

EL DIRECTIVO «ACOSADO»: UN ESTUDIO EMPÍRICO DE LOS FACTORES INDIVIDUALES, ORGANIZATIVOS Y CONTEXTUALES

J. ANTONIO ARIZA MONTES

ALFONSO CARLOS MORALES GUTIÉRREZ

Departamento de Economía General, Ciencias Jurídicas y Sociología. Facultad de Ciencias Empresariales –ETEA– centro adscrito a la Universidad de Córdoba

Extracto:

EL objetivo del presente trabajo es estudiar los factores determinantes del acoso laboral que inciden en un colectivo de trabajadores con una situación privilegiada dentro de la empresa: los directivos. Tras delimitar conceptualmente el fenómeno, se realiza un recorrido sobre los hallazgos obtenidos a nivel empírico para establecer las variables presentes en un modelo global del acoso laboral. Con una submuestra aleatoria de 608 directivos y mandos intermedios obtenida de la última Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo se estima, por etapas, un modelo de regresión logística binaria, para determinar la probabilidad de ocurrencia del acoso. El modelo global obtenido contiene variables a nivel individual, laboral-organizativas y contextuales y predice la probabilidad de acoso en un 68 por 100 (61,6% en directivos acosados y 73,9% en directivos no acosados), obteniéndose un modelo de acoso entre directivos muy similar al que se deduce de la literatura empírica analizada para todo tipo de trabajadores.

Palabras clave: directivos, acoso laboral, factores determinantes y modelo de regresión logística binaria.

BULLIED MANAGERS: AN EMPIRICAL STUDY OF INDIVIDUAL, ORGANIZATIONAL AND CONTEXTUAL FACTORS

J. ANTONIO ARIZA MONTES

ALFONSO CARLOS MORALES GUTIÉRREZ

Departamento de Economía General, Ciencias Jurídicas y Sociología. Facultad de Ciencias Empresariales –ETEA– centro adscrito a la Universidad de Córdoba

Abstract:

THE aim of this paper is to study the determinants of workplace bullying in a group of employees with a privileged position within the company: managers. First of all, we define the phenomenon. After we make a review of literature with the object to set related variables in a global model of workplace bullying. A sample population of 608 managers was obtained from the microdata file of the last European Working Conditions Survey (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions). The methodology used to achieve our research objectives is based on the binary logistic regression model. With this statistical technique we determine the probability of the occurrence of an event –workplace bullying in this case– compared to the probability of the occurrence of the opposite event. The global model is integrated by individual, organizational and contextual factors and predicts the likelihood of workplace bullying in 68% (61,6% between bullied managers and 75,9% between non bullied managers). The resulting model for managers is similar to models of workplace bullying for employees in general.

Keywords: managers, workplace bullying, determinats and binary logistic regression model.

Sumario

1. El poder en la organización y el acoso.
2. Delimitación y efectos del acoso laboral.
 - 2.1. Acoso versus mobbing: ¿las dos caras de un mismo fenómeno?
3. Factores que influyen en el acoso laboral.
 - 3.1. Hacia una comprensión multifactorial del acoso laboral.
 - 3.2. Factores individuales del acoso laboral.
 - 3.3. Factores organizativos del acoso laboral.
 - 3.4. Factores contextuales del acoso laboral.
 - 3.5. Hipótesis para un modelo global del acoso laboral.
4. Estudio empírico.
 - 4.1. Diseño metodológico y datos.
 - 4.2. Variables utilizadas.
 - 4.3. Análisis de resultados.
5. Discusión.

Bibliografía.

1. EL PODER EN LA ORGANIZACIÓN Y EL ACOSO

Personas que dirigen mientras otras obedecen. Trabajo que responde a unos objetivos comunes y en el que –en principio– se supone que todos tienen que colaborar. Valores que se dicen importantes y que «se espera» sean puestos en práctica con convicción en toda la organización. Estas y otras presunciones soslayan la «pluralidad de objetivos» y la existencia de una lucha política en el seno de la vida organizacional. La estructura y la cultura organizativa no son neutras, sino que se convierten en medios para plasmar, con preferencia, determinados intereses. Son estos intereses los que conforman la finalidad «real», actualizándose en función de los grupos sociales que van pasando por la organización y que ejercen su poder para que dichos intereses también sean considerados en el presente y, si es posible, prevalezcan en el futuro.

Desde esta perspectiva política resulta previsible que la organización «use» su poder para conseguir sus objetivos y que, en ciertos casos y mediante la aplicación de diversos mecanismos, «abuse» en sus prácticas cuando alguien se resiste a sus pretensiones o a cuestionar los intereses predominantes. En este sentido, en el contexto de la maximización del beneficio y la centralidad de la explotación en el proceso de trabajo, el acoso laboral constituiría, desde una concepción marxista, algo normal en la gestión rutinaria laboral, que obliga a prestar especial interés a las fuentes, el significado y las dinámicas originadas por las desigualdades de poder en el lugar de trabajo (IRONSIDE y SEIFERT, 2003).

Aunque minoritarias, la presencia de estas perspectivas críticas en el análisis organizacional y, sobre todo, los logros laborales adquiridos en los países desarrollados ha ido permitiendo una toma de conciencia a lo largo de la historia de ciertos límites en las exigencias organizacionales, hasta reconocer el acoso en el trabajo como un comportamiento reiterado e irracional, que causa, o que tiene el potencial de causar daño (WORKCOVER NSW, 2008; EINARSEN y otros, 2003). Hoy día, incluso algunos autores consideran el acoso laboral como uno de los problemas más devastadores para los empleados, hasta el punto de considerarlo como una de las formas más severas de estrés en el trabajo (ZAPF y otros, 1996; NIEDL, 1995; WILSON, 1991).

