martino, Hoel y Cooper (2003) señalan que en los países pioneros que conformaron la Unión Europea “existe una prevalencia del 9 por ciento de trabajadores violentados psicológicamente, siendo Finlandia la nación con un mayor porcentaje de casos reportados con el 15 por ciento”<sup>20</sup>.

El *I<sup>er</sup> Informe Mundial sobre la Violencia y la Salud* señala que:

---

<sup>19</sup> Lawless, P. (1993) p. 2

<sup>20</sup> Di Martino, D. (2003) p.42 (La traducción es nuestra)

“en investigaciones efectuadas en el Reino Unido se ha comprobado que 53 por ciento de los empleados han sufrido intimidación en el trabajo y 78 por ciento han presenciado dicho comportamiento. En Sudáfrica, las agresiones en el lugar de trabajo se han notificado como algo anormalmente elevado y un estudio reciente mostró que 78 por ciento de los encuestados habían experimentado en algún momento intimidación en el lugar de trabajo”<sup>21</sup>.

Como se puede ver existen estudios que ilustran la magnitud de la violencia psicológica en el lugar de trabajo. Desgraciadamente en Latinoamérica, aunque ya se empieza a discutir sobre el tema, aún no existen datos consistentes derivados de trabajos de investigación. Ello deviene de un interés extemporáneo de los especialistas en salud en el trabajo sobre el tema, mas no sólo es eso. También podríamos sugerir que la manifestación de la violencia en general, y por consecuencia la expresada en el lugar de trabajo, tiene otras aristas que condicionan su no oficialización en cifras y datos duros. Rosenberg y Mercy (1991) mencionan, entre otros motivos, la aceptación cultural de la violencia, la ausencia de un procedimiento de denuncias, el temor a la culpabilización o a las represalias y la falta de interés por parte de la empresa.

Además, por la naturaleza e implicaciones sociales que conlleva la violencia en el trabajo, el acceso a los datos epidemiológicos varía significativamente entre países, pues como ya se mencionó líneas arriba, aunque la violencia en el trabajo sea un fenómeno globalizado, no existe uniformidad entre naciones en la expresión y manejo de cifras, ni en la capacidad

---

<sup>21</sup> Krug, E., *op. cit* (2003) p. 19 (La traducción es nuestra)

para abordar el comportamiento violento y sus repercusiones en la integridad mental, ni en la generación de datos fidedignos sobre el tema.

Así, sea un interés asincrónico de los especialistas, sean atavismos culturales o un franco desinterés de los empleadores, todos estos motivos representan un impedimento real, lo que ocasiona que en los países latinoamericanos se anteponga una enorme zaga entre la vivencia, el conocimiento, la capacidad de denuncia y la atención de la violencia psicológica generada en el trabajo.

*La mundialización de las economías: ¿un escenario promotor de la violencia en el trabajo?*

A nadie en sano juicio le resultará ajeno comprender que la mundialización de las economías es una estrategia financiera de la que todos los países del orbe forman parte, ya sea voluntaria o involuntariamente.

En apego estricto a la historia, la mundialización que hoy vivimos es una versión actualizada de acuerdos económicos internacionales precedentes. Más con la diferencia de que el formato global vigente obedece a una lógica que Amin (2001) califica como una mundialización de naturaleza polarizante y que trae como resultado una enorme desigualdad entre las naciones afiliadas según sea su rango de participación en dicha aventura mercantil.

El mismo Amin señala que, la lógica que impera en la mundialización actual es la de las “políticas antisistémicas de desconexión”<sup>22</sup> lo que significa que los países con un magro nivel de desarrollo económico se enfrentan ante la imposibilidad irreversible de aspirar a alcanzar el bienestar económico y social para sus ciudadanos y, al mismo tiempo, se les condiciona a una adhesión irremediable a dicha estrategia perversa *so pena* de quedar excluidos, paradójicamente, de cualquier posibilidad de desarrollo.

Mas nos preguntamos ¿qué tiene que ver la mundialización económica y el trabajo y qué articulación tiene con la violencia psicológica escenificada en los entornos laborales?

La respuesta es simple. La mundialización ha derivado en la sobreconcentración de la riqueza en los países hegemónicos (entiéndase Estados Unidos de Norteamérica y los países integrantes de la Comunidad Europea, principalmente) y, por ende, como lo cita Petras (2002), ningún país periférico (inclúyanse a todos los países latinoamericanos) tiene posibilidad alguna de competir ante las potencias de este bloque económico.

Así, “el argumento liberal de que el libre comercio, *expresión genuina de la mundialización económica*, incrementará la "competitividad" de las economías del Tercer Mundo es falso, dado que existe una concentración tan desigual del poder económico *ante* las

---

<sup>22</sup> Amin, S. (2001). pág. 16



compañías estadounidenses y europeas *que el camino al desarrollo social y el bienestar de los países periféricos está lejos de convertirse en una realidad.*”<sup>23</sup>

Por otra parte, en lo que se refiere al escenario laboral, la mundialización de la economía provoca una severa segmentación del mercado de trabajo, esto se refleja en una serie de desajustes y complicaciones en el empleo, el ingreso y las relaciones entre trabajadores y empleadores.

En México esto se ha manifestado, por un lado, en una organización emergente del trabajo, donde las empresas e inversionistas o bien tienen que recurrir a los paros técnicos y disminución de la jornada laboral<sup>24</sup>, la intensificación del trabajo (y su expresión en la acentuación del estrés en los trabajadores<sup>25</sup>) o simplemente levantan literalmente sus empresas y dirigen su capital a otros mercados laborales más a modo<sup>26</sup>. Tal es el caso de Motorola

---

<sup>23</sup> Petras, J. (2002) (Las cursivas son nuestras)

<sup>24</sup> Véase el caso de la planta Volkswagen de México. Donde el sindicato de trabajadores decidió aceptar la disminución de la jornada de trabajo a cuatro días de trabajo por tres de descanso ante la caída de las exportaciones de automóviles a los Estados Unidos.

<sup>25</sup> En México, con la finalidad de disminuir la carga presupuestal que significa la nómina de un sinnúmero de dependencias gubernamentales, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha instrumentado un plan de retiro voluntario entre los trabajadores. A dicho plan se han acogido miles de burócratas lo que ha derivado en un incremento sustancial de las cargas de trabajo para los trabajadores que continúan laborando.

<sup>26</sup> Cientos de ejemplos los podemos ver en la industria maquiladora. Donde simplemente se recurre a la extracción de las denominadas ventajas competitivas a costa de la mano de obra.

México que, en su planta instalada en el estado de Puebla, inició un proyecto de reducción de operaciones en su Centro de Desarrollo de Software. El argumento de la firma es que dicha estrategia tiene como finalidad “la obtención de ventajas competitivas en el mercado global”<sup>27</sup>.

También es importante señalar la imponente tendencia a la feminización de la violencia en el trabajo como consecuencia de la migración. Según el libro, *¡Género! Pacto entre iguales*, publicado por la OIT señala que:

“la migración y el tráfico humano... existen porque hay un mercado, mantenido por una demanda de consumo, y porque en algunas partes del mundo la feminización de la pobreza, la falta de acceso a los recursos y los crecientes índices de desempleo y de inseguridad económica han aumentado la masa de posibles candidatos tanto a la migración como a ser objeto de tráfico”<sup>28</sup> *lo que tiende a perpetuar los actos de violencia hacia las mujeres.*

Por otra parte, Hirigoyen (2001) utiliza los términos de *cinismo del sistema* y *perversidad del sistema* para describir formas de organización promotoras de la violencia psicológica en la modalidad de acoso moral. En sendos procedimientos las empresas se valen de “la manipulación y la mentira para obtener un mayor rendimiento de sus asalariados y

---

<sup>27</sup> Fregoso, J. (2003) p. 17

<sup>28</sup> OIT *¡Género! Pacto entre iguales La violencia en el trabajo: una carga costosa* (Las cursivas son nuestras)

aumentar sus cifras”<sup>29</sup>. Dichos actos, sin duda, estimulan más que la cooperación entre los trabajadores, la rivalidad y el encono. De esto a la violencia psicológica no hay ni un solo paso.

En fin, la mundialización a pesar de sus “bondades” tiene como atributos la exclusión y la justificación de la desigualdad, tanto entre naciones como en poblaciones, condición que incuba el infortunio de la violencia. Ya Krug (2003) lo menciona en el 1<sup>er</sup> Informe Mundial sobre la Violencia y la Salud, “las sociedades con niveles elevados de desigualdad, donde la brecha entre ricos y pobres se ensancha más como resultado de la globalización, probablemente sufran un aumento de la violencia interpersonal”<sup>30</sup>.

¿Habrà algo más generador de violencia que esto?

*Una tipología de la violencia y su expresión psicológica en el trabajo.*

En la Asamblea Mundial de la Salud, celebrada en el año de 1996 en Ginebra, la violencia fue declarada como un asunto de salud pública<sup>31</sup>, de ello emanó la necesidad de enunciar una tipología de la violencia en la que se pudieran caracterizar sus diferentes tipos y la relación entre éstos.

---

<sup>29</sup> Hirigoyen, MF. (2001) pp. 178-179

<sup>30</sup> Krug, E. *op. cit* p. 16.

<sup>31</sup> Ver: WHO Global Consultation on Violence and Health *Violence: a public health priority*. Ginebra, Organización Mundial de la Salud, 1996 (documento WHO/EHA/ SPI.POA.2). Resolución WHA 49.25

Así, la violencia es dividida en tres categorías generales:

- La violencia autoinflingida
- La violencia interpersonal
- La violencia colectiva

En este trabajo abordaremos la violencia interpersonal en su modalidad de violencia comunitaria que “es la que se produce entre personas que no guardan parentesco y que pueden conocerse o no, y sucede por lo general fuera del hogar”<sup>32</sup>. Lo que no significa que reconozcamos que la violencia laboral no sólo puede tener como fuente generadora a un conflicto interpersonal.

De esta suerte, la violencia psicológica en el lugar de trabajo está inscrita en la expresión interpersonal y es concebida de dos formas:

- Amedrentamiento
- Intimidación y hostigamiento

Conforme al Comunicado de Prensa de la OIT CE 132/22, el amedrentamiento en el lugar de trabajo cada vez es más frecuente y “se trata de todo comportamiento ofensivo de un

---

<sup>32</sup> Krug, et al *op cit* pág. 7

miembro del personal que, mediante actos revanchistas, crueles, malintencionados o humillantes, busque debilitar la condición de otro trabajador o de un grupo de trabajadores”<sup>33</sup>.

Tal podría ser el caso de generar dificultades al compañero de trabajo que destaque en el desempeño de sus funciones; el que un superior se dirija sistemáticamente a un subordinado por medio de gritos; la imposición por parte del "amedrentador" de sus puntos de vista como única manera correcta de realizar las tareas; la negativa del "amedrentador" a delegar responsabilidades argumentando que nadie merece su confianza; la mortificación a otros miembros del personal con críticas negativas incesantes o privar de responsabilidades a los trabajadores que muestren grandes competencias o aptitudes profesionales.

La intimidación y hostigamiento se define como los comportamientos que un grupo de trabajadores ejerce sobre otro trabajador y que van desde “la repetición de comentarios negativos sobre una persona o las críticas incesantes en su contra; "hacer el vacío" a un trabajador, desalentando todo contacto social con éste; o la propagación de chismes o de información falsa acerca de la persona que se quiere perjudicar”<sup>34</sup>.

Una vez caracterizada la violencia en el lugar de trabajo, dispongámonos a concentrar nuestro análisis en el acoso moral.

---

<sup>33</sup> OIT (1998) Comunicado de prensa de la OIT. CE132/22 (Esp.) págs. 5-6

<sup>34</sup> Id. p.3

*¿Qué es acoso moral en el trabajo?*

El concepto de acoso moral en el trabajo ha surgido de definiciones precedentes sobre la violencia psicológica en el trabajo. Heinz Leymann fue uno de los primeros especialistas en el tema y denominó como: “psicoterror laboral a toda comunicación hostil e inmoral que se dirige de una manera sistemática por uno o más individuos, principalmente hacia un compañero de trabajo que, debido a ello, es empujado a una posición de indefensión que le impide continuar eficientemente con sus actividades laborales”<sup>35</sup>.

Mientras que para Christophe Dejours (1999), “el acoso moral es un cuadro clínico específico de alienación social en el trabajo. Dicho cuadro lleva a la marginación extrema, a la pérdida de identidad del sujeto que lo sufre. La alienación social es el resultado de presiones psíquicas que surgen de la organización del trabajo sobre el sujeto. Ya sea el modo de gestión y evaluación o el estilo de dirección en la empresa”<sup>36</sup>

Einarsen y Skogstad (1996); Leymann (1996); Zapf *et al.* (1996) y Zapf (1999) definen el acoso en el trabajo como: “un tipo extremo de estresor social. Se distingue de los estresores

---

<sup>35</sup> Leymann, H. “The Definition of Mobbing at Workplaces” *The Mobbing Encyclopaedia*  
<http://www.leymann.se/English/frame.html/12100e> (La traducción es nuestra)

<sup>36</sup> Dejours, Ch. (1999)(La traducción y los subrayados son nuestros).

“normales” por su larga duración y por estar dirigido “especialmente” a una persona en particular”.<sup>37</sup>

Marie-France Hirigoyen (2001) señala que el acoso moral en el trabajo es principalmente un rechazo a la alteridad que se manifiesta por una intencionalidad perversa *consciente o inconsciente* de causar daño. Hirigoyen define al acoso moral en el trabajo “como toda acción (gesto, palabra, comportamiento, actitud, etc.) que atente, por su repetición y gravedad, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de uno mismo o de un trabajador”.<sup>38</sup>

Así, el acoso moral en el trabajo es un asedio comunicacional, un cuadro clínico específico de alienación social en el trabajo, un estresor social y un rechazo a la alteridad que es generado por la organización social del trabajo a través de un *intrínquis complementario* conformado por el sistema de trabajo, uno o varios acosadores y un acosado. La principal característica de este cuadro clínico es su reiteración y sistematicidad, lo que provoca en las víctimas un “sentimiento de haber sido maltratadas, despreciadas, humilladas, rechazadas”.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Zapf, D. (1999) p. 70 (La traducción es nuestra)

<sup>38</sup> Hirigoyen, MF. *op. cit* pág. 58

<sup>39</sup> *Id.* p.17

De lo anterior se deriva la naturaleza *moral* del acoso, pues el objetivo de éste es generar en la víctima un vacío que poco a poco le va minando la salud y le reduce a un simple objeto, blanco de la violencia y víctima de las decisiones que su empleador decida tomar.

Piñuel (2002) caracteriza la naturaleza del acoso en el trabajo en la intencionalidad que conlleva el menoscabo y deterioro de la capacidad laboral que se intenta provocar en la víctima. Es decir, para este autor los comportamientos de acoso generalmente tienen una finalidad específica “poder... eliminar *a la víctima* más fácilmente del lugar y del trabajo que ocupa en la organización”<sup>40</sup>.

En fin, el acoso moral en el trabajo sería así, una estrategia que no se funda en la simple rivalidad interpersonal sino que puede estar vinculado a una maniobra institucional que tenga como fin forzar la salida “voluntaria” de un trabajador. Con dicha determinación una empresa estaría en la inmejorable situación de rehuir el pago de la indemnización que correspondiera legalmente al implicado. Mas es necesario evitar, en este rubro, cualquier generalización, pues no es ésta la única modalidad en que puede darse el acoso moral. Existen otras formas que se concentran principalmente en las disputas generadas exclusivamente entre los trabajadores, lo que de ninguna manera exime a la empresa en su co-responsabilidad ante el tema. Ya Piñuel (2001) lo refiere así:

---

<sup>40</sup> Piñuel, I. (2002) p. 2 (Las cursivas son nuestras)



“el acoso laboral no es un problema tan sólo del individuo o del perverso acosador que lo desencadena, sino todo un signo o síntoma de que las cosas no marchan bien en la manera de organizar el trabajo, de asignar las cargas del mismo, de seleccionar o promocionar a los directivos clave, o bien en lo que respecta a los valores, la cultura y el estilo de *management científico*”.<sup>41</sup>

Otro de los aspectos importantes a resaltar sobre el tema es lo concerniente al vínculo que el acoso moral tiene con el poder, específicamente en su modalidad relacional.

Uriz (1994) señala que las organizaciones funcionan como entornos donde los individuos ejercitan su capacidad de *poder hacer*; imagen primordial de todo sujeto que se construye, tanto al reconocer en los otros dicha capacidad, como en el que ésta misma le sea concedida por aquellos. De esto depende que las organizaciones den origen a dos distintos tipos de relaciones de poder: de dominación y de cooperación.

El acoso moral en el trabajo tiene su escenario en las relaciones de dominación. Expliquemos brevemente esta conjetura.

---

<sup>41</sup> Piñuel, I. (2001) p. 61

Todo individuo, en cualquier contexto, ya no se diga el laboral, se ve en la necesidad de interactuar con otros individuos. Puede hacerlo de dos maneras; percibiendo a los otros como colaboradores o visualizarlos como adversarios.

Cuando un sujeto discrimina a los otros como oponentes, éste se trueca en un agresor potencial y se echa a andar un proceso a través del cual la amenaza se configura como una consecuencia probable resultante de dicha interacción. De ello deriva en que un acosador recurra a la agresión como instrumento que, lejos de cualquier utilidad biológica primaria, caracterizada por una confrontación física directa, reviste un interés más subjetivo: eliminar la fuente de la amenaza. Es decir, aniquilar simbólicamente al otro.