El contexto económico en el que se incardinan las tendencias laborales actuales no favorece la reducción de este fenómeno. En muchas organizaciones, hostigadas por la competitividad del entorno globalizado y la incertidumbre, ha germinado un clima de trabajo también mucho más competitivo, que presiona la actividad de directivos y empleados a conseguir resultados a toda costa, creando de este modo el caldo de cultivo propicio para que emerjan conflictos y comportamientos negativos –como el acoso– en el trabajo (GÜNERI, 2009).

El objetivo del presente trabajo es estudiar los factores determinantes del acoso laboral que inciden en un colectivo de trabajadores con una situación reconocida y privilegiada para ejercer el poder –los directivos–, adoptando la perspectiva individual del sujeto –el directivo acosado–, independientemente de la frecuencia o duración del acto. Nadie mejor que el propio directivo para juzgar si está siendo acosado en el trabajo, ya que si esa persona lo percibe como tal, los efectos perniciosos derivados de dicha impresión se manifestarían con independencia de que tal percepción presentara, o no, fundamentos sólidos. Para este propósito, en primer lugar se delimita conceptualmente el fenómeno. A continuación, se realiza un recorrido sobre los principales hallazgos obtenidos a nivel empírico que nos permita establecer un modelo global del acoso laboral. En tercer lugar, se presentan los resultados más relevantes del estudio empírico obtenidos mediante un análisis de regresión logística. Finalmente, se muestran las principales conclusiones y limitaciones de este trabajo.

2. DELIMITACIÓN Y EFECTOS DEL ACOSO LABORAL

2.1. Acoso versus mobbing: ¿las dos caras de un mismo fenómeno?

Este concepto que, en principio, puede parecer diáfano y transparente, en la práctica, presenta muchos matices que deben ser objeto de análisis. En cualquier estudio sobre el fenómeno del acoso laboral hay que partir de una premisa básica acerca de la dificultad y el riesgo que implica aportar cualquier cifra global sobre la prevalencia de este fenómeno, ya que la revisión realizada por ZAPF y otros (2003) puso de manifiesto que la horquilla fluctúa entre el 5 por 100 y el 30 por 100. Sin duda, el concepto utilizado acerca de lo que se considera acoso explica, en parte, esta disparidad en las cifras.

En la literatura científica han sido explorados varios conceptos diferentes con relación al acoso (AQUINO y LAMERTZ, 2004).¹ Entre otros se encuentran: la intimidación, el hostigamiento, la victimización, la agresión, el abuso emocional, el acoso psicológico o el maltrato en el lugar de trabajo. Aunque los investigadores se aferran a pequeños matices para diferenciar un concepto de otro, generalmente se acepta el término *bullying* como el más usado por los investigadores de habla inglesa, mientras que el vocablo *mobbing* es normalmente utilizado por los de lengua germana y de los países del norte de Europa (HOEL y BEALE, 2006).² Aunque algunos autores han tratado de encontrar nimias diferencias entre estos conceptos y sus aplicaciones,³ el *bullying* y el *mobbing* se usan indistintamente. En este sentido, EINARSEN y MIKKELSEN (2003) señalan que estos términos «parecen referirse todos al mismo fenómeno, a saber, el maltrato sistemático de un subordinado, un colega o un supe-

¹ Una amplia gama de definiciones empleadas por diferentes autores puede consultarse en EINARSEN (2000).

² Otros términos se han acuñado en los países del sur de Europa (por ejemplo, el acoso moral en Francia y España) o en Estados Unidos (abuso emocional o maltrato laboral).

³ ZAPF y EINARSEN (2005) trataron de diferenciar ambos conceptos sin mucho éxito, refiriéndose al *bullying* como un comportamiento dirigido hacia un subordinado por un directivo, mientras que proponían emplear el término *mobbing* en relación con los comportamientos no deseados entre iguales. Otros autores intentaron también distinguir ambos conceptos asociando el *bullying* con formas más directas de agresión perpetradas por individuos, mientras que las formas más suaves ejecutadas por un grupo de personas se relacionarían con el *mobbing* (ZAPF, 1999; LEYMAN, 1996).

rior que, si se prolonga a lo largo del tiempo, puede provocar graves problemas –sociales, psicológicos y psicosomáticos– en la víctima». ⁴ Además, aunque ZAPF (1999) refiriéndose a LEYMANN (1996) señaló la diferencia entre *mobbing* y *bullying* como tal, posteriormente advierte que los términos deben utilizarse indistintamente, una práctica que utilizaremos también en este artículo utilizando el vocablo acoso laboral.

Pero, ¿qué debemos entender por acoso laboral? Atendiendo a los paradigmas académicos predominantes, este concepto supone un tipo de agresión interpersonal en el trabajo determinada por cuatro características principales: intensidad, duración, frecuencia, y disparidad de poder (RAYNER y KEASHLY, 2005; EINARSEN y otros, 2003; RAYNER y otros, 2002). En primer lugar, de acuerdo con LUTGEN-SANDVIK y otros (2007), la intensidad especifica el número de actos negativos diferentes. Los investigadores suelen estimar el acoso contabilizando dichos actos, que incluyen el aislamiento, la humillación o la intimidación, entre otros. En segundo lugar, una frecuencia de exposición semanal a tales actos negativos durante un periodo de aproximadamente seis meses ha sido considerada para obtener una definición operativa a fin de diferenciar entre los casos graves de acoso laboral y la exposición a un tipo de acoso menos intenso, como podría ser algún tipo de estrés social en el trabajo (SAUNDERS, HUYNH y GOODMAN-DELAHUNTY, 2007, EINARSEN y otros, 2003; RAYNER y otros, 2002; SALIN, 2001; EINARSEN y HOEL, 2001; LEYMANN, 1990). En tercer lugar, no solo tienen que producirse dos o más actos negativos frecuentemente, sino que además tienen que ocurrir durante un periodo de tiempo. Los investigadores suelen aplicar un criterio de duración de seis meses para diferenciar el acoso de otros actos negativos de menor intensidad (HOEL y otros, 2001; MIKKELSEN y EINARSEN, 2001; ZAPF y otros, 1996; LEYMANN, 1990). No obstante el primer acto de acoso laboral implica ya un punto de ruptura que afectará a partir de entonces tanto al agresor como a la víctima. No es necesario que se registre de manera reiterada para producir sus efectos. En este sentido, estamos totalmente de acuerdo con LEE (2002) cuando sugiere que cada incidente es inaceptable y que los trabajadores deben ser tratados siempre con respeto y dignidad. Además, este análisis es consistente con los estudios de LEYMANN, pionero en este campo del conocimiento, cuando caracteriza al *mobbing* como un único acto negativo. Por último, la disparidad de poder entre el agresor y su víctima es «fundamental para la definición de acoso» (EINARSEN y otros, 2003), es decir, las personas acosadas presentan serias dificultades para protegerse a sí mismas, al mismo tiempo que apenas tienen oportunidad para vengarse de sus acosadores (ZAPF y EINARSEN, 2005).