Así, el acosador pone en marcha una agresión que se dirige “contra todo obstáculo que entiende puede oponerse al logro de sus objetivos, independientemente de la actuación actual o previsible del mismo. No responde a una agresión previa o prevista, sino a la decisión del *acosador* de ocupar un lugar en el que se encuentra el agredido”.<sup>42</sup>

Es decir, cuando una organización laboral promueve la competencia entre sus asociados, le abre la puerta a la agresión como práctica cotidiana. Le tiende un puente en el que puede transitar fluidamente todo tipo de reacciones emocionales que exponen, tanto a sus emisores como a sus receptores, a una lucha intestina por la obtención de un sitio de privilegio. Un sitio de poder.

---

<sup>42</sup> Uriz, J. (1994) p. 71 (Las cursivas son nuestras)

De esta forma no es difícil identificar que el proceso del acoso moral responde a una especie de subsidio organizacional que da salida a lo que Uriz denomina como “las estructuras mentales básicas”<sup>43</sup> del sujeto. Estructuras que se caracterizan por su inmediatez de respuesta y no necesariamente por su prudencia. Así pues, éste es el soporte psíquico del acoso moral: la agresión y la dominación.

De tal suerte, el acoso moral debe ser abordado desde una óptica que sancione a la mundialización como una estrategia económica que facilita y permite las relaciones asimétricas entre naciones, y cuya consecuencia indiscutible es la instauración de la dominación como un esquema relacional implícito y “aceptado” por y en las organizaciones. En conclusión, el binomio estrategia económica - asimilación organizacional no es un escenario muy propicio para la generación de prácticas sociolaborales que tengan a buen recaudo la integridad mental de los trabajadores.

Prosigamos ahora a exponer sucintamente cómo se emplaza el proceso del acoso moral y sus repercusiones en la salud mental de las víctimas.

---

<sup>43</sup> Id. p. 70.

## **El proceso del acoso moral y sus repercusiones en la salud mental de las víctimas**

*El acoso: un proceso siniestro de desgaste.*

Es importante destacar que, por su naturaleza relacional, el acoso moral es indiscutiblemente un proceso de desgaste psicosocial. Además, como lo expusimos líneas arriba, el contexto que facilita el acoso en el trabajo es aquel donde permean las relaciones de dominación; escenario donde se verifica el vínculo infalible para el emplazamiento de esta calamidad moral: el vínculo agresión – poder.

Pero, ¿cómo se instala dicho proceso? Veamos dos explicaciones distintas, una centrada en la percepción individual y otra en la alienación social.

Valette<sup>44</sup> (2001), retoma la postura de Leymann quien señala que los prolegómenos del acoso son más bien conflictos cotidianos que generalmente son resueltos por las partes involucradas. De no ser así, y generalmente después de seis meses de lucha sin fortuna, la instalación del acoso se da con la ruptura del equilibrio psíquico de la víctima. Según Leymann, esto se expresa de manera muy similar a las reacciones del tipo postraumáticas que se caracterizan por: fijación del trauma, intrusiones, re-exposición compulsiva al trauma,

---

<sup>44</sup> Valette, JC. (2001) p. 4 (La traducción es nuestra)

evitación y embotamiento, incapacidad de modular el grado de alerta, capacidad de procesar información y cambios permanentes en la personalidad.

Después de esto, Leymann señala que la hostilidad sentida por la víctima es tal, que le surge un sentimiento de negación del derecho al trabajo. Es a partir de aquí que el acosado intenta resistirse a acudir a laborar y, de asistir, se torna cada vez más incompetente en su ejercicio. Situación inmejorable para justificar su cese o despido laboral.

Para Dejours (1999) el proceso del acoso es consecuencia de la alienación social y consta de las siguientes fases:

- a. Es consecutivo a una posición de inconformidad de un individuo que, al vencer su miedo, entra en rebelión contra la dominación simbólica que realiza la administración.
- b. Se comete una injusticia contra el sujeto en rebelión, más a pesar de ello no recibe ninguna muestra de solidaridad de sus compañeros de trabajo.
- c. El movimiento de indignación y rebelión naciente con el sujeto, en vez de crear en los otros la emoción colectiva y solidaria, aísla todavía más al sujeto.
- d. La pasividad, la indiferencia y la inercia de los compañeros, con relación a la dominación y sumisión simbólica, exasperan todavía más al sujeto. Es partir de entonces que empieza a manifestar comportamientos extraños. Así, el sujeto, solo y estigmatizado, sostiene una relación crítica con la realidad del trabajo.

Relación muchas veces justificable. A fin de cuentas, este distanciamiento se convierte en el principal atentado contra su identidad.<sup>45</sup>

Con lo anterior, podemos observar que, ante estas posturas, existe una explicación dicotómica del proceso del acoso moral. Por un lado se enfatiza que ello se debe a la vulnerabilidad individual y, de tal suerte, se reduce a un simple problema de interrelación y, por el otro, se estereotipa a la víctima del acoso moral como un “rebelde revoltoso” que, en todo caso, tendría bien merecida la retaliación que sufre. En nuestra opinión, consideramos que el fenómeno es más complejo aún y que tiene su origen en los cambios políticos y económicos que se han gestado en el planeta y que impactan la configuración y los procedimientos en el trabajo lo que conlleva un vínculo indisoluble con las formas de gestión organizacional.

### **El acoso moral: un atentado contra la integridad mental**

Aunque estamos plenamente convencidos de que el acoso moral no sólo atenta contra la integridad mental de quienes lo sufren, sólo informaremos sobre cuáles con las repercusiones que el acoso moral genera en la salud mental.

Según los datos reportados por la *Fédération Générale du Travail de Belgique* (FGTB)<sup>46</sup> una de las principales repercusiones que el acoso moral genera en la integridad

---

<sup>45</sup> Citado por Valette *op. cit* pág. 5 (La traducción es nuestra)

mental de la víctima provienen de sus efectos acumulativos. Pues mientras el acosador está en viabilidad de planear y decidir cuándo llevar a cabo un nuevo embate contra la víctima, ésta tendrá que mantenerse hipervigilante ante tal posibilidad. Así, mantener el estado de alerta necesario para repeler o esquivar cualquier agresión se convierte en una pesada carga, necesaria, durante mínimo 8 horas por jornada.

Al cabo de unos días, la víctima se puede quejar de dolor de cabeza, malestares estomacales o intestinales, temblores, transpiración profusa, taquicardia y tensión e insomnio. Conforme la situación de acoso se mantenga, alrededor de 6 meses según los expertos, la mayor parte de las víctimas sufren del síndrome de estrés postraumático.

Si la delación del acoso no se concreta, Leymann afirma que, después de 18 meses de estar sometido al psicoterror laboral, la víctima desarrolla el *desorden general de angustia*<sup>47</sup> caracterizado por:

- a. Afectaciones de tipo muscular como: temblores, dolor muscular, inquietud y fatiga.
- b. Hiperactividad del sistema nervioso autónomo expresada en: necesidad de aire, palpitaciones del corazón, pulso rápido, sudoración en las manos, sequedad en

---

<sup>46</sup> FGTB (2002) p. 20 (La traducción es nuestra)

<sup>47</sup> Cfr: Leymann, H. <http://www.leymann.se/English/frame.html/32130e>

la boca, vértigo o desvanecimiento, malestares gastrointestinales, cambios súbitos en la temperatura corporal, gran necesidad de orinar y el sentir un nudo en la garganta.

- c. Hipervigilancia e hipersensibilidad: sentirse alterado, hiperreactividad ante estímulos externos, dificultad para concentrarse, dificultades para conciliar y mantener el sueño e irritabilidad.

Para Marie-France Hirigoyen<sup>48</sup>, las víctimas de acoso moral sufren una descomposición en tres aspectos:

- a. Psicossomático

Lo que no se puede expresar verbalmente se manifiesta a través del cuerpo. Estos problemas no resultan solamente de la agresión, sino, sobretodo, de la incapacidad de hacerles frente, pues los afectados piensan que estarían equivocados al intentarlo, ya que se asumen como culpables de lo que les sucede.

- b. Estados depresivos mayores que pueden llevar al suicidio.
- c. Formas de comportamiento caracterizadas por pasajes de ira en los sujetos más impulsivos. Estas respuestas son tentativas vanas del acosado por hacerse

---

<sup>48</sup> En: Valette *op. cit idem* pág. 4 (La traducción es nuestra)



entender. Ya sea por una expresión pública de una crisis de nervios, o bien por un acto agresivo dirigido a hacia su victimario.

Por otra parte, Piñuel (2001) señala que, además de estrés postraumático los efectos psicológicos en las víctimas de acoso son:

- a. El estrés por coacción continuada
- b. El síndrome de fatiga crónica

El estrés por coacción continuada, según Piñuel, “recoge buena parte de las características que el *DSM IV* atribuye al síndrome de estrés postraumático”<sup>49</sup> y son:

- a. Exposición a un acontecimiento estresante o situación de naturaleza excepcionalmente amenazadora.
- b. Recuerdo continuado o reaparición del recuerdo del acontecimiento estresante al enfrentarse a circunstancias parecidas o relacionadas con el agente estresante.
- c. Evitación de circunstancias parecidas relacionadas con el acontecimiento traumático.
- d. Una de las dos:

---

<sup>49</sup> Piñuel, I. (2001) p. 81

- e. Incapacidad para recordar parcial o totalmente aspectos importantes del período de exposición al agente estresante
- f. Síntomas persistentes de hipersensibilidad psicológica y activación, manifestados por al menos dos de los siguientes:
  - i. Dificultad para conciliar el sueño
  - ii. Irritabilidad
  - iii. Dificultad de concentración
  - iv. Facilidad para distraerse
  - v. Sobresaltos y aprensión exagerados

Los criterios b, c y d se cumplen en los 6 meses posteriores al acontecimiento estresante.

Respecto al síndrome de fatiga crónica, Piñuel<sup>50</sup> destaca su presencia durante 6 meses o más, la exclusión de otras causas físicas o psíquicas, cansancio que no desaparece con el descanso y la presencia al menos de cuatro de los siguientes síntomas: pérdida de memoria, dolores musculares, dolores en las articulaciones, inflamación de la garganta, inflamación de los nódulos linfáticos en nuca y axilas, cefaleas y malestar y agotamiento más de un día después de un esfuerzo.

---

<sup>50</sup> Id. p. 90

Antes de concluir con este apartado, es importante mencionar que la última y más cruenta repercusión que el acoso moral en el trabajo puede ocasionar es el suicidio. Ya desde los estudios que realizó Leymann consideró que uno de cada cinco suicidios en Suecia tenía como causa al acoso moral en el trabajo.

En, fin. El tema del acoso moral es bastante complejo lo que implica la imperiosa necesidad de abordarlo de manera ordenada y sistemática en nuestro entorno latinoamericano.

## **ESTILO PERSONAL EN EL MANEJO DE CONFLICTOS Y SU INFLUENCIA EN LAS ORGANIZACIONES**

### **Introducción.**

La presencia de los conflictos entre las personas y en cualquier tipo de organización, ya sea familiar, social, laboral, etcétera, ha sido reconocida como inherente al género humano. E incluso, en opinión de Van Veelen (1995), la expresión de los conflictos en y entre las organizaciones se puede considerar como uno de los pilares esenciales en el desarrollo de la humanidad. E incluso se ha señalado que, a nivel microgrupal, la presencia moderada de conflictos puede estimular la discusión y el debate al interior de las organizaciones, lo que, según Jehn (1995), permitiría incrementar el nivel de desempeño de los colectivos organizacionales.

A finales del siglo XIX e inicios del XX, se llegó a considerar al conflicto como parte de la vida diaria. Loperato y Hazelrigg (1972), Ashley y Orenstein (1985) y Stones (1998) han destacado la importancia de las aportaciones de Marx, Weber, Comti, Pareto, Durkheim y Dahrendorf para la explicación del conflicto en la vida económica, social y política.

De tal suerte, en la actualidad han surgido un sinfín de teorías que han intentado clarificar las causas del conflicto y cómo resolverlo. Gudergan *et al* (sd) mencionan la existencia de algunos marcos conceptuales sobre el comportamiento negociador. Tal es el caso de las aportaciones de Thomas y Kilmann (1987), quienes asumen que el estilo de

comportamiento utilizado en una negociación es independiente de un contexto particular, por lo que depende de cómo el sujeto involucrado en el conflicto valore la situación en el momento. Por consiguiente, según estos autores, los estilos de negociación son comportamientos relativamente fijos y surgen en el momento mismo de la negociación.

Siguiendo a Gudergan (sd), Hall (1969) argumentó, contrario a Thomas y Kilmann (1987) y Gilkey y Greenhalg (1986), que la conducta de negociación estaba fuertemente influenciada por la situación. Rahim (1983), difirió de los autores anteriores y, enfatizó que toda conducta de negociación del conflicto está regida preponderantemente por el objetivo de la tarea, mientras que Putnam y Wilson (1982) asumieron que toda negociación se ve influenciada por ambas condiciones. Es decir, la situación y el objetivo.

A la par de los acercamientos teóricos sobre el tema, los autores mencionados arriba han ofrecido algunos instrumentos de medida que permiten determinar cuáles son los estilos de comportamiento utilizados por los sujetos involucrados para intentar resolver un conflicto. Podemos hacer mención del modelo tridimensional de Putnam y Wilson (1982) que formula el estilo centrado en el control, el orientado a la solución y el de la no confrontación.

Rahim (1983) parte de la existencia de cinco modalidades diferentes de administración del conflicto como: integrar, obligar, dominar, evitar y comprometer. Mientras que Thomas y Kilmann (1987) también estipulan cinco diferentes estilos de negociación del conflicto y que son: la colaboración, el compromiso, la competencia, la acomodación y la evitación.

El *Rahim Organizational Conflict Instrument– II* (ROCI-II por sus siglas en inglés), es uno de los instrumentos más utilizados para medir los estilos en el manejo de los conflictos interpersonales. (Véase: Rahim 1983a, 1983b, 1983c, 2001).

Asimismo, en la literatura especializada se pueden encontrar estudios empíricos sobre las implicaciones que puede acarrear para una organización el que sus miembros utilicen, acorde a la situación, más de un estilo personal para el manejo de los conflictos; la diferencia entre el uso de algunos estilos de negociación y la manifestación del estrés [Thomas (2000), Daft y Noe (2001), Robbins (2001) y Shelton (1999)] y el nexos entre el estilo personal para el manejo de conflictos y el entorno de trabajo.

Con lo anterior, podemos identificar claramente que el estudio de las implicaciones que el manejo del conflicto en las organizaciones es un tema relevante no sólo para procurar el funcionamiento óptimo de una organización, sino que también para el análisis de las repercusiones que ello puede ocasionar en el bienestar de los sujetos.

### **Naturaleza del conflicto.**

Walker (1986) y Bolman y Terrence (1997) han afirmado que la naturaleza de un conflicto tiene su origen en la manera en cómo cada individuo antepone sus valores, sus expectativas y sus propósitos frente a un hecho o situación susceptibles de generar un desacuerdo.

Según Roloff (1987), el origen del conflicto en las organizaciones tiene lugar en el momento en que surge alguna incompatibilidad entre los miembros de un colectivo, e incluso entre éstos y sus proveedores.

Asimismo, Rahim (2002) amplía la definición anterior y considera a la naturaleza del conflicto en las organizaciones como un proceso interactivo del cual emerge un disturbio provocado por el antagonismo y disonancia al interior de una organización, o entre las diferentes entidades sociales que la conforman. De tal manera que un conflicto puede ocurrir cuando:

- a. Una de las partes involucradas en el desarrollo de alguna tarea o en la prestación de algún servicio percibe a ésta o éste como incompatible con sus necesidades e intereses.
- b. Cuando una de las partes antepone pautas de comportamiento que se hacen inconciliables con las de la contraparte.
- c. Una de las partes desea obtener algún recurso que satisface sus necesidades pero que interfiere con la satisfacción de las necesidades de los demás.
- d. Cuando existe un antagonismo entre las actitudes, valores, habilidades y objetivos de las partes.
- e. Al momento en que las dos partes involucradas tienen discrepancias en la manera de resolver una acción común.
- f. Cuando las partes en conflicto son interdependientes en el desempeño de funciones o actividades.

Como se podrá apreciar, y siguiendo a Rahim (2002), la manifestación del conflicto en las organizaciones dista mucho de ser sólo un desacuerdo en, o por la realización de una tarea. En la naturaleza del conflicto puede advertirse también un sustrato de origen afectivo que se expresa a través de las preferencias y las metas de las partes en cuestión. Más adelante nos referiremos a esta diferenciación conceptual entre el conflicto afectivo y el conflicto sustantivo en las organizaciones.

### **Resolución o administración del conflicto.**

Si bien hemos considerado líneas arriba que cierta dosis moderada de conflictos puede convenir para autodesarrollo y autorregulación de una organización, es necesario diferenciar lo que los teóricos han distinguido como la resolución y administración del conflicto. Al respecto Robbins (1978) menciona: “la resolución del conflicto implica su reducción, eliminación o terminación”. Mientras que para Rahim (2002) la administración del conflicto:

“no significa necesariamente la evitación, reducción o terminación del conflicto. Ésta presupone el diseño de una serie de estrategias efectivas tendientes a minimizar el funcionamiento inadecuado y al impulso de los aspectos favorables del conflicto con la finalidad de promover el aprendizaje y la eficiencia al interior de la organización”<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Rahim (2002). (La traducción es nuestra)



De la misma forma, podemos mencionar que algunos expertos, como Amason (1996), Jehn, Northcraft y Neale (1999) y Rahim (2001), se han interesado por destacar que, en lo que a la administración del conflicto se refiere, es necesario reconocer que:

“Ciertos tipos de conflicto, cuando tienen efectos negativos en el desempeño individual y grupal, deben ser reducidos. Estos conflictos son generalmente causados por las reacciones negativas de los miembros de una organización. Tal es el caso de los ataques de un colectivo hacia un compañero de trabajo, la discriminación racial o el acoso sexual o *psicológico*.

Existen otros tipos de conflicto que pueden generar efectos positivos en el desempeño tanto a nivel individual como grupal. Dichos conflictos tienen que ver con los desacuerdos propios en la realización de una tarea, en las políticas de trabajo o algunos otros asuntos organizacionales. En este caso, la estrategia sugerida es mantener y promover este tipo de conflictos a un nivel tolerable.

La interacción entre los miembros de una organización, puede requerir de la negociación constructiva de los desacuerdos<sup>52</sup>.

Con lo anterior, podemos advertir que las estrategias para la administración del conflicto en las organizaciones, para ser efectivas, deberán centrarse en:

---

<sup>52</sup> Rahim (2001). (La traducción y cursivas son nuestros)

Minimizar los conflictos de origen afectivo que se distinguen por el reconocimiento, por parte de los involucrados, de cierto antagonismo entre sus sentimientos y emociones, y la necesidad de lograr algunas metas.

Al respecto, Jehn (1997) menciona que el conflicto afectivo impide la tramitación conveniente de una tarea, pues los participantes en el desacuerdo están más enfocados ya sea en repeler la agresión percibida, en incrementar su poder sobre su (s) adversario (s), o procurando construir un entorno organizacional favorable. Dichos esfuerzos impiden que los involucrados se centren en el logro de las metas de la institución.

Amason (1996), Baron (1997), Jehn (1995), Jehn *et al* (1999) y Wall y Nolan (1986) indican que el conflicto afectivo menoscaba el desempeño de un grupo porque impide el adecuado procesamiento de la información e imposibilita el correcto ejercicio de las habilidades de los implicados. Además, propicia la pérdida de la lealtad, neutraliza el compromiso con las tareas del grupo, bloquea la intención de continuar perteneciendo al equipo y paraliza la satisfacción laboral.

Alcanzar y mantener una carga moderada de conflicto sustantivo. Este último se caracteriza por el desacuerdo entre dos o más miembros respecto a sus tareas y objetivos organizacionales.

Al respecto, Amason (1996), Cosier y Rose (1977), Fiol (1994), Putnam (1994), Schweiger, Sanberg y Ragan (1986) han reportado evidencias empíricas donde manifiestan

que el mantener una carga moderada de conflicto sustantivo en un grupo de trabajo puede contribuir a la negociación de mejores decisiones y alienta el entendimiento de los asuntos medulares de una organización.

Seleccionar y utilizar estrategias adecuadas para la administración del conflicto.

Lo anterior dependerá tanto de la visión que la organización tenga sobre la importancia de este recurso y, en consecuencia, de la capacitación que ésta les ofrezca a sus miembros.

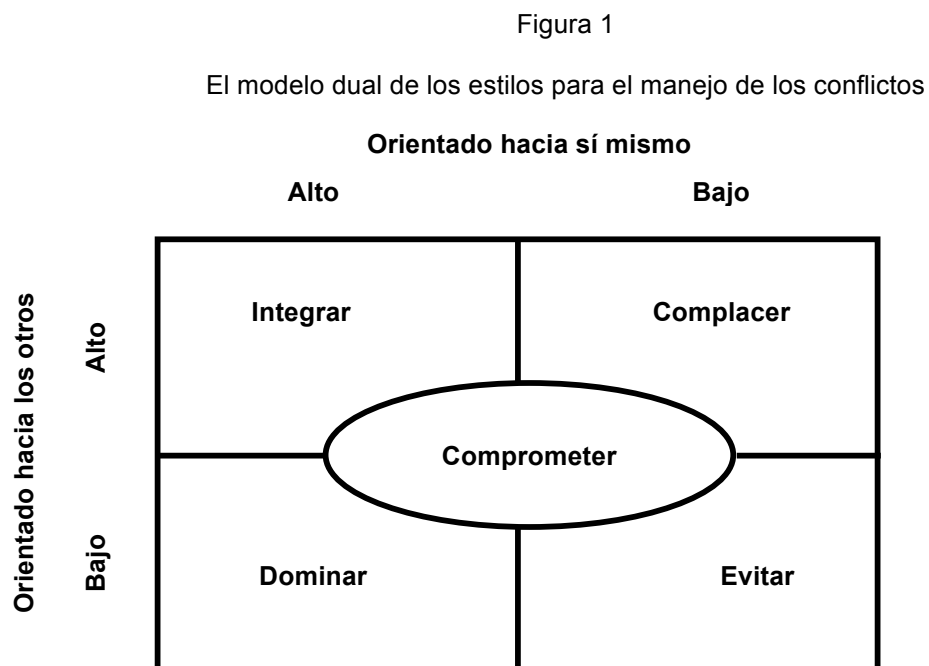
### **Estilos en el manejo de conflictos.**

Desde que Mary P. Follet (1940) expresó en su obra *Administración Dinámica* tres maneras diferentes de la negociación del conflicto en las organizaciones (dominar, comprometer e integrar) y Black y Mouton (1964) fueran los primeros en presentar su esquema conceptual que incluye cinco diferentes estilos en el manejo de los conflictos (forzar, retirarse, suavizar, comprometer y resolver el problema), uno de los modelos más reconocidos y utilizados en la actualidad es el de Rahim y Bonoma (1979) y que, a diferencia de los anteriores, establece que los estilos para el manejo de conflictos pueden ser ubicados en dos dimensiones básicas: la orientada al individuo y la orientada a los otros.

La dimensión orientada al individuo expresa el grado con el que una persona intenta, en la negociación del conflicto, satisfacer sólo sus propias expectativas. Mientras que la dimensión orientada a los otros, se distingue por la importancia que el negociador les confiere

a los otros en la gestión del conflicto. En la figura 1, se muestra cómo, de la combinación de estas dos dimensiones, surgen los cinco estilos más aceptados por los especialistas para el manejo de conflictos.

Ver figura 1.



Tomado de: Rahim, M. A. (2002). "Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*; 2002; Vol. 13 N° 3 p. 217.

El estilo integrar se caracteriza por una orientación alta hacia sí mismo y hacia los otros. El uso de este estilo implica apertura, intercambio de información, contemplar alternativas de solución, y análisis de las diferencias con la finalidad de alcanzar una solución efectiva y aceptable para ambas partes.

Complacer es un estilo que se destaca por su baja orientación para sí mismo y por su alta orientación hacia los otros. Es apropiado cuando se desea disminuir las diferencias e incrementar los puntos en común entre las partes.

Dominar se distingue por su alta orientación hacia sí mismo y baja orientación hacia los demás. Dicho estilo ha sido identificado con la posición de *ganar-perder*. Una persona que domina, hace todo lo que esté a su alcance con tal de lograr sus objetivos y, en tal curso, ignora las necesidades y expectativas de su contraparte.

Evitar es un estilo con una orientación baja hacia sí mismo así como una baja orientación hacia los demás. Evitar está asociado con el repliegue o retirada, la resistencia estoica y el “hacerse a un lado” ante situaciones adversas. Una persona que utiliza dicho estilo renuncia a su propia satisfacción y, en cambio, promueve la satisfacción de la otra parte.

Comprometer es el estilo que intenta un equilibrio entre la satisfacción propia y la de los otros. Implica un dar y recibir entre ambas partes.

En la tabla 1 presentamos las características de cada uno de los estilos y las situaciones más propicias para su utilización.

Ver tabla 1.

Tabla 1. Características de los estilos para el manejo de conflictos y situaciones apropiadas y situaciones inapropiadas para su utilización.

Estilo	Situaciones apropiadas	Situaciones inapropiadas
<b>Integrar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El asunto a tratar es complejo.</li> <li>- Es necesaria una síntesis de ideas para obtener soluciones rápidas y adecuadas.</li> <li>- La implementación exitosa de una estrategia requiere la participación ambas partes.</li> <li>- Se dispone de tiempo para lograr acuerdos.</li> <li>- Es necesaria la participación de ambas partes.</li> <li>- Los recursos o habilidades de las que disponen las partes son complementarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La tarea o problema es simple.</li> <li>- Es necesaria una solución inmediata.</li> <li>- Una de las partes involucradas está desinteresada por los resultados.</li> <li>- Se carece de las habilidades para resolver problemas.</li> </ul>
<b>Complacer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La posibilidad de que usted esté equivocado.</li> <li>- El asunto es más importante para una de las partes.</li> <li>- Cuando usted está dispuesto a ofrecer a su contraparte algo a cambio y, asimismo, espera recibir de ella algo en el futuro.</li> <li>- Si usted negocia desde una posición de debilidad.</li> <li>- Preservar la relación es importante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El tema es importante para usted.</li> <li>- Si usted cree que está en lo correcto.</li> <li>- De existir un error en la contraparte o ante la presencia de una conducta no ética.</li> </ul>

Continuación tabla 1. Características de los estilos para el manejo de conflictos y situaciones apropiadas y situaciones inapropiadas para su utilización.

<b>Estilo</b>	<b>Situaciones apropiadas</b>	<b>Situaciones inapropiadas</b>
<b>Dominar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si se trata de un tema trivial.</li> <li>- Cuando es necesario acelerar alguna decisión.</li> <li>- Si se requiere de una acción impopular.</li> <li>- Es necesario no considerar el punto de vista los subordinados.</li> <li>- Una decisión de su contraparte puede ser costosa para usted.</li> <li>- Los subordinados carecen de experiencia técnica para la toma de decisiones.</li> <li>- El asunto es importante para usted.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El tema es complejo.</li> <li>- El asunto no es importante para usted.</li> <li>- Ambas partes están en igualdad de circunstancias para la toma de decisiones.</li> <li>- La decisión no debe ser tomada de forma rápida.</li> <li>- Si sus subordinados poseen competencias elevadas para el asunto a resolver.</li> </ul>
<b>Evitar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El tema es trivial.</li> <li>- Si la confrontación arroja mayores desventajas que beneficios.</li> <li>- Es necesario preservar la calma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si el tema es importante para usted.</li> <li>- Usted tiene la responsabilidad de la decisión.</li> <li>- Las partes se muestran indispuestas a diferir y el asunto debe ser resuelto.</li> </ul>
<b>Comprometer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los objetivos de las partes se excluyen mutuamente.</li> <li>- Las partes están en igualdad de circunstancias para la toma de decisiones.</li> <li>- El consenso no puede alcanzarse.</li> <li>- Si Integrar o dominar no son suficientes.</li> <li>- Se requiere una solución temporal ante un problema complejo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una de las partes es más poderosa.</li> <li>- El problema es bastante complejo y se requiere un enfoque resolutivo.</li> </ul>

Tomada de: Rahim, M. A. (2002). "Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 2002; Vol. 13 N° 3 p. 219. (La traducción es nuestra)

Como podrá observarse en la Tabla 1, cada estilo puede habilitar a quien lo utiliza para enfrentar algún conflicto de una manera más adecuada. Bastará con que el usuario tenga bien clara la finalidad de su proceder y tenga presentes las metas y políticas de la organización.

*Diagnóstico e intervención en manejo de conflictos.*

El manejo adecuado de los conflictos en una organización involucra tanto un adecuado proceso de diagnóstico como de una intervención acertada.

Como ya lo hemos mencionado líneas arriba, la naturaleza del conflicto en las organizaciones, además de contener aspectos relativos al proceso de trabajo, está perlado de tintes afectivos y personales<sup>53</sup>. Por lo que es importante afirmar que, para que exista un adecuado manejo del conflicto en una organización, es necesario reconocer que éste existe.

Brown (1979), DuBrin (1972) y Rahim (2001) han recalcado la importancia de un diagnóstico correcto pues de ello deriva la identificación de las posibles causas y efectos que se mantienen velados a simple vista.

---

<sup>53</sup> Aunque es claro que también pueden existir factores de índole político o económico en la expresión de un conflicto, éstos no serán abordados por el momento en este trabajo.



Actualmente, numerosos estudios han mostrado una correlación favorable cuando se utilizan los denominados estilos cooperativos como integrar, complacer y comprometer y, por el contrario una correlación desfavorable cuando se utilizan los estilos de dominar y evitar<sup>54</sup>.

Rahim (2002) sugiere que, una vez concluido el diagnóstico, se intervenga conforme a los resultados obtenidos y menciona dos posibles tipos de intervención: la intervención de proceso y la intervención de estructura.

La intervención de proceso se destaca por concentrar su interés en el mejoramiento de la efectividad de la organización para disminuir al máximo posible la intensidad de los conflictos afectivos y el mantenimiento de una carga favorable de conflicto sustantivo a través de un adecuado empleo de los estilos para el manejo de conflictos. Es decir, se centra en ayudar a discernir a los miembros de la organización sobre cuál estilo es más adecuado a cada situación.

La intervención denominada estructural, se centra en el mejoramiento de la configuración organizacional ya sea a través de mecanismos de integración y diferenciación, de introducción de mejoras o readecuación de procedimientos, análisis y modificación de las jerarquías, la implementación de sistemas de recompensa, etc. Al respecto, Lawrence (2001) demostró que, cuando los conflictos que tienen como fuente de origen una inadecuada estructura organizacional, éstos pueden manejarse de forma satisfactoria si se realizan ajustes

---

<sup>54</sup> Véase Burke (1969), Korbanik, Baril & Watson (1993), Rahim, Magner & Shapiro (2000)

a la estructura de la organización. Pues, ni existe un modelo organizacional perfecto y único, ni todas las organizaciones se enfrentan a un entorno estático.

En fin, para que pueda gestarse una estrategia adecuada para el correcto manejo de los conflictos en una organización se deben de considerar muchas aristas, mas aquí nos hemos concentrado en manifestar que las estrategias para la administración de los conflictos son una herramienta clave para ello.

### **El estilo en el manejo de conflictos y sus afectaciones a la salud.**

En la actualidad la producción sobre el tema es discreta y se centra en algunos estudios que muestran la relación entre lo que McKenna, Shelton y Darling (2002) definen como estilo de comportamiento (que consiste en las tendencias de comportamiento presentes en los individuos al enfrentar una situación problemática) y el estrés. Tal es el caso de Daft y Noe (2001) que encontraron una relación inversa entre altos niveles de estrés y el desempeño laboral.

Thomas (2000) demostró que existe una diferencia significativa en los niveles de estrés percibido entre los individuos clasificados como *pensadores*<sup>55</sup> y los individuos *sensitivos*<sup>56</sup>.

---

<sup>55</sup> Los individuos *pensadores* se orientan principalmente en los procesos, son escrupulosos y se caracterizan por utilizar la evitación como estilo para el manejo de los conflictos.

Shelton (1999) afirmó que la evaluación de los estilos de comportamiento utilizados por un sujeto permite saber la vulnerabilidad de éste ante situaciones de estrés prolongado y que pudieran derivar en el síndrome de desgaste profesional.

Por otra parte, no son muchos los especialistas que han investigado la relación entre el estilo en el manejo de conflictos y la incidencia del acoso moral en el trabajo.

Zapf (1999), ha sido uno de los investigadores que han mostrado una preocupación por identificar las causas del acoso moral en el trabajo. Y destaca a la estructura y el funcionamiento de la organización, el sistema social vigente en el trabajo (estresores sociales, apoyo social, clima organizacional), la intervención de un perpetrador y el consiguiente surgimiento de una víctima como las causas potenciales de aquél.

Y, aunque hemos asentado que consideramos que el acoso moral en el trabajo tiene muchas aristas y que sólo nos limitaremos a señalar aquellas que correspondan al individuo, queremos destacar la opinión de Zapf cuando menciona que: “sólo es posible atribuir a la organización la causa del acoso moral en el trabajo... cuando éste es entendido como un conflicto agravado no resuelto”.<sup>57</sup> Aquí podemos identificar la importancia vital que este autor

---

<sup>56</sup> Los sujetos *sensitivos* manifiestan la tendencia a tomar decisiones de manera impulsiva, tanto que pueden intimidar a otros. Generalmente utiliza la imposición como estrategia para el manejo de un conflicto.

<sup>57</sup> Zapf (1999) pág. 72. (La traducción es nuestra)

alemán le confiere a la gestión organizacional y al estilo personal en el manejo de conflictos para que el sujeto se convierta o no en una víctima de acoso moral en el trabajo.

En consecuencia, Zapf (1999) aportó una evidencia empírica importante al relacionar el estilo en el manejo de conflictos utilizado por los sujetos que investigó, y encontró que entre menos asertiva fue la forma en la que las personas enfrentaron un conflicto, más efectos desfavorables les significó en su salud<sup>58</sup>. Especialmente cuando utilizaron el estilo *evitar* (pues como mencionamos líneas arriba, dicho estilo es utilizado por personas con escasas habilidades sociales y se caracteriza por la retirada del sujeto ante situaciones adversas).

Así, según los hallazgos de Zapf, esta condición incrementa sustancialmente la probabilidad de convertirse en víctima de acoso moral en el trabajo pues las personas que utilizan este estilo de comportamiento, “son sujetos que se distinguen por su letargo ante un conflicto y son incapaces de construir una red social estable en su trabajo. Evitan el conflicto tanto como les sea posible y, finalmente, tienen que ceder y sufrir las consecuencias en carne propia.”<sup>59</sup>

En resumen, podríamos decir que los estudios sobre la administración efectiva del conflicto en las organizaciones se centran predominantemente en los aspectos

---

<sup>58</sup> Entre los malestares que destacan están: la afectación a la autoestima y el incremento de la ansiedad.