Los párrafos previos ponen de manifiesto que no existe un acuerdo universal en torno a la definición de acoso laboral, aunque sí se vislumbra algo de consenso acerca de que la mejor forma de delimitar el concepto es como una serie de actos sistemáticamente negativos, que derivan en problemas sociales, psicológicos y psicosomáticos para el destinatario (EINARSEN y otros, 2003). Así, aunque las definiciones tienden a centrarse en la persistencia y duración como criterios clave de este fenómeno, en el presente documento se discrepa de dicha perspectiva, ya que el acoso laboral tiene un fuerte componente de naturaleza psicológica. De hecho, una condición indispensable del acoso laboral es que el acto debe ser percibido como hostil por el destinatario (EINARSEN, 1999; EINARSEN y SKOGSTAD, 1996).

⁴ En términos parecidos se pronuncian autores como BOWLING y BEEHR (2006), LAPIERRE, SPECTOR y LECK (2005) o AQUINO y LAMERTZ (2004) cuando indican que pese a que la investigación sobre este fenómeno aparece con múltiples etiquetas y en diferentes áreas de conocimiento, todas ellas parecen referirse al mismo constructo.

Desde este punto de vista, los efectos perniciosos del acoso en el trabajo (ansiedad, depresión, absentismo, falta de compromiso...) solo se mostrarán en el momento que se produce esta percepción por parte del sujeto, con independencia de la persistencia y/o la duración del acto que lo origine. A partir de ese instante, el comportamiento del empleado en la empresa cambiará sustancialmente. Como EINARSEN y RAKNES (1997) han señalado, el resentimiento de las víctimas afectará al desempeño en el trabajo provocando un malestar en el clima laboral. A este respecto, HOEL y otros (2003) proponen que el acoso laboral reduce la eficacia organizativa porque disminuye la moral de los empleados, la productividad y la motivación, al mismo tiempo que aumenta el absentismo y la rotación.

3. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ACOSO LABORAL

3.1. Hacia una comprensión multifactorial del acoso laboral

La investigación sobre el acoso laboral se inició en la década de los años ochenta en los países nórdicos, a raíz de las innovadoras investigaciones –por aquel entonces– sobre el acoso escolar (LEYMANN, 1990; MATTHIESEN, RAKNES y RÖKKUM, 1989). Precisamente, LEYMANN (1990), un psiquiatra de origen alemán, es considerado actualmente como el pionero en este tipo de trabajos (RAYNER y otros, 2002). Su interés inicial en el acoso escolar se fue ampliando posteriormente hacia el acoso laboral (que él mismo bautizó como *mobbing*), a medida que identificaba dinámicas similares en sus pacientes adultos (LUTGEN-SANDVIK, TRACY y ALBERTS, 2007).

Dadas las serias implicaciones del acoso laboral en la salud psicológica y el bienestar de los empleados y, por derivación, en el funcionamiento de las organizaciones, resulta de vital importancia comprender los factores que contribuyen a su aparición y desarrollo (BOND, TUCKEY y DOLLARD, 2010). En este sentido, existe una corriente de estudio liderada por la psicología que incide en la patología del acosado y/o acosador. Asumiendo una perspectiva humanista, esta línea de pensamiento dominante tiende a resaltar el acoso laboral en términos eminentemente privados, produciendo mucha investigación ligada a los efectos psicológicos y a las prácticas terapéuticas en apoyo de las víctimas. Sin embargo, el campo de investigación siempre ha presentado un enfoque suficientemente amplio, encontrándose grupos de investigadores que han considerado la influencia de factores micro-organizacionales, tales como el conflicto de rol, el liderazgo, los aspectos políticos o la cultura organizacional (EINARSEN y otros, 2003).⁵

La investigación sobre el acoso laboral ha ido evolucionando, por tanto, hacia su comprensión multicausal. HOEL y COOPER (2001) identifican cinco áreas principales de análisis según dónde se ponga el foco de interés: en el individuo, en la interacción social entre dos (o más) personas, en dinámicas grupales, en el ambiente de trabajo (el que se adopta en la presente investigación) o en un

⁵ Por ejemplo, con respecto a la cultura organizacional, el énfasis se ha puesto en los procesos de socialización mediante los que los actos de acoso laboral se han normalizado y de este modo reproducido o institucionalizado, tal y como sugieren estudios como los de ARCHER (1999) en un servicio de bomberos, RANDLE (2003) entre un grupo de enfermeras o JOHNS y MENZEL (1999) en una muestra de chefs de restaurantes.

contexto más amplio a nivel de la organización, la sociedad y el contexto político. No obstante, la mayoría de los investigadores coinciden en que el acoso laboral es el resultado de la interacción de factores que se manifiestan en el ámbito individual, organizacional y contextual (HOEL y SALIN, 2003; SALIN, 2003; COYNE, SEIGNE y RANDALL, 2000; ZAPF, 1999).

En los apartados siguientes se realiza, en un primer término, una recopilación de los principales hallazgos empíricos obtenidos sobre el acoso a nivel general –para cualquier trabajador o trabajadora– formulado como síntesis; en segundo lugar, las hipótesis configuradoras de un modelo global a partir del cual podrían derivarse, según la investigación aquí planteada, ciertas especificidades para el caso de los empleados con responsabilidades directivas.

3.2. Factores individuales del acoso laboral

Ciertas características personales de las víctimas podrían constituir, en principio, un antecedente del acoso laboral. De hecho, los primeros estudios que se realizaron sugerían que aquellas personas que tienen conflictos en el trabajo también suelen experimentarlos en otros contextos como son la pareja, la familia y los amigos (SKJORSHAMMER y HOFLOSS, 1999). Pese a ello, la investigación sobre una personalidad proclive al acoso está lejos de ser concluyente (BOWLING y BEEHR, 2006). La mayoría de investigadores coligen que probablemente no existe una personalidad predispuesta para desempeñar un papel de víctima o de acosador (ZAPF y EINARSEN, 2005; RAYNER y otros, 2002).

No obstante, existen estudios que han tratado de identificar aquellos factores individuales –sexo, edad, antigüedad– de los que pueden deducirse unos mayores niveles de riesgo de ser acosado o de convertirse en un acosador (ZAPF y EINARSEN, 2005; COYNE, SEIGNE y RANDALL, 2000). La presencia o ausencia de estos factores afecta a la ratio de acoso (BJÖRKQVIST, OSTERMAN y LAGERSPETZ, 1994). Esto es así porque los acosadores calculan los costes y beneficios potenciales del acoso en función de las características demográficas de las víctimas, ya que ciertos grupos (por ejemplo, las mujeres o los trabajadores con poca antigüedad) deberían constituir objetivos más seguros.

Uno de los factores clave, a nivel individual, para analizar el acoso laboral es el **sexo** de la víctima. Sin embargo, los resultados de los estudios empíricos que analizan este aspecto no parecen ser concluyentes. Así, algunos autores han observado una mayor frecuencia de acoso entre las mujeres (SALIN, 2003; CORTINA, MAGLEY, WILLIAMS y LANGHOUT, 2001; ZAPF y otros, 1996; NIEDL, 1995; BJÖRKQVIST, OSTERMAN y LAGERSPETZ, 1994; BJÖRKQVIST, OSTERMAN y HJELT-BACK, 1994), mientras que otras investigaciones a gran escala concluyen que, exceptuando el acoso sexual, hombres y mujeres son igualmente propensos a ser acosados en sus respectivos puestos de trabajo (ZAPF y otros, 2003; HOEL y COOPER, 2000; RAYNER, 1997; EINARSEN y SKOGSTAD, 1996; VARTIA 1996; LEYMANN, 1996).

Dado el objetivo del presente trabajo, adquiere especial relevancia el estudio de VEALE y GOLD (1998) donde se pone de manifiesto que las mujeres que ocupan cargos directivos son más vulnerables al acoso. La explicación que encuentran los autores a este hecho se circunscribe a las actitudes sexistas todavía predominantes, así como a las barreras estructurales que frenan la carrera profesional de las mujeres directivas en comparación con sus colegas varones.

En cualquier caso EINARSEN y otros (2003) sugieren que las diferencias de género encontradas por algunos investigadores son producto, en realidad, de la discriminación que subyace hoy día aún en cuanto al tipo de puestos que ocupan ambos sexos. Desde esta perspectiva, la incidencia del acoso se correspondería con el hecho de formar parte de una minoría en el entorno de trabajo, con independencia de que esta minoría sea del género masculino o femenino.⁶

Los hallazgos correspondientes a otro factor de índole personal relevante en el acoso laboral, como es la **edad** de las víctimas, tampoco presentan una relación clara. Así, RAYNER (1997) demostró que las víctimas del acoso generalmente tenían menos de 25 años y, poco después, HOEL y COOPER (2000) encontraron que las personas más jóvenes eran susceptibles de experimentar un nivel de acoso superior al de los empleados de mayor edad. Sin embargo, en sentido contrario, los trabajos de EINARSEN y otros (1994) y EINARSEN y SKOGSTAD (1996) hallaron una mayor incidencia de acoso laboral entre los empleados de mayor edad. Esta misma conclusión se encuentra en investigaciones posteriores (VARTIA, 2003; PIIRAINEN y otros, 2000).

3.3. Factores organizativos del acoso laboral

Pensar en la organización como un todo es esencial para comprender el fenómeno del acoso laboral, ya que resulta complicado imaginar que el contexto laboral sea independiente o no influya como desencadenante del acoso en el trabajo. Así, aunque los primeros estudios sobre el acoso centraron su interés principalmente en las características psicológicas de los agresores y sus víctimas, desde la década de los años noventa del siglo pasado los investigadores han empezado a considerar con mayor énfasis la influencia de determinadas características laborales y estructurales de la organización. A continuación, se presenta un recorrido bibliográfico de síntesis sobre los principales estudios que analizan la relación entre algunas de las principales dinámicas internas –como son la estabilidad laboral, el diseño del puesto o las prácticas de recursos humanos– y el acoso laboral.

a) Estabilidad laboral

El nivel de estabilidad del empleado en su puesto de trabajo puede crear mayor o menor vulnerabilidad ante el acoso, tanto porque los empleos menos estables y contingentes suelen abundar entre los trabajos de menor estatus profesional, como por la circunstancia de que la inseguridad reduce el poder de los trabajadores con respecto a sus superiores. Una investigación realizada entre empleados de un centro universitario sustenta empíricamente el argumento de que las fórmulas flexibles de trabajo contribuyen a la prevalencia del acoso (LEWIS, 1999). Esta circunstancia viene motivada porque el contexto de flexibilidad implica menor seguridad en el empleo, menores oportunidades para la socialización y menos tiempo para la resolución de conflictos, lo que indirectamente puede contribuir a la agresión y el acoso (HOEL y SALIN, 2003). De hecho, una de las causas

⁶ En una investigación sobre el personal de enfermería en Noruega, una profesión donde los hombres se encuentran subrepresentados, ERIKSEN y EINARSEN (2004) encontraron que la exposición al acoso laboral de las enfermeras era del 4,3 por 100, mientras que entre los enfermeros masculinos alcanzaba el 10,2 por 100.

aducidas para explicar el incremento del acoso en las empresas del siglo XXI es precisamente que los procesos de reestructuración organizativa, con un mayor nivel de subcontratación, han ensanchado la brecha de poder entre la dirección y los trabajadores (VAEZ y otros, 2004; HEARN y PARKIN, 2001). Los trabajadores son mucho más propensos a sentirse intimidados en aquellos entornos de trabajo caóticos e impredecibles marcados por la inseguridad, el conflicto de rol o la tensión (HODSON y otros, 2006; LAWRENCE, 2001).