<sup>59</sup> Zapf (1999) p. 79. (La traducción y el subrayado son nuestros)

organizacionales y, al menos hasta el momento, los estudios que tengan que ver con las repercusiones que el conflicto puede acarrear a los individuos son los menos.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general.**

Estimar la prevalencia del acoso moral en el trabajo y su relación con el estilo personal en el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos y de servicios del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara.

### **Objetivos específicos.**

Precisar la prevalencia y distribución del acoso moral en el trabajo en los trabajadores administrativos y de servicios del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara.

Determinar qué tipo de estilo personal en el manejo de conflictos utilizan los trabajadores administrativos y de servicios del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara.

Estudiar la relación existente entre el acoso moral en el trabajo y el estilo personal en el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos y de servicios del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara, Jalisco, México.

Establecer si los estilos personales en el manejo de conflictos orientados hacia la cooperación (integrar, comprometer y complacer) tienen un efecto protector ante el acoso moral en el trabajo. Así como determinar si los estilos para el manejo de conflictos orientados hacia la dominación (evitar y dominar) no tienen un efecto protector ante el acoso moral en el trabajo.

Identificar si existe alguna asociación entre las variables sociodemográficas (sexo, edad y antigüedad en el puesto) para que se manifieste el acoso moral en el trabajo en los trabajadores administrativos y de servicios del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara.

## **HIPÓTESIS**

La manifestación de comportamientos y conductas de acoso moral hacia los trabajadores administrativos y de servicios del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara, está asociada al estilo personal en el manejo de conflictos que utilicen dichos trabajadores.

Los estilos para el manejo de conflictos orientados hacia la cooperación (integrar, comprometer y complacer) tienen un efecto protector ante el acoso moral en el trabajo.

Los estilos para el manejo de conflictos orientados hacia la dominación (evitar y dominar) no tienen un efecto protector ante el acoso moral en el trabajo.



## DEFINICIONES CONCEPTUALES

### **Acoso moral en el trabajo.**

Significa acosar, intimidar, ofender, excluir socialmente a alguien o asignarle tareas degradantes. En la medida en que estas acciones son cometidas, la persona que las sufre termina en una posición inferior.

### **Estilos personales en el manejo de conflictos.**

Es la manera en que el individuo hace frente a las diversas situaciones problemáticas que pudieran presentarse en su trabajo. Según Rahim (1983) existen cinco diferentes estilos y son: *dominar*, *integrar*, *complacer*, *comprometer* y *evitar*. Partimos de la idea que el último estilo (*evitar*) haría más vulnerable a quien lo ejerza a sufrir de acoso moral.

## **METODOLOGÍA**

### **Tipo de estudio.**

Conforme a los criterios expresados por Hernández (1992), el diseño de investigación que orientó a esta investigación fue un estudio de tipo no experimental, con un diseño transeccional correlacional<sup>60</sup>.

### **Población de estudio.**

La población de estudio para la realización de este trabajo estuvo constituida por los 465 trabajadores administrativos y de servicios del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara.

### **Criterios de inclusión.**

Que el participante haya desempeñado un puesto como trabajador administrativo y de servicios del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara con un año de antigüedad.

---

<sup>60</sup> Para Hernández, los diseños transeccionales correlacionales tienen como objetivo la descripción de las relaciones entre dos o más variables. Ver página 193 y sigs.

### **Criterios de exclusión.**

Contar con una antigüedad menor a un año en el desempeño de funciones administrativas o de servicios.

Que el trabajador tenga vigente una licencia, comisión o incapacidad.

Datos incompletos en el llenado de los formatos

### **Tamaño y selección de la muestra.**

El tamaño de la muestra fue calculado por medio de *Statcalc* del programa *EpiInfo* v.6.04 a través de la fórmula:

$$n = \frac{4(pq) N}{(d)^2 N + (pq)}$$

Donde N= 465 trabajadores y una  $p=.15$  (que fue la prevalencia esperada para el acoso moral en el trabajo) con un margen de error del 0.05 y un nivel de confianza del 95 por ciento. Lo que arrojó como resultado una muestra de 175 trabajadores.

La selección de la muestra se realizó en dos etapas y obtuvo de la siguiente forma:

Identificación de la población total de trabajadores administrativos y de servicios del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara a partir de un

listado oficial por adscripción departamental y estimación porcentual de la proporcionalidad de trabajadores administrativos y de servicios por unidad departamental.

Una vez obtenida la proporción de trabajadores administrativos y de trabajadores de servicios por unidad departamental, se procedió a seleccionar la muestra por el método aleatorio simple. Donde 465 (población total) fue dividido entre 175 (tamaño de la muestra) lo que generó una cantidad igual a 2.65 lo que determinó la selección de un sujeto por cada tres del listado de adscripción departamental elaborado para tal fin, cuidando la proporción determinada para cada unidad departamental, así como que cada uno de los sujetos elegibles cumplieran con los criterios de inclusión y exclusión previamente señalados.

### **Instrumentos de evaluación.**

#### *Ficha sociodemográfica.*

La ficha sociodemográfica consistió en la identificación de aspectos como la edad, sexo, estado civil, lugar de adscripción en el trabajo, antigüedad en el puesto de trabajo, etcétera.

*Leymann Inventory of Psychological Terrorization (Versión escalar LIPT-60).*

El Inventario sobre Psicoterror Laboral de Leymann (LIPT) por sus siglas en inglés, es uno de los instrumentos más utilizados para medir el acoso moral en el trabajo y ha sido aplicado con éxito en muestras poblacionales similares a la que nos ocupa<sup>61</sup>.

El LIPT consta de una adaptación escalar<sup>62</sup> (LIPT-60) diseñada por González de Rivera y Rodríguez-Abuín y consta, además de los 45 ítem de la versión original de Leymann, de 15 reactivos más que representan el mismo número de estrategias de acoso relativamente frecuentes en España e identificadas por González de Rivera y Rodríguez-Abuín. Asimismo, la escala LIPT-60 ofrece una modificación en las instrucciones de respuesta, ya que está conformado por una valoración tipo Likert de la intensidad percibida por el sujeto sobre las situaciones y comportamientos de acoso psicológico que le aquejan en su trabajo, donde:

Ver tabla 2.

---

<sup>61</sup> Ver: Björkvist, K., Österman, K. and Hjelt-Bäck, M. "Aggression among university employees" *Aggressive Behavior*, Vol. 20, 1994, pp, 173-84.

<sup>62</sup> González de Rivera, JL y Rodríguez-Abuín M. Cuestionario de síntomas de acoso psicológico. CSAP-40 *Psiquis*, 2003; 24(1)

Tabla 2. LIPT-60. Opciones de respuesta e indicadores.

<b>N°</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Indicador</b>
0 =	Nada	No ocurre conducta de acoso moral
1 =	Un poco	Conducta mínima o dudosa
2 =	Moderadamente	Conducta segura y molesta
3 =	Mucho	Acoso moral importante
4 =	Extremadamente	Máxima intensidad de acoso moral

Tomada de: González de Rivera, JL y Rodríguez-Abuín M. Cuestionario de síntomas de acoso psicológico. *CSAP-40 Psiquis*, 2003; 24(1).

Sin embargo, para efectos de nuestro estudio, hemos decidido incorporar un proceder distinto para calcular la prevalencia del acoso moral en el trabajo. La razón por la que determinamos lo anterior se basa principalmente en que González de Rivera (2003) sólo se basa en la presencia o no de comportamientos de acoso y no ofrece un parámetro claro para la determinación de los posibles casos. Por lo que nuestra propuesta se basará en no sólo considerar la presencia o no de los comportamientos y situaciones de acoso, sino también en la intensidad de éstas. En la tabla 3 se puede observar que hemos hecho una diferenciación entre acoso moral y violencia psicológica en el trabajo.

Ver tabla 3.

Tabla 3. Diferenciación entre comportamientos y situaciones de acoso y comportamientos y situaciones de violencia.

<b>Suma de respuestas positivas en el LIPT-60</b>	<b>Clasificación</b>
Cero	No expuestos a comportamientos y situaciones de violencia psicológica ni acoso moral en el trabajo.
De 1 a 29	Expuestos a comportamientos y situaciones de violencia psicológica mas no afectados por el acoso moral en el trabajo.
30 o más	Experimentan y se sienten afectados por comportamientos y situaciones de acoso moral.

Tomada de: González de Rivera, JL y Rodríguez-Abuín M. Cuestionario de síntomas de acoso psicológico. *CSAP-40 Psiquis*, 2003; 24(1).

El LIPT-60 también, a diferencia del LIPT original, consta de un procedimiento para su corrección y está integrado por tres parámetros globales:

Número total de Estrategias de Acoso Psicológico (NEAP) y que es el conteo de todas las respuestas distintas a cero.

El Índice Global de Acoso Psicológico (IGAP) y que se obtiene de la suma de los valores asignados a cada estrategia de acoso psicológico entre el número total de estrategias contenidas en el cuestionario.

El Índice Medio de Acoso Psicológico (IMAP) que es el resultado de la división entre la suma de los valores asignados a cada estrategia y el número de respuestas positivas o NEAP.

Resta mencionar que el método de administración del LIPT-60 utilizado en este trabajo fue el auto-administrado o por auto-respuesta.

*Rahim Occupational Conflict Inventory II (ROCI-II).*

El inventario de Rahim<sup>63</sup> mide cómo un miembro de una organización maneja cualquier conflicto con sus superiores y está compuesto por cinco dimensiones y cada una representa el estilo que utiliza una persona para el manejo de conflictos. Dichos estilos son: integrar, complacer, dominar, evitar y comprometer.

El estilo integrar implica apertura, intercambio de información, contemplar alternativas de solución, y análisis de las diferencias con la finalidad de alcanzar una solución efectiva y aceptable para ambas partes. Se caracteriza por una orientación alta hacia sí mismo y hacia los otros.

---

<sup>63</sup> Ver: Rahim, M. A. (1983, 1983<sup>a</sup>, 1983b, 1983c).



Complacer es un estilo que se destaca por su baja orientación para sí mismo y por su alta orientación hacia los otros. Es apropiado cuando se desea disminuir las diferencias e incrementar los puntos en común entre las partes.

Dominar se distingue por su alta orientación hacia sí mismo y baja orientación hacia los demás. Dicho estilo ha sido identificado con la posición de *ganar-perder*. Una persona que domina, hace todo lo que esté a su alcance con tal de lograr sus objetivos y, en tal curso, ignora las necesidades y expectativas de su contraparte.

Evitar es un estilo con una orientación baja hacia sí mismo así como una baja orientación hacia los demás. Evitar está asociado con el repliegue o retirada, la resistencia estoica y el “hacerse a un lado” ante situaciones adversas. Una persona que utiliza dicho estilo renuncia a su propia satisfacción y, en cambio, promueve la satisfacción de la otra parte.

Comprometer es el estilo que intenta un equilibrio entre la satisfacción propia y la de los otros. Implica un dar y recibir entre ambas partes.

Dicho inventario consta de una escala de valoración tipo Likert de cinco puntos donde cada individuo debe señalar la frecuencia con la utiliza cada una de las tácticas sugeridas para el manejo de conflictos donde:

Tabla 4. ROCI-II. Opciones de respuesta.

<b>N°</b>	<b>Respuesta</b>
1=	Raras veces
2=	Ocasionalmente
3=	Frecuentemente
4=	Muy frecuentemente
5=	Siempre

Tomada de: Rahim, M. A. (1983b). *Rahim Organizational Conflict Inventories: Professional manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

La validez y la confiabilidad del ROCI II han sido comprobadas en estudios de campo para poblaciones similares y han arrojado una correlación del .40 para integrar, .93 para complacer, .95 para dominar, .77 para evitar y .69 para comprometer. Y un alpha de Cronbach de .84 para integrar, .78 para complacer, .72 para dominar, .80 para evitar y .56 para comprometer.

Cabe destacar que para este trabajo utilizamos una versión corta y adaptada<sup>64</sup> para poblaciones de habla hispana.

### **Comprobación de hipótesis.**

Se partió del objetivo de identificar la asociación entre el estilo personal en el manejo de conflictos y la presencia de “casos” de acoso moral en el trabajo.

---

<sup>64</sup> Aplicada en el Curso de Liderazgo en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Primeramente, con el *Rahim Occupational Conflict Inventory* (ROCI II) se identificó el estilo primario (o puro) en el manejo de conflictos y, además, se clasificó la orientación de dicho estilo. Enseguida, con el *Leymann Inventory of Psychological Terrorization* (LIPT-60) se identificaron los denominados “casos” y éstos se definieron cuando la suma de respuestas positivas en la escala fue igual o mayor de treinta puntos<sup>65</sup>.

La comprobación de hipótesis, por lo tanto, se lograría si la asociación entre el estilo personal para el manejo de conflictos y el acoso moral fueran menores a un valor de  $p \leq 0.05$ . Y viceversa, un valor de  $p > 0.05$  no confirmaría asociación ninguna tanto en la relación referida líneas arriba y aquella entre los efectos protectores de los estilos orientados a la cooperación y los efectos no protectores de los estilos orientados a la dominación.

### **Concentración y análisis estadístico de los datos.**

Se utilizó el paquete estadístico *Epi Info v6.04* tanto para el análisis descriptivo como para el análisis inferencial. Para identificar la asociación entre el estilo personal en el manejo de conflictos y el acoso moral y las variables sociodemográficas se hizo uso de el *Odds Ratio* (*OR*), por lo que cuando *OR* tuvo un valor de uno o nulo, el comportamiento del factor resultaba indiferente. Por el contrario, cuando el valor era  $>1$ , el factor se consideró como de riesgo y, cuando resultó  $<1$  el factor fue considerado como protector. También se recurrió a utilizó la  $X^2$  (con o sin corrección de Yates) con una  $p \leq 0.05$ .

---

<sup>65</sup> Ver página 77.

A continuación se muestran las tablas correspondientes a las agrupaciones de las variables en cuestión para la obtención de los valores de  $p$  y  $OR$ .

Tabla 4. Agrupación de variables. Ficha de datos sociodemográficos

<b>Ficha de datos sociodemográficos</b>		
<b>Variables</b>	<b>Agrupación para conformar el valor de <math>p</math></b>	<b>Agrupación para conformar el valor de <math>OR</math></b>
Sexo	Masculino - femenino	Masculino - femenino
Edad	Agrupada en quinquenios	<promedio - >promedio
Estado civil	Soltera (o), casada (o), viuda (o), separada (o), divorciada (o), unión libre	Solteros contra el resto casados contra no casados
Puesto de trabajo	Administrativo - servicios	Administrativo - servicios
Antigüedad en el puesto actual	Agrupada en quinquenios	<promedio - >promedio
Turno de trabajo	Agrupada en matutino, vespertino y mixto	Matutino contra vespertino y mixto
Área de trabajo	Agrupada en divisiones, rectoría y secretarías	Divisiones contra el resto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Agrupación de variables. *Leymann Inventory of Psychological Terrorization* (LIPT-60).

<b><i>Leymann Inventory of Psychological Terrorization</i> ( LIPT-60)</b>		
<b>Variables</b>	<b>Agrupación para conformar el valor de p</b>	<b>Agrupación para conformar el valor de OR</b>
Acoso moral	Expuestos a comportamientos y situaciones de acoso moral, expuestos a comportamientos y situaciones de violencia psicológica y no expuestos a ninguna de las condiciones anteriores.	Expuestos a comportamientos y situaciones de acoso moral y no expuestos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Agrupación de variables. *Rahim Occupational Conflict Inventory II* (ROCI II)

<b><i>Rahim Occupational Conflict Inventory II</i> (ROCI II)</b>		
<b>Variables</b>	<b>Agrupación para conformar el valor de p</b>	<b>Agrupación para conformar el valor de OR</b>
Estilo primario o puro para el manejo de conflictos	Integrar Complacer Dominar Evitar Comprometer	Evitar <i>versus</i> integrar, complacer, dominar, comprometer
Estilo para el manejo de conflictos orientado a la cooperación	Integrar, Complacer y Comprometer	Integrar, Complacer y Comprometer <i>versus</i> Dominar y Evitar
Estilo para el manejo de conflictos orientado en el dominio	Dominar y Evitar	Dominar y Evitar <i>versus</i> Integrar, Complacer y Comprometer

Fuente: Elaboración propia.

## **VARIABLES**

### **Clasificación.**

Variables sociodemográficas

Acoso moral en el trabajo

Estilos personales en el manejo de conflictos

(Ver Tablas 4, 5 y 6).

### **Operacionalización de variables.**

En las tablas 7, 8 y 9 se muestra cómo fueron operacionalizadas las variables estudiadas.

Ver tablas 7, 8 y 9.

Tabla 7. Operacionalización de variables sociodemográficas.

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Valores</b>	<b>Instrumento</b>
Sexo	Biológica	Sexo al que pertenece	Masculino Femenino	Ficha de datos sociodemográficos
Eda	Cronológica	Años cumplidos	Agrupación por quinquenios	
Estado civil	Uniones y separaciones	Estado civil vigente al momento de la encuesta	Soltera (o) Casada (o) Viuda (o) Divorciada (o) Separada (o) Unión libre	
Puesto de trabajo	Actividad que desempeña	Condición laboral	Área administrativa Área de servicios	
Antigüedad en el puesto de trabajo	Cronológica	Años cumplidos	Años cumplidos agrupados en quinquenios	
Turno de trabajo	Cronológica	Horas	Matutino Vespertino Mixto	
Área de trabajo	Adscripción laboral	Lugar de adscripción	1ª División 2ª División 3ª División Rectoría Sría. Administrativa Sría. Académica	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8 . Operacionalización de variable acoso moral en el trabajo.

Variable	Concepto	Dimensión	Indicador	Valores	Reactivos	Instrumento
Acoso moral en el trabajo	Significa acosar, intimidar, ofender, excluir socialmente a alguien o asignarle tareas degradantes. En la medida en que estas acciones son cometidas, la persona que las sufre termina en una posición inferior.	Limitar la comunicación	El acosador impone lo que puede decirse y lo que no	Nada (0) Un poco (1)	1 al 11	<i>Leymann Inventory of Psychological Terrorization</i>  Versión escalar (LIPT-60)  González de Rivera (2003)
			Se niega a la víctima el derecho a expresarse o hacerse oír	Moderadamente (2) Mucho (3) Extremadamente (4)		
		Limitar los contactos sociales	Negar la comunicación a la víctima	Nada (0) Un poco (1)	12 al 16	
			Hacer como si no existiera (ley del hielo)	Moderadamente (2) Mucho (3) Extremadamente (4)		
		Desprestigiar su persona ante sus compañeros	Se impide el acceso a las fuentes de información	Moderadamente (2) Mucho (3) Extremadamente (4)	17 al 31	
			Se le aísla físicamente de sus compañeros	Moderadamente (2) Mucho (3) Extremadamente (4)		
		Desacreditar su capacidad profesional y laboral	Burlas y bromas sobre la víctima, su familia, sus orígenes, antecedentes y entorno	Nada (0) Un poco (1) Moderadamente (2) Mucho (3) Extremadamente (4)	32 al 38	
			Se le asignan a la víctima tareas por muy debajo o muy por encima de sus capacidades	Nada (0) Un poco (1) Moderadamente (2) Mucho (3) Extremadamente (4)		
		Comprometer su salud	No se le permite hacer nada	Moderadamente (2) Mucho (3) Extremadamente (4)	39 al 45	
			Se le critican los más mínimos errores o defectos	Moderadamente (2) Mucho (3) Extremadamente (4)		
Atentado a las cosas, minimización de logros y provocación emocional	Se desprecia su trabajo y sus capacidades profesionales	Moderadamente (2) Mucho (3) Extremadamente (4)	45 al 60			
	Amenaza de violencia física	Nada (0) Un poco (1) Moderadamente (2) Mucho (3) Extremadamente (4)				
Atentado a las cosas, minimización de logros y provocación emocional	Uso secundario de la violencia	Moderadamente (2) Mucho (3) Extremadamente (4)	45 al 60			
	Sometimiento a un régimen de acoso	Moderadamente (2) Mucho (3) Extremadamente (4)				
Atentado a las cosas, minimización de logros y provocación emocional	Robo y/o daño a las pertenencias de la víctima	Nada (0) Un poco (1) Moderadamente (2) Mucho (3) Extremadamente (4)	45 al 60			
	Exageración de fallos o errores	Moderadamente (2) Mucho (3) Extremadamente (4)				
Atentado a las cosas, minimización de logros y provocación emocional	Informes tergiversados sobre la permanencia y el desempeño	Moderadamente (2) Mucho (3) Extremadamente (4)	45 al 60			
	Llevar al límite emocional a la víctima	Moderadamente (2) Mucho (3) Extremadamente (4)				

Tomada de: González de Rivera, JL y Rodríguez-Abuín M. Cuestionario de síntomas de acoso psicológico. *CSAP-40 Psiquis*, 2003; 24(1).



Tabla 9. Operacionalización de variable estilo personal en el manejo de conflictos.

Variable	Concepto	Dimensión	Indicador	Valores	Reactivos	Instrumento
Estilo personal en el manejo de conflictos	Es la manera en que el individuo hace frente a las diversas situaciones problemáticas que pudieran presentarse en su trabajo. Según Rahim (1983) existen cinco diferentes estilos y son: <i>integrar, complacer, dominar, evitar y comprometer.</i>	Integrar	Investigar un asunto con los compañeros de trabajo y llegar a una solución aceptable para todos.	Siempre (5)	4, 9 y 12	
			Intercambiar información exacta con los compañeros de trabajo para solucionar problemas.	Muy frecuente (4)		
		Intento sacar a relucir todos nuestros problemas para poder resolverlos de la mejor manera posible.	Frecuentemente (3)			
			Ocasionalmente (2)			
			Raras veces (1)			
Complacer	Tratar de satisfacer las expectativas de los compañeros de trabajo.	Siempre (5)	3, 11, 14			
	Adaptarse a los deseos de los compañeros de trabajo.	Muy frecuente (4)				
	Estar de acuerdo con las sugerencias de los compañeros de trabajo.	Frecuentemente (3)				
		Ocasionalmente (2)				
		Raras veces (1)				
Dominar	Presentar razones a los compañeros de trabajo para mostrar las ventajas de mi posición.	Siempre (5)	1, 5, 7	<i>Rahim Occupational Conflict Inventory II</i>		
	Mantener firme y sostener un punto de vista sobre algún asunto.	Muy frecuente (4)				
	Aferrarse a una solución al problema.	Frecuentemente (3)				
		Ocasionalmente (2)				
		Raras veces (1)				
Evitar	Intento evitar que me pongan en un aprieto y trato de no dejar traslucir mi conflicto con mis compañeros de trabajo.	Siempre (5)	6, 10, 15			
	Evito hacer públicas las diferencias que me separan de mis compañeros de trabajo.	Muy frecuente (4)				
	Trato de guardar para mí mis desacuerdos con mis compañeros a fin de evitar resentimientos.	Frecuentemente (3)				
		Ocasionalmente (2)				
		Raras veces (1)				
Comprometer	Negociar con los compañeros de trabajo para poder alcanzar un compromiso.	Siempre (5)	2, 8, 13			
	Aplicar el "toma y daca" para llegar a un compromiso.	Muy frecuente (4)				
	Proponer soluciones intermedias para evitar llegar a puntos muertos.	Frecuentemente (3)				
		Ocasionalmente (2)				
		Raras veces (1)				

Tomada de: Rahim, M. A. (1983b). *Rahim Organizational Conflict Inventories: Professional manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

## ASPECTOS ÉTICOS

A todos los trabajadores que participaron en este estudio se les solicitó previamente su consentimiento. De tal forma, cada uno fue informado del propósito y los objetivos del mismo.

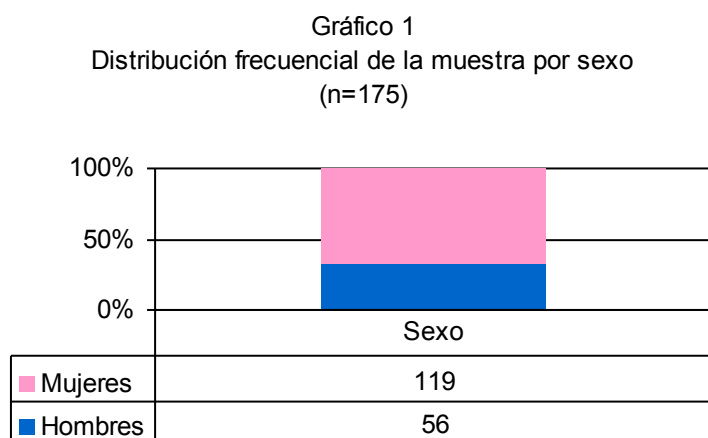
Una vez lograda su aceptación voluntaria recibieron toda la información necesaria sobre los instrumentos que serían utilizados, el tiempo aproximado para el llenado de los formatos y se garantizó a cada uno de ellos la cabal discreción con la que serían manejados los datos que resultasen. Una vez admitida su participación, cada entrevistado suscribió su colaboración a través de una carta de consentimiento informado (ver anexo 4)

A cada uno de los participantes le fueron administradas la ficha sociodemográfica, el *Leymann Inventory of Psychological Terrorization* (LIPT-60) y el *Rahim Occupational Conflict Inventory II* (ROCI II).

## RESULTADOS

### Análisis descriptivo.

De una muestra final compuesta por 175 trabajadores del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara, el 32 por ciento (56) son hombres y el 68 por ciento (119) mujeres. (Ver gráfico 1)



Fuente: Elaboración propia.

La edad fue agrupada en quinquenios y se reportó que el grupo predominante fue el de 42 a 46 años con una frecuencia de 32 y un porcentaje de 18.3 por ciento.

Ver Tabla 10.

Tabla 10. Distribución de la muestra por grupos de edad en quinquenios (n=175)

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
17-21	3	1.70
22-26	11	6.30
27-31	9	5.14
32-36	21	12
37-41	23	13.14
42-46	32	18.30
47-51	29	16.57
52-56	16	9.14
57 o más	14	8
No contestó	17	9.71
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al estado civil se registró un 15.4 por ciento para la categoría soltera (o), 68.6 por ciento para casada (o), 1.7 por ciento para viuda (o), 4.6 por ciento para separada (o) y un 5.1 por ciento para madre soltera.

Ver tabla 11.

Tabla 11. Distribución de la muestra por estado civil (n=175)

<b>Estado civil</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Soltera (o)	27	15.4
Casada (o)	120	68.6
Viuda (o)	3	1.7
Divorciada (o)	8	4.6
Separada (o)	8	4.6
Madre soltera	9	5.1
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

El 70.7 por ciento son trabajadores administrativos y el 29.3 restante son trabajadores de servicios.

Ver tabla 12.

Tabla 12. Distribución de la muestra por puesto de trabajo (n=175)

<b>Puesto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Administrativo	104	59.4
Servicios	43	24.6
No contestó	28	16
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la antigüedad en el puesto de trabajo actual descubrimos que la mayoría de los trabajadores, 33.15 por ciento cuenta con una antigüedad en el puesto menor a cinco años y sólo el 1.15 por ciento rebasa una antigüedad mayor a treinta años.

Ver tabla 13.

Tabla 13. Distribución de la muestra por antigüedad en puesto de trabajo (n=175)

<b>Antigüedad en el puesto de trabajo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
0 a 4	58	33.15
5 a 9	35	20
10 a 14	19	10.85
15 a 19	23	13.15
20 a 24	10	5.70
25 a 29	16	9.15
30 o más	2	1.15
No contestó	12	6.85
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

El 93.1 por ciento de los entrevistados labora en el turno matutino, 4.6 por ciento en el turno vespertino y el 2.3 por ciento desempeña sus actividades en turno mixto.

Ver tabla 14.

Tabla 14. Distribución de la muestra por turno de trabajo (n=175)

<b>Turno de trabajo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Matutino	163	93.1
Vespertino	8	4.6
Mixto	4	2.3
<b><i>Total</i></b>	<b>175</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta al área de adscripción, se logró el concurso de 8.57 por ciento de personal adscrito a la 1ª División, 18.29 por ciento adscrito a la 2ª División, 12.57 por ciento de la 3ª División, 2.29 por ciento de Rectoría, 20.56 por ciento pertenecientes a la Secretaría Administrativa, 22.86 por ciento a la Secretaría Académica y 14.86 por ciento no registró su área de adscripción.

Ver tabla 15.

Tabla 15. Distribución de la muestra por área de adscripción (n=175)

<b>Área de adscripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1 <sup>a</sup> División	15	8.57
2 <sup>a</sup> División	32	18.29
3 <sup>a</sup> División	22	12.57
Rectoría	4	2.29
Sría. Administrativa	36	20.56
Sría. Académica	40	22.86
No contestó	26	14.86
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

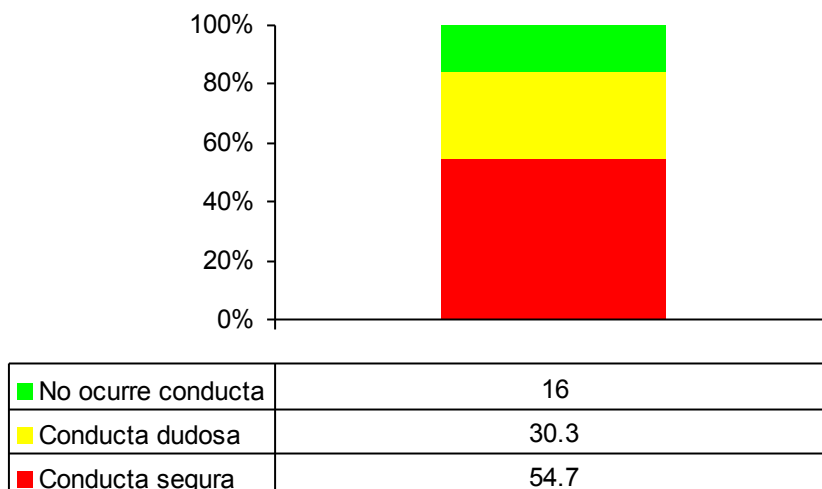
Fuente: Elaboración propia.

Conforme a los resultados obtenidos en la aplicación del LIPT-60, y bajo las premisas establecidas por González de Rivera y Rodríguez-Abuín (2003), el 53.7 por ciento de trabajadores manifestaron estar expuestos a conductas seguras de acoso (en este rubro se incorporaron las respuestas moderadamente, mucho y extremadamente por considerar que la conducta está presente amén de la intensidad) el 30.3 por ciento registraron conducta mínima o dudosa y el 16 por ciento restante nos reportó que no ocurre conducta alguna de acoso moral en el trabajo.

Ver gráfico 2.



Gráfico 2  
 Porcentaje de trabajadores expuestos y no expuestos a situaciones y comportamientos de acoso moral en el trabajo (n=175)



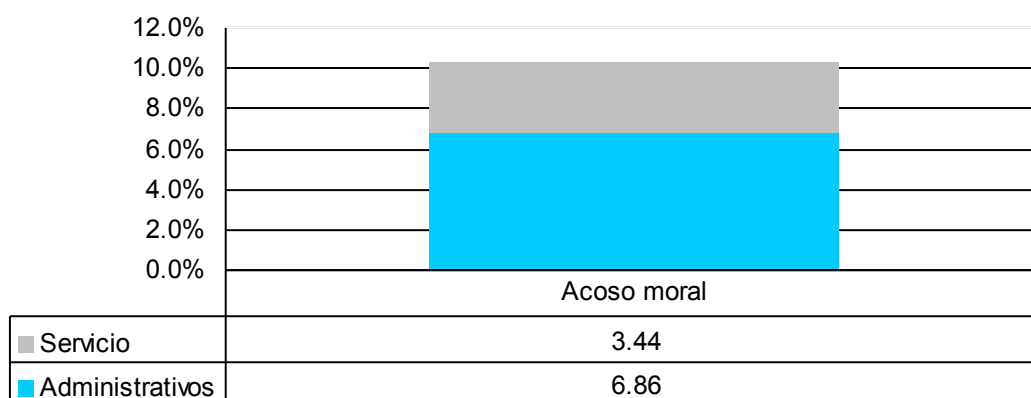
Fuente: Elaboración propia.

Para calcular la prevalencia de trabajadores afectados por la exposición a situaciones y comportamientos de acoso moral, ya citábamos líneas arriba<sup>66</sup> que optamos por estimarla conforme a un criterio propio y fue de 10.3 por ciento para ambos grupos de trabajadores. Los trabajadores administrativos registraron una prevalencia de 6.86 por ciento, mientras que en los trabajadores de servicios fue de 3.44 por ciento (ver gráfico 3).

---

<sup>66</sup> Id.

Gráfico 3  
 Porcentaje de trabajadores, según grupo de trabajo, que experimentan y se sienten afectados situaciones y comportamientos de acoso moral (n=175)

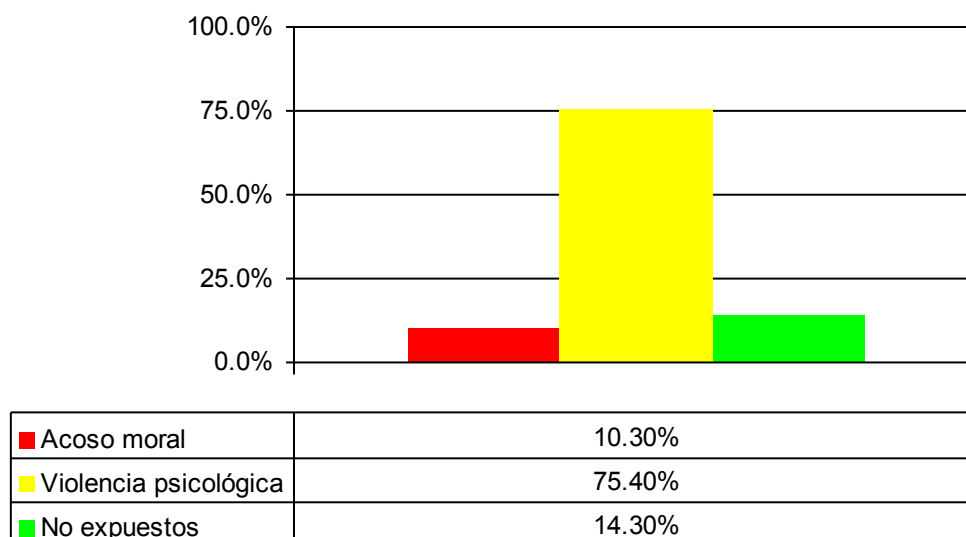


Fuente: Elaboración propia.

De tal forma, y con base en la clasificación para estimar la prevalencia del acoso moral, podemos señalar que los trabajadores administrativos y de servicios del Centro Universitario de Ciencias de la Salud que nos ofrecieron su concurso en este estudio quedaron conformados, según el sentido de sus percepciones y respuestas, en tres grupos diferentes: Los que experimentan y se sienten afectados por los comportamientos y situaciones de acoso moral en su trabajo (10.3 por ciento del total de la muestra), los que experimentan y se sienten expuestos a comportamientos y situaciones de violencia psicológica en su lugar de trabajo (75.4 por ciento del total muestral) y, por último, el grupo de aquellos que no se describieron como expuestos a ninguna de las dos condiciones anteriores (14.3 por ciento de la muestra).