Con estos antecedentes sería lógico pensar que la tasa de acoso entre los trabajadores con contratos temporales fuera más alta que entre sus compañeros con contratos indefinidos. Sin embargo, KIVIMÄKI, ELOVAINIO y VAHTERA (2000) no observaron diferencias entre unos y otros, ni tampoco entre aquellos que trabajaban a tiempo completo y los que lo hacían a tiempo parcial. En relación con este último aspecto, la dedicación al trabajo, los resultados de la investigación también se presentan contradictorios. Así, mientras que BARON y NEUMAN (1996) hallaron una relación positiva entre el trabajo a tiempo parcial y el acoso laboral, HOEL y COOPER (2000) encuentran esa misma relación pero entre los empleados a jornada completa.

b) Características intrínsecas del puesto de trabajo

La investigación empírica sobre la relación entre el acoso laboral y las características intrínsecas del puesto de trabajo es también extensa. Estudios previos han identificado muchos de estos elementos, tales como la **sobrecarga de trabajo** (SALIN, 2003; HOEL y COOPER, 2000; EINARSEN y otros, 1994), el **control** sobre la actividad (OMARI, 2003; VARTIA y HYYTI, 2002;⁷ RAYNER y otros, 1999; VARTIA, 1996; ZAPF y otros, 1996),⁸ la **ambigüedad de rol** (JENNIFER y otros, 2003; EINARSEN y otros, 1994),⁹ el **conflicto de rol** (EINARSEN y otros, 1994),¹⁰ el **estilo de liderazgo** (VARTIA, 1996; EINARSEN y otros, 1994),¹¹ el **apoyo recibido de compañeros y superiores** (HANSEN y otros, 2006;

⁷ En una muestra de unos 900 funcionarios de prisiones de Finlandia, el estudio de VARTIA y HYYTI (2002) pone de manifiesto que un pobre clima social y unas precarias condiciones de trabajo constituyen variables predictoras del acoso laboral. Las contradicciones en el puesto de trabajo, la falta de oportunidades para influir en las decisiones, la monotonía, o el clima social y directivo explicaban el 17 por 100 de la varianza en el acoso laboral sobre los hombres y el 19 por 100 para las mujeres. Las contradicciones en el trabajo ($\beta = 0,28$; $p < 0,01$) aparecían como el predictor más intenso entre los hombres, mientras que el clima social ($\beta = 0,33$; $p < 0,01$) lo era entre las mujeres.

⁸ En particular, estos autores encuentran que el control de las víctimas sobre el tiempo en el lugar de trabajo es significativamente inferior que entre aquellos empleados que nunca han sufrido acoso en su puesto.

⁹ Por ejemplo, el estudio de JENNIFER y otros (2003), realizado con una muestra de 677 empleados de tres grandes empresas europeas, demostró que la ambigüedad en el puesto de trabajo se manifestaba con mayor frecuencia entre los trabajadores que presentaban un mayor nivel de acoso laboral.

¹⁰ Según estos autores, los «estresores» de rol (conflicto y ambigüedad de rol) están directamente relacionados con el acoso ya que la exposición a estos estresores provoca respuestas negativas, tanto emocionales como conductuales, que refuerzan la victimización del acosado.

¹¹ NAMIE y NAMIE (2003) afirman que en el 80 por 100 de los casos de acoso laboral, este se ejerce por parte de un superior hacia un subordinado. Por consiguiente, la forma de ejercer el liderazgo por parte de los superiores constituye un elemento crítico para fomentar o mitigar el germen del acoso en el trabajo. En este sentido, varios estudios han puesto de manifiesto que el liderazgo autoritario o coercitivo supone un instigador del acoso (O'MOORE y LYNCH, 2007; KELLOWAY y otros, 2005; HOEL y SALIN, 2003; O'MOORE y otros, 1998). Asimismo, SKOGSTAD y otros (2007), HAUGE y otros (2007) y DI MARTINO, HOEL, y COOPER (2003) investigaron el efecto del liderazgo *laissez-faire* sobre el acoso laboral, concluyendo que este estilo de liderazgo se asocia con el acoso desde diferentes perspectivas, fundamentalmente estimulando

ZAPF y otros, 1996),¹² el **clima organizativo** (AGERVOLD y MIKKELSEN, 2004;¹³ VARTIA y HYYTI, 2002; HOEL y COOPER, 2000; ZAPF y otros, 1996; VARTIA, 1996; EINARSEN y otros, 1994) y el **cambio organizacional** (HOEL y COOPER, 2000; O'MOORE, SEIGNE, MCGUIRE y SMITH, 1998; SHEEHAN, 1998; MCCARTHY, 1996).