Ver gráfico 4.

Gráfico 4  
 Porcentaje de trabajadores, según el sentido de sus percepciones y  
 respuestas al LIPT-60 (n=175)



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la tabla 16 se muestra el porcentaje de los trabajadores afectados en cada una de las categorías de acoso moral en el trabajo referidas en el LIPT-60, la intensidad y la desviación estándar correspondiente.

Ver tabla 16.

Tabla 16. Porcentaje de los trabajadores afectados en cada una de las categorías de acoso moral en el trabajo referidas en el LIPT-60, la intensidad y la desviación estándar correspondiente. (n= 18).

<b>Limitar la comunicación</b>	<b>%</b>	<b>Intensidad</b>	<b>Ds</b>
1. Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir	72.2	1.67	1.24
2. Le interrumpen cuando habla	83.3	2.00	1.28
3. Sus compañeros le dificultan la expresión o no le dejan hablar	88.9	2.00	1.24
4. Le gritan o le regañan en voz alta	66.7	1.22	1.17
5. Critican su trabajo	94.4	1.40	1.21
6. Critican su vida privada	83.3	1.89	1.41
7. Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras	11.1	0.11	0.32
8. Se le amenaza verbalmente	27.8	0.33	0.59
9. Recibe escritos o notas amenazadoras	5.56	0.06	0.24
10. No le miran o le miran con desprecio o gestos de rechazo	6.67	0.94	0.83
11. Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas	88.9	1.50	1.1
<b>Limitar el contacto social</b>	<b>%</b>	<b>Intensidad</b>	<b>Ds</b>
12. La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted	61.1	1.17	1.2
13. No consigue hablar con nadie, todos le evitan	44.4	0.67	0.84
14. Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado de sus compañeros	44.4	0.94	1.26
15. Prohíben a sus compañeros que hablen con usted	27.8	0.50	1.04
16. En general, se le asigna o se le trata como si fuera invisible	50	0.83	1.15

Fuente: Elaboración propia.

Continuación tabla 16.

<b>Desprestigiar su persona ante sus compañeros</b>	<b>%</b>	<b>Intensidad</b>	<b>Ds</b>
17. Le calumnian y murmuran a sus espaldas	88.9	1.89	1.23
18. Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted	72.2	1.72	1.45
19. Le ponen en ridículo, se burlan de usted	72.2	1.33	1.19
20. Le tratan como si fuera un enfermo mental o le dan a entender	27.8	0.39	0.78
21. Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica	5.56	0.22	0.94
22. Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pueda tener	33.3	0.67	1.08
23. Imitan su forma de andar, su voz, sus gestos para ponerle en ridículo	38.9	0.61	0.92
24. Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas	27.8	0.39	0.78
25. Ridiculizan o se burlan de su vida privada	50	0.72	0.89
26. Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen	11.1	0.18	0.53
27. Le asignan un trabajo humillante	16.7	0.28	0.67
28. Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada	55.6	0.94	1.11
29. Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas	72.2	11.1	1.02
30. Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes	33.3	0.50	0.86
31. Le hacen propuestas, insinuaciones o gestos sexuales	22.2	0.39	0.98
<b>Desprestigiar sus capacidades personales y laborales</b>	<b>%</b>	<b>Intensidad</b>	<b>Ds</b>
32. No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer	33.3	0.50	0.79
33. Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas	61.1	0.94	1
34. Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles	55.6	0.78	1
35. Le asignan tareas muy por debajo de su competencia	38.9	0.89	1.28
36. Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes	61.1	0.94	0.94
37. Le obligan a realizar tareas humillantes	27.8	0.39	0.78
38. Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación en las que es muy probable que fracase	22.2	0.39	0.85
<b>Comprometer su salud</b>	<b>%</b>	<b>Intensidad</b>	<b>Ds</b>
39. Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos	22.2	0.50	1.04
40. Le amenazan con violencia física	0	0	0
41. Recibe ataques físicos leves, como advertencia	11.1	0.28	0.95
42. Le atacan físicamente sin ninguna consideración	0	0	0
43. Le ocasionan a propósitos gastos para perjudicarlo	11.1	0.17	0.5
44. Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo	0	0	0
45. Recibe agresiones sexuales físicas directas	11.1	0.11	0.32

Fuente: Elaboración propia.

Continuación tabla 16.

<b>Otras estrategias y comportamientos de acoso moral en el trabajo</b>	<b>%</b>	<b>Intensidad</b>	<b>Ds</b>
46. Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo	27.8	0.39	0.78
47. Manipulan sus herramientas de trabajo por ejemplo, borran archivos de su computadora	33.3	0.78	1.4
48. Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo	61.1	0.94	1
49. Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse	55.6	0.94	0.97
50. Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted	27.8	0.33	0.59
51. Devuelven, abren o interceptan su correspondencia	22.2	0.26	0.57
52. No le pasan las llamadas, o dicen que no está	44.4	1.00	1.37
53. Pierden u olvidan sus encargos o encargos para usted	55.6	0.94	1.16
54. Callan o minimizan sus esfuerzos, logros o aciertos	61.1	1.18	1.24
55. Ocultan sus habilidades y competencias especiales	61.1	1.22	1.11
56. Exageran sus fallos y errores	88.9	1.67	1.24
57. Informan mal sobre su permanencia y dedicación en y a su trabajo	72.2	1.50	1.38
58. Controlan de manera muy estricta su horario	72.2	1.44	1.29
59. Cuando solicita un permiso, curso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen trabas y dificultades	44.4	0.83	1.2
60. Se le provoca para obligarle a reaccionar emocionalmente	44.4	0.61	0.98

Fuente: Elaboración propia.

Como podrá observarse en la tabla anterior, entre los comportamientos y situaciones de acoso más frecuentes destacan los que corresponden a la categoría *limitar la comunicación*, ya que de los 11 ítems que comprende este apartado, seis resultaron ser los más habituales. El orden de las 10 estrategias más utilizadas se configuró como sigue: critican su trabajo, sus compañeros le dificultan la expresión, ignoran su presencia, le calumnian y murmuran a sus espaldas, exageran sus fallos y errores, le interrumpen cuando habla, critican su vida privada, sus superiores no le dejan expresarse, hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted,

y, por último, le ponen en ridículo. En la tabla 17 se pueden observar las estrategias de acoso más frecuentes, la intensidad y la desviación estándar con la que se manifiestan.

Tabla 17. Estrategias de acoso más frecuentes, la intensidad y la desviación estándar (n= 18).

Orden	#	Estrategia	%	intensidad	ds	Categoría
1	5	Critican su trabajo	94.4	1.94	1.21	Limitar la comunicación
2	3	Sus compañeros le dificultan la expresión o no le dejan hablar	88.9	2.00	1.24	"
3	11	Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas	88.9	1.50	1.10	"
4	17	Le calumnian y murmuran a sus espaldas	88.9	1.89	1.23	Desprestigiar su persona
5	56	Exageran sus fallos o errores	88.9	1.67	1.24	Otras estrategias
6	2	Le interrumpen cuando habla	83.3	2.00	1.28	Limitar la comunicación
7	6	Critican su vida privada	83.3	1.89	1.41	"
8	1	Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir	83.3	1.67	1.24	"
9	18	Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted	72.2	1.72	1.45	Desprestigiar su persona
10	19	Le ponen en ridículo; se burlan de usted	72.2	1.33	1.19	"

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, los valores de los índices correspondientes al LIPT-60 Número Total de Estrategias de Acoso Psicológico, (NEAP), la Intensidad Global de estrategias de Acoso Psicológico (IGAP) y la Intensidad Media de estrategias de Acoso Psicológico (IMAP) en el grupo de afectados por acoso moral en el trabajo se muestran en la tabla 18.

Tabla 18. Valores generales del LIPT-60 en los sujetos afectados de acoso moral.

<b>Valores globales del LIPT-60 en los sujetos afectados de acoso moral (n=18)</b>			
	Número total de Estrategias de Acoso Psicológico (NEAP)	Intensidad Global de Acoso Psicológico (IGAP)	Intensidad Media de Acoso Psicológico (IMAP)
Media	26.78	0.81	1.88
Desviación estándar	7.42	0.30	0.64

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse el NEAP (número total de estrategias de acoso psicológico) correspondió a 26.78 estrategias como término medio con una desviación estándar de 7.42. El rango de estrategias de acoso experimentadas osciló entre 17 como mínimo y 40 como máximo.

Ver tabla 19.

Tabla 19. Asociación entre el NEAP y sexo en los sujetos afectados de acoso moral.

<b>Asociación entre el Número total de Estrategias de Acoso Psicológico y sexo en afectados de acoso moral (<math>p &lt; 0.05</math>)</b>			
Sexo	Número de Estrategias de Acoso Psicológico		Total
	17-29	30 a 40	
Hombre	1	5	6
Mujer	9	3	12
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>18</b>

Fuente: Elaboración propia.



El valor medio de la IGAP (intensidad global de estrategias de acoso psicológico) fue de 0.81 con una desviación estándar de 0.30. El rango de la intensidad global de estrategias de acoso experimentadas se ubicó entre 0.50 como mínimo y 1.51 como máximo. No se registraron diferencias significativas entre el valor medio del IGAP por sexo.

El valor medio de la IMAP (intensidad media de estrategias de acoso psicológico) fue de 1.88 con una desviación estándar de 0.64. El rango de la intensidad global de estrategias de acoso experimentadas se ubicó entre 0.80 como mínimo y 3.77 como máximo. Al igual que el valor de las medias estadísticas del IGAP, no se identificó diferencia significativa alguna con respecto al sexo de los afectados.

En lo concerniente al estilo personal para el manejo de conflictos, se obtuvo la siguiente distribución porcentual. Para el estilo integrar 29.7 por ciento, para dominar 8.7 por ciento, evitar 16.3 por ciento, complacer 12.2 por ciento, comprometer 2.4 por ciento y el 30.8 por ciento reportó la utilización de más de un estilo.

Ver tabla 20.

Tabla 20. Distribución de la muestra por estilo personal para el manejo de conflictos  
(n=175)

<b>Estilo personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Integrar	51	29.7
Dominar	15	8.7
Evitar	28	16.3
Complacer	21	12.2
Comprometer	4	2.3
Mixto	53	30.8
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis inferencial.**

Como se mencionó anteriormente, para identificar la asociación entre el estilo personal en el manejo de conflictos y el acoso moral y las variables sociodemográficas se hizo uso de el *Odds Ratio* (OR), por lo que cuando OR tuvo un valor de uno o nulo, el comportamiento del factor resultaba indiferente. Por el contrario, cuando el valor era  $>1$ , el factor se consideró como de riesgo y, cuando resultó  $<1$  el factor fue considerado como protector. Para afirmar el factor de riesgo, también se recurrió a utilizó la  $X^2$  (con o sin corrección de Yates) con una  $p \leq 0.05$ .

A continuación mostraremos los datos obtenidos con base en la búsqueda de asociaciones entre el acoso moral, el estilo personal para el manejo de conflictos y las variables sociodemográficas.

En lo que respecta a la posible asociación entre el acoso moral y las variables sociodemográficas, no se encontró ninguna asociación significativa para variable alguna. En lo que respecta a la variable sexo, se registró un valor de  $OR=0.58$  para el sexo masculino y un  $OR=1.71$  para el sexo femenino.

Respecto a la relación entre edad y acoso moral en el trabajo, partimos de identificar el promedio de edad de los entrevistados y éste fue de 42 años. Valor que arrojó un  $OR=1.69$  para aquellos participantes con una edad menor al promedio y un  $OR=0.59$  para aquellos con una edad por encima del promedio.

En lo que se refiere al estado civil, tampoco hallamos significación estadística alguna. Salvo mencionar que por cada afectado de acoso moral no casado (puede ser soltero, divorciado, viudo o madre soltera) hay dos afectados de acoso casados. Para soltera (o) contra todos los demás estados civiles se registró un  $OR=1.30$  y  $0.77$  respectivamente.

Si atendemos al sufrimiento de acoso moral por puesto de trabajo, el personal que desempeña en el área administrativa marcó un  $OR=0.82$  y  $1.22$  para aquellos que ejercen un cargo de servicios.

Con respecto a la antigüedad actual en el puesto de trabajo, el promedio fue de 10 años y un valor  $OR=1.04$  para los trabajadores por debajo del promedio y un  $OR=0.97$  para aquellos por encima del promedio.

Para turno de trabajo se presentó un  $OR=0.82$  para los trabajadores del turno matutino y de 1.22 para la agrupación vespertino y mixto. Asimismo, para la variable área de trabajo se captó un valor  $OR=0.89$  para los trabajadores adscritos a la agrupación Divisiones Departamentales y un  $OR=1.13$  para el grupo de trabajadores vinculados a la Rectoría y las Secretarías Administrativa y Académica.

En la tabla 21 se muestra el valor de  $OR$  correspondiente a cada una de las variables sociodemográficas y el acoso moral en el trabajo.

Tabla 16. El valor de *OR* correspondiente a cada una de las variables sociodemográficas y acoso moral en el trabajo.

<b>Variables sociodemográficas</b>	<b>Agrupación para conformar el valor de <i>OR</i></b>	<b>Valor de <i>OR</i></b>
Sexo	Masculino	0.58 (0.29 – 1.17)
	Femenino	1.71 (0.86 – 3.42)
Edad (X=42 años)	< promedio	1.69 (0.85 – 3.37)
	> promedio	0.59 (0.30 – 1.17)
Estado civil	Soltera (o)	0.77 (0.31 – 1.88)
	Todas las demás	1.30 (0.53 – 3.19)
	Casada (o)	0.77 (0.38 – 1.54)
	Todas las demás	1.30 (0.65 – 2.61)
Puesto de trabajo	Administrativo	0.82 (0.38 – 1.80)
	Servicios	1.22 (0.56 – 2.64)
Antigüedad en el puesto actual (X=10 años)	< promedio	1.04 (0.52 – 2.06)
	> promedio	0.97 (0.49 – 1.91)
Turno de trabajo	Matutino	0.82 (0.20 – 3.14)
	Todos los otros	1.22 (0.32 – 5.09)
Área de trabajo	Divisiones	0.89 (0.44 – 1.78)
	Todos las otras	1.13 (0.56 – 2.27)

Fuente: Elaboración propia.

En lo concerniente al estilo personal para el manejo de conflictos y el acoso moral, aunque se registró un valor de  $OR > 1.00$ , no identificamos un valor de  $p < 0.05$  por lo que no podemos considerar la presencia de un factor de riesgo significativo al anteponer el estilo evitar puro<sup>67</sup> en oposición a todos los demás estilos para lo que se obtuvo un  $OR$  de 1.54. Asimismo, al oponer las orientaciones puras<sup>68</sup> de manejo de conflictos orientados hacia la dominación *versus* los estilos de manejo de conflictos orientados hacia la cooperación, no se registró un riesgo significativo aunque también se registró un valor de  $OR > 1.00$ . (Ver tabla 22)

Sin embargo, al vincular los estilos con una orientación hacia dominación *versus* todos los demás estilos de manejo de conflictos, sí se encontró una relación estadísticamente significativa con un valor de  $p = 0.0425$  y un  $OR = 2.24$ . También se logró una relación significativa entre la orientación hacia la dominación y el estilo complacer con un valor de  $p = 0.0190$  y un  $OR = 4.13$ . Lo que nos anuncia que utilizar la combinación evitar – dominar sí se convierte, en estos dos distintos escenarios, en un factor de riesgo para sufrir de acoso moral en el trabajo.

---

<sup>67</sup> Se considera un estilo puro cuando éste es el único estilo utilizado por el sujeto y un estilo mixto cuando se utiliza más de un estilo para el manejo de conflictos.

<sup>68</sup> Se considera una orientación pura cuando son utilizados los estilos dominar y evitar indistinta y predominantemente por un mismo sujeto (orientación hacia la dominación) o cuando son utilizados los estilos integrar, complacer y comprometer indistinta y predominantemente por un mismo sujeto (orientación hacia la cooperación) .

En la tabla 22 se pueden apreciar las diferentes combinaciones entre estilos y orientaciones para el manejo de conflictos y los valores obtenidos para *OR*.

Tabla 22 Distribución de la muestra por estilo personal para el manejo de conflictos y exposición a conductas de acoso moral en el trabajo (n=175)

El valor de *OR* correspondiente al estilo personal para el manejo de conflictos y acoso moral en el trabajo

Estilo personal	Agrupación para conformar el valor de <i>OR</i>	Valor de <i>OR</i>
Evitar	Evitar	1.54 (0.59 – 4.06)
	Todos los demás	0.65 (0.25 – 1.69)
Modelo bidimensional orientaciones puras	Dominación (dominar y evitar)	2.02 (0.90 – 4.59)
	Cooperación (integrar, complacer y comprometer)	0.45 (0.20 – 0.98)
Modelo bidimensional orientaciones mezcladas	Dominación (dominar y evitar)	<b>2.27 (1.06 – 4.92)</b> <b>p=0.0334*</b>
	Todos los demás	0.44 (0.20 – 0.94)
Dimensión orientada a la dominación	Dominación (dominar y evitar)	1.75 (0.63 – 3.91)
	Integrar	0.64 (0.26 – 1.58)
Dimensión orientada a la dominación	Dominación (dominar y evitar)	<b>4.13 (1.22 – 14.43)</b> <b>p=0.0190*</b>
	Complacer	0.24 (0.07 – 0.82)
Dimensión orientada a la cooperación	Cooperación (integrar, complacer y comprometer)	0.57 (0.22 – 1.48)
	Evitar	1.76 (0.68 – 4.65)

\* Para obtener el valor de *p* se recurrió a la corrección de Yates

Fuente: Elaboración propia.

## DISCUSIÓN

El acoso moral en el trabajo es una condición que no sólo vulnera y puede lacerar el bienestar de los trabajadores, sino que es una situación que está ligada a la recomposición social del trabajo y el empleo en el ámbito mundial. Esto se refleja en la manera en cómo una buena parte de organizaciones laborales han adoptado como estrategia la conquista sin reservas de sus nichos de mercado. La manera en cómo han decidido hacerlo puede derivar muchas veces en la intensificación del trabajo y, en consecuencia, la exigencia hacia los trabajadores puede acentuarse al grado de confundir los linderos de la capacidad y dignidad humanas.

En el contexto universitario que hemos investigado, la recomposición social e intensificación del trabajo tiene que ver principalmente con una serie de transformaciones de índole administrativo que fueron impulsadas desde el año de 1995, conocidas como el proyecto de la Red Universitaria en Jalisco, y donde una de las líneas de trabajo fue la mejora de la economía institucional, por lo que se han venido instrumentando, hasta la fecha, una serie de programas que permitan hacer un uso más racional de los recursos económicos de la institución. El caso más reciente es el denominado “sistema integral de planeación, programación, presupuestación y evaluación denominado P3E”.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Gutiérrez-Padilla, R. (s/d) Reforma académica: el caso de la Universidad de Guadalajara. Mimeo.



De tal manera, lo anterior ha obligado a la ruptura de un añejo esquema de trabajo altamente burocratizado a cambio de un diseño que busca más la calidad y eficiencia tanto de los procesos administrativos como de las labores de servicio. Como es de esperar, dicho tránsito no ha transcurrido sin fricciones y, presumiblemente, no ha sido asimilado del todo por quienes se ven envueltos en él. Pues en lo que respecta a la promoción de las nuevas competencias para el mejor manejo propio y cuidado de la salud en el trabajo, para la promoción de una comunicación clara y abierta, para la integración efectiva de equipos de trabajo y para el entendimiento del cambio y el manejo de conflictos, las autoridades del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara no han implementado una estrategia suficientemente clara que facilite a sus trabajadores el camino hacia esa transición y convertir al Centro Universitario en una organización capacitada para el manejo de la diversidad y, por encima de todo, que no ponga en juego el bienestar de sus trabajadores. Por lo que, aunque reconocemos la limitación que tiene nuestro trabajo en este aspecto, sí podemos afirmar que el entorno universitario no ha permanecido ajeno en la adopción de un modelo organizacional que probablemente sobrecarga de trabajo a muchos de sus trabajadores<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> En los últimos diez años (2002-2012) se han sucedido una serie de cambios organizacionales en las universidades públicas a fin de que éstas puedan obtener recursos financieros. La Universidad de Guadalajara, y particularmente el Centro Universitario de Ciencias de la Salud, no ha sido ajeno a este tipo de modificaciones. Por lo que afirmamos que los procesos de trabajo y la estructura organizacional de dicha entidad sí se han visto impactados por esta nueva exigencia.

De esta manera, consideramos que las autoridades del Centro Universitario de Ciencias de la Salud han elegido, paradójicamente, un patrón organizacional que se ciñe a la idea de que los trabajadores se mantengan inalterables, que sean competentes y estén dispuestos a ofrecer su mejor esfuerzo. Todo ello sin poder ofrecer a cambio seguridad social a través del empleo, condiciones trabajo que promuevan el desarrollo y el bienestar de todos sus trabajadores y, porqué no decirlo, una remuneración que permita un nivel de vida más decoroso para los universitarios.

De tal suerte, lo que sí pudimos encontrar es que los trabajadores administrativos y de servicios del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara que resultaron afectados por el acoso moral en su trabajo están expuestos mayormente a estrategias que les limitan la comunicación. Dichas maniobras se caracterizan por lo que Leymann<sup>71</sup> identificó como la imposición de la autoridad del acosador sobre qué decir y qué no decir, y como la negativa a la víctima de su derecho a expresarse. Es importante señalar que el rango porcentual de exposición a este tipo de estrategias osciló entre el 94 y el 83 por ciento de los afectados y con una intensidad de 2.00 a 1.50. Lo quiere decir que no sólo es frecuente sino además se presenta con una intensidad considerablemente alta. Según los datos, este maltrato puede tener su origen tanto en los propios compañeros de trabajo como en los superiores.

---

<sup>71</sup> Leymann, H. Y Tallgren, U. *Op cit* En: González de Rivera, JL., Rodríguez-Abuín, M. "Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: El LIPT-60" 2003 *Psiquiatría.com* 7(5)pág.2

En segundo sitio aparecen las estrategias que se enfocan al desprestigiar a la persona que se caracterizan por burlas y bromas hacia la víctima. El rango porcentual de exposición fue de 89 a 72 por ciento con una intensidad promedio de 1.64.

Si nos referimos a las características de las estrategias de acoso (el limitar la comunicación y el desprestigiar a la persona) podemos referir que éstas guardan un significado muy importante que puede proceder en el detrimento de las condiciones de trabajo. Una de sus principales manifestaciones sería la constante crítica al trabajo de los afectados. Esta situación no sólo es bastante frecuente entre los trabajadores agraviados (9 de cada 10 la padecen) sino que también tiene un nivel intensidad considerado como alto.

Con respecto a la estimación de la prevalencia, ya hemos señalado que en este estudio se optó por calcularla atendiendo al número de estrategias de acoso psicológico. El resultado fue 10.3 por ciento, cifra que nos ubicaría por encima del promedio registrado por Di Martino (2003) En los 15 países fundadores de la Unión Europea que es de 9 por ciento. Sólo por debajo de Finlandia, Países Bajos, Reino Unido, Suecia y Bélgica (15, 14, 14, 12 y 11 por ciento respectivamente). Evidentemente que esta comparación deberá ser tomada con cautela, pues son cifras por países y en poblaciones amplias y, además, no existen datos sobre la manera en cómo fue estimada la prevalencia del acoso moral en el trabajo en estos países. En cambio, si comparamos nuestro trabajo con estudios en poblaciones similares podemos

encontrar que Björkvist (2003)<sup>72</sup> reporta una prevalencia del 17 por ciento en una investigación a empleados universitarios finlandeses. Lo que nos posicionaría significativamente por debajo de su hallazgo.

Además, si bien se ha considerado que el acoso moral en el trabajo es un estresor psicosocial que puede vulnerar la salud mental de cualquier trabajador que se enfrente día a día con esta situación en su entorno laboral, también es importante destacar que, conforme a los resultados obtenidos en este estudio, es necesario precisar y distinguir las diferencias entre el acoso moral y la violencia psicológica en el trabajo.

El primero se distingue por su intencionalidad explícita de dañar psíquica y moralmente a alguien en particular. Ya Piñuel (2002) afirmó que la naturaleza y finalidad del acoso moral es “poder ... eliminar *a la víctima* más fácilmente del lugar y del trabajo que ocupa en la organización”.<sup>73</sup>

Por otro lado, para el *Health and Safety Executive* del Reino Unido la violencia en el lugar de trabajo se define como “todo incidente en el que un trabajador sea insultado,

---

<sup>72</sup> Björkvist, K., Österman, K. and Hjelt-Bäck, M. “Aggression among university employees” *Aggressive Behavior*, Vol. 20, 1994, pp, 173-84. En: Di Martino, V. Helge. Hoel y Cary L. Cooper “*Preventing violence and harassment in the workplace*”. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Ireland, 2003. p.41

<sup>73</sup> Piñuel, I. 2002. pág 2 (las cursivas son nuestras)

amenazado o agredido por otra persona en circunstancias surgidas durante el desempeño de su trabajo. Los agresores pueden ser pacientes, clientes o compañeros de trabajo”.<sup>74</sup>

Así, la precisión y distinción entre el acoso moral y la violencia psicológica en el trabajo está en la naturaleza y finalidad de ambas. Mientras que el acoso moral conlleva en sí mismo un propósito más organizacional y económico (el poder deshacerse de una persona que ya no conviene a la institución y a la que no se le desea hacer valer los pocos o muchos derechos laborales que le asistan), mientras que la violencia psicológica deriva de una consigna más interpersonal y sin ánimos propiamente laborales.

En este tenor, podemos sugerir que los trabajadores administrativos y de servicios del Centro Universitario de Ciencias de la Salud que nos ofrecieron su concurso en este estudio quedaron conformados, según el sentido de sus percepciones y respuestas, en tres grupos diferentes: Los que experimentan y se sienten afectados por los comportamientos y situaciones de acoso moral en su trabajo (10.3 por ciento del total de la muestra), los que experimentan y se sienten expuestos a comportamientos y situaciones de violencia psicológica en su lugar de trabajo (75.4 por ciento del total muestral) y, por último, el grupo de aquellos que no se describieron como expuestos a ninguna de las dos condiciones anteriores (14.3 por ciento de la muestra).

---

<sup>74</sup> MSF (Management, Science and Finance). 1993. Cap. 51, pág. 2

Respecto a la búsqueda de asociación entre el estilo personal para el manejo de conflictos y el acoso moral, como ya lo hemos señalado en el apartado anterior, sólo encontramos dos asociaciones estadísticamente significativas. Una correspondiente a la utilización de los estilos orientados hacia la dominación *versus* todos los demás estilos para el manejo de conflictos y la otra entre la orientación hacia la dominación y el estilo complacer. Lo que, por una parte nos conduce a afirmar que la utilización de estilos con orientación hacia la dominación sí fue un factor de riesgo en nuestra población para sufrir de acoso moral en el trabajo y, por otra parte, nos permite ratificar lo expresado por Mundante (1999), Van de Vliert (1997) y Van de Vliert, Euwema y Huismans (1995) sobre la tendencia que existe entre los individuos a utilizar más de un estilo para el manejo de conflictos ante un oponente. En este aspecto quizá sería importante identificar el por qué se expresa dicha combinación de comportamientos negociadores entre los individuos, mas ese propósito no está incluido en nuestro interés particular.

Y, como ya lo señalamos en su oportunidad, existen pocos trabajos que vinculen el estilo personal para el manejo de conflictos y la exposición y sufrimiento al acoso moral, si bien nuestros hallazgos no confirman cabalmente lo planteado por Zapf (1999) que el *evitar*, utilizado como estilo personal, se puede convertir en un factor de riesgo, sí pudimos confirmar que *evitar + dominar*, estilos que conforman la orientación hacia el dominio, sí se convierten en un factor de riesgo importante. Aunque nos hubiera gustado descubrir si ello funciona diferenciadamente cuando se actúa como victimario o víctima.

Asimismo, no queremos dejar de resaltar que, en una buena parte de sugerencias para prevenir el acoso moral en el trabajo se menciona la importancia de evitar el surgimiento de

los conflictos. Tal es el caso de la Unión Sindical de Madrid que sugiere “las actividades preventivas deben estar encaminadas a evitar en la medida de lo posible la aparición de conflictos y, lo que es más importante, su estigmatización”<sup>75</sup> nosotros nos pronunciamos, por el contrario, a estimular a que afloren los conflictos en las organizaciones ya que hacerlos públicos será la única manera en que puedan resolverse y, así sí, no estigmatizar ni su presencia, ni dejar en el tintero que aquéllos generalmente se pueden convertir en una relación perniciosa y desgastante que puede afectar la salud de los trabajadores: el acoso moral.

---

<sup>75</sup> Véase el trabajo que edita la Unión Sindical de Madrid Región CCOO intitulado *Acoso psicológico en el trabajo (mobbing)* Los efectos de la nueva organización social del trabajo sobre la salud (2002) página 29 y sigs.

## CONCLUSIONES

Con todo lo expuesto con anterioridad pudimos constatar que los trabajadores administrativos y de servicios del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara sí están expuestos y se sienten afectados por estrategias y comportamientos de acoso moral en sus sitios de trabajo. Y aunque este discernimiento parecía ocioso, fue importante deliberar en torno a ello puesto que no existía estudio alguno al respecto.

De forma tangencial, podemos afirmar que todos los procesos de cambio organizacional por los que ha atravesado la Universidad de Guadalajara y, por consiguiente el Centro Universitario de Ciencias de la Salud no han estado acompañados por una estrategia que atienda y proteja a los recursos de los humanos que ahí laboran.

El 10.3 por ciento identificado como la prevalencia del acoso moral en los trabajadores del Centro Universitario de Ciencias de la Salud posiciona a esta población muy cerca de los resultados logrados en otras poblaciones y en otras latitudes.

Con base en lo anterior, podemos certificar que el acoso moral en el trabajo es efectivamente un problema global y que, por tanto, requiere de mayores esfuerzos no sólo para denunciar su existencia y sus formas de accionar, sino para buscar prácticas de intervención que nos permitan detectarlo de manera oportuna en donde quiera que éste se presente y educar a los trabajadores en la manera de cómo prevenirlo.



Las conductas o situaciones de acoso que más utilizan los trabajadores del Centro Universitario de Ciencias de la Salud son aquellas tendientes a limitar la comunicación y desprestigiar a la persona, con lo que podemos inferir que efectivamente los actores involucrados en las situaciones y comportamientos de acoso moral, no poseen las competencias necesarias que le permitan promover una comunicación clara y abierta y tener una mejor manejo de sí mismos.

En lo que concierne al instrumento utilizado para medir el acoso moral en el trabajo (LIPT-60), aunque ha sido validado en poblaciones similares y es un cuestionario de acontecimientos vitales que no necesariamente busca identificar un posible daño, nos parece que es necesario demandarle mayor precisión para diferenciar a aquellos sujetos expuestos a conductas de acoso moral de aquellos que sólo enfrenten un ambiente de trabajo cargado de expresiones de violencia. Ya que, en nuestra opinión, el criterio utilizado de diferenciar las conductas de acoso como ausentes (nada), dudosas (poco) y seguras (moderadas, mucho o extremadamente) y no nos faculta en ese sentido.

Proponer una distinción entre el acoso moral y la violencia psicológica en el trabajo no sólo tiene un interés clasificatorio, sino que puede contribuir a la identificación e intervención diferenciadas.

Tanto f) como g) nos pudieran permitir la obtención de asociaciones significativas entre el acoso moral, violencia psicológica y las variables sociodemográficas, ya que, como se cito en el apartado de resultados, no se identificó ningún factor de riesgo asociado.

En lo que concierne al estilo personal para el manejo de conflictos, los trabajadores administrativos y de servicios del Centro Universitario de Ciencias de la Salud no utilizan un solo estilo, sino que predomina un uso flexible según la ocasión. Por lo tanto se confirma la apreciación de Mundante (1999), Van de Vliert (1997) y Van de Vliert, Euwema y Huisman (1995) sobre la tendencia que existe entre los individuos a utilizar más de un estilo para el manejo de conflictos ante un oponente.

Respecto a si el estilo personal para el manejo de conflictos es un factor de riesgo para sufrir de acoso moral en el trabajo, podemos afirmar que principalmente cuando se utiliza más que un estilo puro, una orientación específica: La orientación hacia la dominación.

Contrariamente a lo expresado en el inciso anterior, el estilo personal en el manejo de conflictos, y particularmente la orientación hacia la cooperación sí podría funcionar como un recurso protector contra el acoso moral en el trabajo.

Para finalizar, consideramos que es urgente comprometer a las autoridades universitarias del Centro Universitario de Ciencias de la Salud con su participación para atender este nuevo problema que puede vulnerar la salud de los trabajadores.

## SUGERENCIAS

A continuación ofrecemos un listado con las recomendaciones que, en nuestra opinión, proceden para llevarse a cabo en el Centro Universitario de Ciencias de la Salud.

### **En el ámbito organizacional.**

Emprender un programa que permita la evaluación del clima laboral y de riesgos psicosociales en las distintas unidades de adscripción del Centro Universitario.

Desarrollar un modelo de gestión participativa de la salud y donde se instrumenten acciones en contra del acoso moral y cualquier otra manifestación que vulnere la integridad psicológica durante el trabajo.

Implementar una guía para la identificación de riesgos psicosociales en los puestos de trabajo donde se oriente a los trabajadores sobre cómo identificar y manejar de manera oportuna los comportamientos y situaciones de acoso moral y violencia en el trabajo.

Informar y promover entre sus trabajadores sobre las características esenciales del acoso moral en el trabajo (y otras afectaciones al bienestar psicológico de origen psicosocial) para diferenciarla de los conflictos interpersonales cotidianos y cómo puede impactar a la salud.

Elaborar un manual de procedimientos para el manejo y administración de los conflictos relacionados con el acoso moral.

Capacitar en el desarrollo de competencias para un adecuado manejo de conflictos a todos los trabajadores que ejerzan funciones de dirección (rectoría, secretarías, divisiones, jefes de departamento, jefes de unidad, etc.) en el Centro Universitario.

Conformar un comité investigador y de atención a los casos de acoso moral y de violencia psicológica en el trabajo.

Realizar programas de capacitación para mejorar la comunicación entre los trabajadores del Centro Universitario, así como formación de competencias para el respeto a las personas.

**A nivel colectivo.**

Demandar a las autoridades a través de su representación gremial la realización de las evaluaciones de clima laboral y de riesgos psicosociales.

Que los trabajadores se involucren en el cuidado de su salud psicológica y emocional a través del estudio de las implicaciones que el acoso moral les puede ocasionar.

Colaborar en la elaboración de una guía para la identificación de riesgos psicosociales en los puestos de trabajo donde se oriente a los trabajadores sobre cómo identificar y manejar de manera oportuna los comportamientos y situaciones de acoso moral y de violencia en el trabajo.