En una gran investigación llevada a cabo en el Reino Unido entre 5.200 personas, se puso de manifiesto que las víctimas de acoso, en comparación con los que no se sentían acosados, padecían de sobrecarga de trabajo, un clima organizativo enrarecido, mayores cambios organizativos, relaciones en el trabajo insatisfactorias y mayor intención de abandonar el empleo (HOEL y COOPER, 2000). Asimismo, en un estudio sobre empleados noruegos, EINARSEN y otros (1994) descubrieron una correlación significativa entre las variables previas y el acoso laboral: sobrecarga de trabajo (0,14; $p < 0,01$), control (0,24; $p < 0,01$), ambigüedad de rol (0,11; $p < 0,01$) y conflicto de rol (0,26; $p < 0,01$), además de con el estilo de liderazgo (0,26; $p < 0,01$), el clima organizativo (0,19; $p < 0,01$) y el cambio organizacional (0,19; $p < 0,01$). En una línea similar, SALIN (2003) halló que el acoso correlacionaba con un clima organizativo politizado (0,30; $p < 0,01$) y competitivo (0,11; $p < 0,05$) y más débilmente con la sobrecarga de trabajo (0,09; $p < 0,05$). El estudio de VARTIA (1996) identifica como variables críticas del acoso al precario clima social (0,39; $p < 0,01$), a los problemas de comunicación interna (0,36; $p < 0,01$) y a la prevalencia de una atmósfera de trabajo competitiva (0,29; $p < 0,01$). De la misma forma, HANSEN y otros (2006) encontraron con una muestra de 400 empleados de cinco empresas suecas una correlación inversa entre el acoso y el apoyo facilitado a los empleados por los compañeros (-0,19; $p < 0,01$) y los superiores (-0,17; $p < 0,01$).

El meta análisis de BOWLING y BEEHR (2006) –realizado sobre un total de 90 estudios publicados sobre el acoso laboral entre 1987 y 2005– aporta algo de coherencia a la investigación sobre este fenómeno, recopilando y organizando la investigación empírica que existía sobre el asunto hasta ese momento. En relación con las características del puesto de trabajo, estos autores advierten que el acoso tiende a manifestarse en entornos de trabajo donde están presentes otros estresores como el conflicto de rol ($r = 0,44$), la ambigüedad de rol ($r = 0,30$), la sobrecarga ($r = 0,28$) y las limitaciones del trabajo ($r = 0,53$). Asimismo, comprobaron que la autonomía en el puesto se asociaba en sentido negativo con el acoso laboral ($r = -0,25$).

Otras variables de índole organizativa que han sido estudiadas por su relación con el acoso laboral han sido la monotonía, la complejidad o el trabajo en equipo. El estudio de ZAPF y otros (1996) evidenció que las **tareas monótonas** y repetitivas eran más habituales entre las víctimas del acoso. En un estudio posterior ZAPF (1999) no pudo constatar ninguna asociación entre acoso y complejidad del trabajo. ZAPF y otros (1996) también encontraron que en aquellas actividades donde se requería

el conflicto y la ambigüedad de rol, así como otros conflictos interpersonales entre los empleados. En otro sentido, HEPWORTH y TOWLER (2004) hallaron que el liderazgo carismático correlacionaba negativamente con el acoso laboral.

¹² En un estudio sobre una muestra de 200 víctimas de acoso en Alemania, ZAPF y otros (1996) pusieron de manifiesto que los empleados acosados denotaban mayores demandas de cooperación y menor control sobre su tiempo en comparación con un grupo de control de trabajadores no acosados.

¹³ Además del clima organizativo, en un estudio realizado con una muestra de 186 trabajadores de cuello azul de una empresa industrial danesa, estos autores también hallaron que las víctimas del acoso denotaban menos control sobre su trabajo, un estilo de dirección pobre, mayor ambigüedad de rol, menos contactos sociales con colegas en el lugar de trabajo, más conflictos y desacuerdos con los compañeros y una menor importancia percibida en relación con su trabajo.

del **trabajo en equipo** era más probable que se produjera acoso entre iguales. Según estos autores, en estos grupos se genera un ambiente propicio para la búsqueda de chivos expiatorios, generalmente entre los miembros menos poderosos, hacia los que dirigir la agresividad del equipo.

En algunos estudios se establecen conexiones entre acoso y otras percepciones individuales sobre la organización como la satisfacción laboral y el compromiso. En el primer caso, la **insatisfacción con el trabajo** constituye otro fenómeno relacionado con el acoso (VARTIA y HYYTI, 2002). En relación con el segundo caso, dado que el acoso afecta a las emociones de las víctimas, necesariamente este fenómeno estará fuertemente asociado con el **compromiso afectivo**, siendo varios los autores que han puesto de manifiesto una relación negativa entre ambas variables (MCCORMACK y otros, 2006; HOEL y COOPER, 2000). Además, los empleados más comprometidos con sus organizaciones podrían ser más vulnerables a los estresores relacionados con el entorno laboral, precisamente por su vínculo afectivo con la empresa (IRVING y COLEMAN, 2003).

c) Las prácticas de recursos humanos

Las organizaciones a través de sus políticas, cultura y prácticas pueden originar un halagüeño caldo de cultivo para la aparición y desarrollo del acoso laboral. En esta línea de pensamiento se pronuncian BOWLING y BEEHR (2006) al señalar que las características personales de las víctimas pueden encontrarse en el origen del acoso laboral, pero estas también pueden considerar parcialmente responsables al clima organizativo y las políticas de recursos humanos (selección, formación y sistemas de retribución) a través de sus efectos en la naturaleza del lugar de trabajo (presencia de otros estresores y presencia de personas que acosan). El estudio de ROSCIGNO (2007) profundiza en la incidencia de los sistemas de retribución poniendo de manifiesto que los trabajadores que reciben bajos salarios suelen ser objetivos fáciles del acoso, mientras que los asalariados bien retribuidos suelen estar más protegidos ya que su situación profesional se aproxima más a la de sus superiores.

GÜNERI (2009) —citando a BAYRAK KÖK (2006)— va más allá, al indicar que la razón más importante del acoso laboral subyace en los factores de índole organizacional, tales como los sistemas de compensación en la empresa y acuerdos laborales; el diseño del puesto de trabajo; la cultura y el clima organizativo; el liderazgo y los cambios organizativos o el dinamismo del sector. Este último aspecto se aborda en el apartado siguiente.