Participar en todas aquellas actividades que coadyuven en la prevención del acoso moral y la violencia psicológica en el trabajo.

Construir una cultura de identificación y denuncia ante los casos de acoso moral y de violencia psicológica en el trabajo.

**En la esfera individual.**

Si se siente expuesto a situaciones y comportamientos de acoso moral en el trabajo:

Identifique plenamente el tipo de situación y comportamiento presumiblemente acosador y reúna tantos testimonios como le sea posible (qué sucedió, cuándo y quién participó).

Si le es posible, comente con sus compañeros de trabajo sobre su situación para que pueda, a través de su comentario, asegurarse de que se trata de un comportamiento o situación de acoso.

Evite rehuir o negar la situación y si está en su facultad, hágale saber al presunto acosador que está sobrepasándose y de no cesar en su comportamiento lo denunciará.

Procure mantener a buen recaudo sus pertenencias.

Si el presunto acosador es su superior, solicítele que cualquier instrucción le sea dada preferentemente por escrito.

Acuda con su representante gremial y confíele su situación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision-making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy Management Journal*, 39, pp. 123-148

Amin, S. (2001) Capitalismo, Imperialismo, Mundialización. En: Seoane, J. y Taddei, E. Compiladores *Resistencias Mundiales. De Seattle a Porto Alegre*. Buenos Aires: CLACSO

Ashley, D. and Orenstein, D. M. (1985). Sociological theory: Classical statements. Boston: Allen and Bacon. En: Havenga, W. *Analysis of conflict- handling styles used by owners/managers of family SME's* International Entrepreneurship and SME Conference. Switzerland 2004. p. 2

Baron, R.A (1990). Conflict in organizations. In K.R. Rurphy & F.E. Saal (Eds.). *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 197-216) Hillsdale, NJ: Earlbaum.

Black, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial gird*, Houston, TX: Gulf. En: Rahim, A. (2002). "Toward a theory of managing organizational conflict" *International Journal of Conflict Management*, 2002; Vol. 13 N° 3 p. 216.

Björkvist, K., Österman, K. and Hjelt-Bäck, M. (1994) "Aggression among university employees" *Aggressive Behavior*, Vol. 20, 1994, pp, 175-84. En: Di Martino, V. Helge. Hoel y Cary L. Cooper "Preventing violence and harassment in the workplace". European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Ireland, 2003. p.41

Blome, A.C. (1983). "Conflict: friend or foe" *Interface* pp. 4-5

Bolman, L. and Terrence, D. (1997). *Reframing Organizations*, 2<sup>nd</sup> ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA. p. 163. En: Darling, J.R Walker, W.E (2001). "Effective conflict management: use of the behavioral style model" *Leadership & Organization Development Journal* 22/5 [2001]. p. 230

Brown, L. D. (1979) Managing conflict among groups. In: Kolb, D. A. Rubin, I. M. & McIntyre, J. M. (Eds) *Organizational Psychology: A book of readings* (3<sup>rd</sup>. ed., pp. 377-389). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. En: Rahim, M. A. (2002). "Toward a theory of managing organizational conflict *International Journal of Conflict Management*; 2002; Vol. 13 N° 3 p. 223.

Burke, R. J. (1969) Methods of resolving superior-subordinate conflict: The constructive use of subordinate differences and disagreements. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 393-411.

Buvinic M, Morrison A. (1999) Violence as an obstacle to development. Washington, DC Interamerican Development Bank 1999:1-8 (Technical Note 4: Economic and social consequences of violence).

Cosier, R. A. & Rose, G. L. (1977). Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 378-391. En: Rahim, A. "Toward a theory of managing organizational conflict *International Journal of Conflict Management*; 2002; Vol. 13 N° 3 p. 210.

Daft, R. L. and Noe, R.A. (2001). *Organizational Behavior*, Harcourt, New York, NY. En: McKena, M. K., Shelton, Ch., & Darling, J. R. (2002). The impact of behavioral style assessment on organizational effectiveness: a call for action. *Leadership & organization Development Journal*, 23/6, pp. 318-19



Darling, J.R. and Fogliasso, C.E. (1999). "Conflict management across cultural boundaries: a case analysis for a multinational bank" *European Business Review*, Vol. 99, pp. 383-92. En: Darling, J.R Walker, W.E (2001). "Effective conflict management: use of the behavioral style model" *Leadership & Organization Development Journal* 22/5 [2001] p. 230.

Dejours, Ch. (1999) Violence ou Domination in Travail. *Revue Internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail* N° 3 1999. En: Valette, JC. Hypothèses de travail pour comprendre le processus de harcèlement moral et agir.

<http://www.cgt.fr/06campa/protectionsociale/condtravail/evalurisk/risquespro/hypothes.pdf>

Di Martino, V. Helge, H. y Cooper, CL. (2003) "Preventing violence and harassment in the workplace". European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Ireland: 2003.

DuBrin, A. J. (1972) *The practice of managerial psychology: Concepts and methods of manager and organization development* (pp.211-227) Ney York: Pergamon Press. En: Rahim, M. A. (2002). "Toward a theory of managing organizational conflict" *International Journal of Conflict Management*; 2002; Vol. 13 N° 3 p. 223.

FGTB (2002) *Harcèlement moral au travail Une réponse syndicale* Bruxelles: Service Entreprises de la FGTB.

Fiol, C. M. (1994). Consensus, diversity and learning organizations. *Organizations Science*, 5, 403-420. En: Rahim, A. "Toward a theory of managing organizational conflict" *International Journal of Conflict Management*; 2002; Vol. 13 N° 3 p. 210.

Follet, M. P. (1940) Constructive conflict. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.) *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follet* (pp. 30-49). New York:

Harper & Row. En: Rahim, A. (2002). "Toward a theory of managing organizational conflict" *International Journal of Conflict Management*; 2002; Vol. 13 N° 3 p. 216.

Fregoso, J. (2003) Motorola México se achica. Su presencia en Puebla tiene los días contados *Rev Expansión*, 869, jul 2003, p. 17

Gilkey and Greenhalgh L. (1986). "The role of Personality in Successful Negotiating," *Negotiation Journal*, (July) 1986, pp. 245-56.

González de Rivera, JL y Rodríguez-Abuín M. (2003) Cuestionario de síntomas de acoso psicológico. CSAP-40 Psiquis.

Gudergan, S.P., Mathies, C., Kyndon, A., and Kozicki, S. (s/f). "Negotiation style measurement scale development and testing" *Draft report of preliminary findings* [Sin publicar]

Gutiérrez, R. (s/d) Reforma académica: el caso de la Universidad de Guadalajara. MIMEO.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, Pilar (1992) Metodología de la investigación México, McGraw Hill .

Hellriegel, D., Slocum, J.W. Jr. and Woodman, R.W. (1995). *Organizational Behavior*, 7<sup>th</sup> ed. West Publishing Co., New York, NY. En: Darling, J.R Walker, W.E (2001). "Effective conflict management: use of the behavioral style model" *Leadership & Organization Development Journal* 22/5 [2001]. p. 230.

Hirigoyen, MF. (2001) El acoso moral en el trabajo Distinguir lo verdadero de lo falso España, Paidós.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and determinants intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282. En: Rahim, A. (2002).

“Toward a theory of managing organizational conflict *International Journal of Conflict Management*; 2002; Vol. 13 N° 3 p. 210.

Jehn, K.A. (1997) A qualitative analysis of conflict types and dimensions of organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557. En: Rahim, A. (2002).

“Toward a theory of managing organizational conflict *International Journal of Conflict Management*; 2002; Vol. 13 N° 3 p. 210.

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

Korbanik, K., Baril, G. L. & Watson, C. (1993) Managers' conflict management styles and leadership effectiveness: The moderating effects of gender. *Sex Roles*, 29, 405-420

Krug, et al (2003) Ier Informe Mundial sobre la Violencia y la Salud. Washington, D.C., Organización Panamericana de la Salud, Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud: 2003. pág. 19.

Lawless, P. 1993. Fear and Violence in the Workplace: A Survey Documenting the Experience of American Workers. Minneapolis, Minnesota: Northwestern National Life Insurance. En: La violencia en el lugar de trabajo. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo. Cap. 51.

Lawrence, P. R. (2001) The contingency approach to organization design. In R. T. Golembiewski (Ed.) *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 7-17). New York: Marcel Dekker. Rahim, M. A. (2002). “Toward a theory of managing organizational conflict *International Journal of Conflict Management*; 2002; Vol. 13 N° 3 p. 228.

Leymann, H. "The Definition of Mobbing at Workplaces" *The Mobbing Encyclopaedia* <http://www.leymann.se/English/frame.html/12100e>

Leymann, H. Y Tallgren, U. Op cit En: González de Rivera, J.L., Rodríguez-Abuín, M. "Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: El LIPT-60" 2003 *Psiquiatría.com* 7(5)pág.2

Lopreato, J. and Hazelrigg, L. E. 1972 *Class, conflict and mobility: Theories and studies of class structure*. San Francisco: Chandler Publishing.

McKena, M. K., Shelton, Ch., & Darling, J. R. (2002). The impact of behavioral style assessment on organizational effectiveness: a call for action. *Leadership & organization Development Journal*, 23/6, pp. 314-22

MSF (Management, Science and Finance). 1993. *Prevention of Violence At Work, and MSF Guide With Model Agreement and Violence At Work Questionnaire*. MSF Health and Safety Information, n° 37. Hertz, Unit Kingdom: MSF Health and Safety Office. En: La violencia en el lugar de trabajo. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo. Cap. 51, pág. 2

Mundante, L. et al (1999) Patterns of styles in conflict management and effectiveness *International Journal of Conflict Management* 1999, Vol. 10, N° 1 (January), pp. 5-24.

Nurmi, R.W. and Darling, J.R 1997) *International Management Leadership: The Primary Competitive Advantage* International Business Press, New York, NY pp. 157-158.

OIT (1998) *Violencia en el trabajo: un problema mundial* Publicación simultánea en Ginebra y Washington D.C.: Lunes 20 de julio de 1998 (OIT/98/30) Comunicado de prensa de la OIT. CE132/22 (Esp.)

OIT (2000) *3eme Enquête européenne sur les conditions de travail* realizada en el año 2000 por la *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail* y publicada por la Organización Internacional del Trabajo Organización Mundial de la Salud.

OIT (2003) Repercusión de la Violencia en la Salud de las poblaciones americanas 132.A Sesión del Comité Ejecutivo Washington, D.C., EUA, 23-27 de junio de 2003 Punto 4.14 del orden del día provisional CE132/22 (Esp.) 5 mayo 2003. págs. 12-13.

OIT ¡Género! Pacto entre iguales La violencia en el trabajo: una carga costosa  
[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/pacto/cue\\_g en/viol\\_tra.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/pacto/cue_g en/viol_tra.htm)

(OIT/98/30) Comunicado de prensa de la OIT. CE132/22 (Esp.) Violencia en el trabajo: un problema mundial. Publicación simultánea en Ginebra y Washington D.C. Lunes 20 de julio de 1998 pág. 5.

Petras, J. “¿Quién Governa el Mundo?”

<http://www.eurosur.org/rebellion/petras/petras200502.htm>

Piñuel, I. (2001) “*Mobbing*” Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Santander: Sal Terrae.

Piñuel, I. (2002) “La violencia psicológica en el trabajo” *Informe CISNEROS II sobre “Violencia en el entorno laboral”* Resultados preliminares del barómetro CISNEROS II.

España. [http://212.73.52.211/hosting/000c/acosomoral/pdf/bibliografia/PiporcientoFluel\\_cisneros2.pdf](http://212.73.52.211/hosting/000c/acosomoral/pdf/bibliografia/PiporcientoFluel_cisneros2.pdf)

Putnam, L. L. (1994). Productive conflict: Negotiation is an implicit coordination. *International Journal of Conflict Management*, 5, 285-299.

Putnam, L.L. and C. Wilson (1982). “Communicative strategies in organisational conflict: Reliability and validity of a measurement scale,” in M. Burgoon (ed.),

Communication Yearbook 6 (629-652). Newbury Park, CA: Sage. En: Gudergan, S.P., Mathies, C., Kyndon, A., and Kozicki, S., "Negotiation style measurement scale development and testing" *Draft report of preliminary findings* [Sin publicar]

Rahim, M. A. (1983). "A measure of styles of handling interpersonal conflict", *Academy of Management Journal*, 26, 368-376. En: Gudergan, S.P., Mathies, C., Kyndon, A., and Kozicki, S., "Negotiation style measurement scale development and testing" *Draft report of preliminary findings* [Sin publicar]

Rahim, M. A. (1983a). *Rahim Organizational Conflict Inventories- I & II*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Rahim, M. A. (1983b). *Rahim Organizational Conflict Inventories: Professional manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Rahim, M. A. (1983c). Styles of managing organizational conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.

Rahim, M. A., Magner, N. R. & Shapiro, D. I. (2000) Do fairness perceptions influence styles of handling conflict with supervisors: What fairness perceptions, precisely? *International Journal of Conflict Management*, 11, 9-31

Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3<sup>rd</sup>. ed.) Wesport, CT: Quorum Books. En: Rahim, A. (2002). "Toward a theory of managing organizational conflict" *International Journal of Conflict Management*; 2002; Vol. 13 N° 3 pp. 208-09.

Rahim, M. A. (2002). "Toward a theory of managing organizational conflict" *International Journal of Conflict Management*; 2002; Vol. 13 N° 3 p. 207.

Rahim, M. A. & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344. En: Rahim, M. A. (2002).

“Toward a theory of managing organizational conflict *International Journal of Conflict Management*; 2002; Vol. 13 N° 3 p. 216 y sigs.

Robbins, S.P. (1978). “Conflict management” and “Conflict resolution” are not synonymous terms. *California Management Review*, 21 (2). PP. 67-75 En: Rahim, A. (2002).

“Toward a theory of managing organizational conflict *International Journal of Conflict Management*; 2002; Vol. 13 N° 3 p. 208.

Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. En: McKena, M. K., Shelton, Ch., & Darling, J. R. (2002). The impact of behavioral style assessment on organizational effectiveness: a call for action. *Leadership & organization Development Journal*, 23/6, pp. 318-19

Roloff, M.E. Communication and conflict. In C.R. Berger & S. H. Chafee (Eds.) *Handbook o communication science* (pp. 484-534) Newbury Park, CA: Sage. En: Rahim, A.

“Toward a theory of managing organizational conflict *International Journal of Conflict Management*; 2002; Vol. 13 N° 3 pp. 206-235.

Rosenberg, MI, JA Mercy. (1991). *Assaultive violence*. En: La violencia en el lugar de trabajo. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo. Cap. 51.

Shelton, C. (1999) *Quantum Leaps: Seven Skills for Workplace Recreation*, Butterworth-Heinemann, Boston, MA. En: McKena, M. K., Shelton, Ch., & Darling, J. R. (2002). The impact of behavioral style assessment on organizational effectiveness: a call for action. *Leadership & organization Development Journal*, 23/6, pp. 318-19.

Schweiger, D., Sandberg, W., & Ragan, J. W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil’s advocacy, and

consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 29, 51-71. En: Rahim, A. "Toward a theory of managing organizational conflict *International Journal of Conflict Management*; 2002; Vol. 13 N° 3 p. 210.

Stones, R. 1998. Key sociological thinkers. New York: University Press.

Thomas, G.E. (2000). "The effect of personality on job-related stress levels among human service workers" *Dissertation Abstracts International*, Vol. 61 N° 3-A, p. 1076.

Thomas, K.W. and R. H. Kilmann (1987). "Comparison of four instruments measuring conflict behavior," *Psychological Reports*, 42, 1139-1145.

Unión Sindical de Madrid (2002) Región CCOO *Acoso psicológico en el trabajo (mobbing) Los efectos de la nueva organización social del trabajo sobre la salud*

Uriz, J. (1994) *La subjetividad de la organización El poder más allá de las estructuras* España, Siglo XXI de España Editores, S. A.

Valette, JC. "Hypothèses de travail pour comprendre le processus de harcèlement moral et agir"

<http://www.cgt.fr/06campa/protectionsociale/condtravail/evalurisk/risquespro/hypothes.pdf>

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

Van de Vliert, Euwema y Huisman (1995) Managing conflict with a subordinate or a supervisor: Effectiveness of conglomerate behavior *Journal of Applied Psychology*, 80, 271-281.

Van Veelen, M. (1995) "Conflicten in de Býbel" (In Borgdorff-Hendriks, J. C. P. ao 1995 *Conflicthantering*. Netherlands: De Vuurbraak Uitgawery). p. 31 En: Havenga, W.



*Analysis of conflict- handling styles used by owners/managers of family SME's* International Entrepreneurship and SME Conference. Switzerland 2004. p. 2

Walker, W.E. (1986) *Changing Organizational Culture*, University of Tennessee Press, Knoxville, TN pp. 137-49 En: Darling, J.R Walker, W.E (2001) "Effective conflict management: use of the behavioral style model" *Leadership & Organization Development Journal* 22/5 [2001]. p. 230

Wall, V. D., Jr., & Nolan, L. L. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction and conflict in task-oriented groups. *Human Relations*, 39, 1033-052. En: Rahim, A. "Toward a theory of managing organizational conflict *International Journal of Conflict Management*; 2002; Vol. 13 N° 3 pp. 210.

WHO (1996) Global Consultation on Violence and Health Violence: a public health priority. Ginebra, Organización Mundial de la Salud, 1996 (documento WHO/EHA/SPI.POA.2). Resolución WHA 49.25

Workplace Bullying & Trauma Institute (2000) U.S. Hostile Workplace Survey  
Zapf, D. (1999) "Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work" *International Journal of Manpower*, Vol. 20 N° 1/2 1999