3.4. Factores contextuales del acoso laboral

Además de los factores relacionados con las dinámicas internas de las organizaciones, el acoso laboral también puede verse afectado por el contexto en el que actúa la organización. Un entorno que podría caracterizarse por el sector de actividad, la naturaleza de la organización o el tamaño de la misma.

La investigación sobre este asunto pone en evidencia que el acoso es más frecuente en el sector servicios, en especial en sanidad, administración pública, educación y servicios financieros

(BJÖRKQVIST y otros, 1994; OMARI, 2003). LEYMAN (1996) también sostiene que el acoso es más común en la sanidad, especialmente entre el personal de enfermería femenino, debido a la sobrecarga de trabajo que soportan y al hecho de trabajar bajo una doble supervisión (un médico y una enfermera jefe), rompiendo de este modo el principio de unidad de mando. De acuerdo con este argumento YILIDRIM y YILIDRIM (2007) demostraron que el 87 por 100 de las enfermeras se encuentran sometidas a algún tipo de acoso en Turquía, sobre todo en el sector público.

La elevada burocracia, la existencia de normas muy estrictas y el elevado nivel de seguridad en el empleo genera un ambiente apropiado para el desarrollo del acoso laboral, debido a que este entorno hace al acosador menos visible al mismo tiempo que reduce la probabilidad de dimisión de la víctima (SALIN, 2001). En este sentido, ZAPF y otros (2003) resumen los estudios realizados a nivel europeo concluyendo que en el sector público –administración, salud, educación y asistencia social– se produce una mayor prevalencia del acoso en comparación con los trabajadores del sector privado, una conclusión similar a la obtenida por HOEL y COOPER (2000) en el Reino Unido, quienes demostraron una mayor incidencia del acoso en servicios públicos como la educación o entre los funcionarios de prisiones y menor prevalencia en el comercio minorista y el sector industrial. Asimismo, el estudio de SOARES (2002) mostraba que el 4,4 por 100 de la muestra de trabajadores de los servicios sanitarios y del sector educativo eran objeto de acoso por parte de sus pacientes o estudiantes.

3.5. Hipótesis para un modelo global del acoso laboral

Tal y como se indicó en la introducción, el objeto de la presente investigación es analizar las causas del acoso laboral entre personal directivo. Es de suponer, en este sentido, que la prevalencia del acoso sea mayor entre los empleados de menor estatus profesional, ya que existe una relación inversa entre la probabilidad de ser víctima y la posición que se ocupa en la organización (HODSON y otros, 2006). Por consiguiente, los directivos deberían percibir menor sensación de acoso que los trabajadores sin responsabilidad directiva. En esta línea, la investigación de SALIN (2001), con una muestra de empleados profesionales, puso de manifiesto que solo el 2 por 100 de los directivos experimentaban acoso, mientras que 17,5 por 100 de los empleados lo habían sufrido en los últimos 12 meses. Pese a ello, estos resultados no parecen ser concluyentes ya que en la bibliografía sobre el tema también se encuentran otros estudios de naturaleza empírica que señalan que la ratio de víctimas del acoso es similar entre empleados, mandos intermedios y directivos (HOEL, COOPER y FARAGHER, 2001; EINARSEN y RAKNES, 1997).

Dado que los estudios realizados sobre el acoso a directivos son muy escasos y que los hallazgos más relevantes se focalizan en aquellas investigaciones que abordan indirectamente esta problemática, en la presente investigación se considera plausible pensar que las hipótesis de partida sobre el acoso laboral en directivos se establezcan desde una perspectiva general, asumiendo inicialmente un modelo de acoso similar al de cualquier trabajador con independencia de la responsabilidad que asuma en la empresa.

Con esta premisa, las hipótesis que se pretenden contrastar en el estudio empírico que se desarrolla a continuación son las siguientes:

1. A **nivel individual** se considera que no existen factores personales determinantes del acoso laboral, por tanto:
 - *Hipótesis 1: La probabilidad de ser un directivo acosado es independiente del género o la edad.*
2. A **nivel organizativo** se establecen las siguientes hipótesis:
 - *Hipótesis 2: A mayor antigüedad menor probabilidad de acoso.*
 - *Hipótesis 3: A mayor inestabilidad laboral mayor probabilidad de acoso a nivel directivo.*
 - *Hipótesis 4: La probabilidad de ser un directivo acosado aumenta en la medida que se trabaje en equipo.*
 - *Hipótesis 5: Los directivos insatisfechos presentan mayores probabilidades de ser acosados.*
3. Finalmente, a **nivel contextual** se formula la hipótesis siguiente:
 - *Hipótesis 6: Los directivos que trabajan en el sector servicios y en instituciones públicas tendrían mayor probabilidad de ser acosados.*

En la medida que el modelo confirme o no estas hipótesis, se podrá confirmar la existencia, en su caso, de un perfil específico del acoso laboral para el empleado con responsabilidades directivas o bien, la prevalencia de un mismo patrón de comportamiento que en los modelos generales descritos en la literatura científica sobre el tema.

4. ESTUDIO EMPÍRICO

4.1. Diseño metodológico y datos

Tal y como se puso de manifiesto en el epígrafe previo, el acoso laboral es un fenómeno cuyas causas hay que buscarlas en diferentes factores de índole personal, organizativa y social. Este es el enfoque con el que se conduce el estudio empírico objeto del presente epígrafe, en el que se aborda la explicación de la metodología acorde con su carácter multidimensional, la fuente de los datos utilizados, la naturaleza de las variables y los resultados obtenidos.

La metodología utilizada para el cumplimiento de los objetivos de este trabajo se fundamenta en el modelo de regresión logística binaria, un caso particular de los denominados modelos de regresión con respuesta dicotómica. Esta técnica estadística permite determinar la probabilidad de ocurrencia del suceso investigado –sentirse o no acosado, en el caso que nos ocupa– frente a la probabilidad de ocurrencia del suceso contrario.

Los datos empleados en la presente investigación se han obtenido de la última Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo, realizada durante el otoño de 2005 por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. Esta encuesta analiza las condiciones de trabajo en los 27 países de la Unión Europea, más Turquía, Croacia, Noruega y Suiza.¹⁴ Dados los objetivos de la presente investigación, se obtuvo una submuestra de 608 directivos y mandos intermedios, de los cuales el 47,0 por 100 declaraba sentirse acosado en su puesto de trabajo, mientras que el 53,0 por 100 restante confesaba no sentirse así. Todos los sujetos que componen la muestra son directivos o mandos intermedios, ya sean del sector público (31,2%) o del sector privado (68,8%). La edad media de los encuestados era de 42,86 años (43,62 en los hombres y 41,82 entre las mujeres). Por último, el 5,8 por 100 declara no tener estudios o haber cursado solo estudios primarios, un 58,7 por 100 tiene formación secundaria y un 35,5 por 100 ha completado estudios universitarios.

4.2. Variables utilizadas

a) Variable dependiente

La variable dependiente de este estudio es el acoso en el trabajo. Los encuestados fueron preguntados en un único ítem sobre su percepción individual en relación con este tema: *¿Ha sido usted personalmente sometido a acoso laboral en su trabajo?* Los directivos y mandos intermedios acosados fueron codificados como 1, mientras que los que nunca se habían sentido así se codificaron como 0.

b) Variables independientes

Teniendo en consideración los estudios previos sobre el acoso laboral, se utilizan un conjunto de variables independientes agrupadas en tres categorías: factores a nivel personal y familiar, condiciones laborales y, finalmente, factores de contexto organizativo. La codificación de las variables a considerar se recoge en la **tabla 1**.

TABLA 1. Variables explicativas: codificación y frecuencias.

Variable y codificación	Frecuencias			
	Valor 0	Valor 1	Valor 2	Valor 3
1. Factores a nivel personal y familiar				
Sexo (0: Hombre; 1: Mujer)	350	258		
Edad (0: 24 años; 1: 25-39 años; 2: 40-54 años; 3: 55 años o más)	19	223	275	91
				.../...

¹⁴ La población objeto de estudio son todas las personas con 15 años o más cuyo lugar habitual de residencia sea alguno de los estados miembros de la Unión Europea y que durante el periodo de referencia estuvieran ocupados. En el trabajo de campo se visitaron 72.300 hogares, obteniendo un total de 29.766 encuestas válidas.

Variable y codificación	Frecuencias			
	Valor 0	Valor 1	Valor 2	Valor 3
.../...				
Formación (0: sin formación/primaria; 1: Secundaria; 2: Universitaria)	35	357	216	
Pareja (0: Con pareja; 1: Sin pareja)	426	182		
Hijos menores de 15 años en el hogar (0: Sí; 1: No)	219	389		
Hijos con 15 años o más en el hogar (0: Sí; 1: No)	185	423		
2. Condiciones laborales				
Antigüedad (0: Hasta 1 año; 1: más de 1 hasta 5; 2: más de 5 hasta 10; 3: más de 10 años)	35	187	132	249
Tipo de contrato (0: Indefinido; 1: Temporal)	392	63		
Horas de trabajo semanales (0: Menos 20 horas; 1: De 20 a 40 horas; 2: Más de 40 horas)	18	314	262	
Trabajo nocturno (0: No; 1: Sí)	421	174		
Trabajo por la tarde (0: No; 1: Sí)	235	357		
Trabajo en festivos (0: No; 1: Sí)	359	237		
Trabajar más de 10 horas/día (0: No; 1: Sí)	249	340		
Tipo de jornada (0: Jornada completa; 1: Jornada parcial)	557	47		
Trabajo a turnos (0: No; 1: Sí)	499	98		
Capacidad para decidir horario (0: Flexibilidad; 1: Sin flexibilidad)	317	288		
Armonía horario laboral y compromisos personales (0: Sí; 1: No)	427	177		
Tareas monótonas (0: No; 1: Sí)	396	210		
Tareas complejas (0: Sí; 1: No)	476	128		
Tareas rotativas (0: Sí; 1: No)	343	256		
Trabajo en equipo (0: Sí; 1: No)	469	133		
Autonomía sobre el contenido del trabajo (0: Sí; 1: No)	463	141		
Autonomía sobre ritmo de trabajo (dependiente de otras personas) (0: No; 1: Sí)	119	487		
Autonomía sobre ritmo de trabajo (dependiente de sistemas automatizados) (0: No; 1: Sí)	314	284		
Desplazamientos/día (0: Menos de 30 minutos; 1: De 30 a 60 min.; 2: Más de 60 min.)	302	175	112	
Demanda emocional del trabajo (0: No; 1: Sí)	167	434		
Demanda intelectual del trabajo (0: No; 1: Sí)	237	363		
Satisfacción condiciones laborales (0: Sí; 1: No)	488	119		
.../...				

Variable y codificación	Frecuencias			
	Valor 0	Valor 1	Valor 2	Valor 3
.../...				
Satisfacción retribución (0: Sí; 1: No)	302	173		
Posibilidad perder empleo (0: No; 1: Sí)	444	81		
Oportunidades carrera profesional (0: Sí; 1: No)	246	225		
3. Contexto organizativo				
Sector de actividad (0: agricultura; 1: industria; 2: construcción; 3: servicios)	18	97	44	402
Tipo de sector (0: Privado; 1: Público)	370	168		
Tamaño (0: Microempresa (1-9 empleados); 1: Pequeña empresa (10-49 empleados); 2: Mediana empresa (50-249 empleados); 3: Gran empresa (Más de 250 empleados))	207	191	115	84

FUENTE: *Elaboración propia.*

4.3. Análisis de resultados

a) Análisis bivariante

El objetivo general de este trabajo trata de explicar cuáles son las variables determinantes del acoso laboral entre los directivos y mandos intermedios. Para lograr este fin se utiliza, en primer lugar, un análisis de tablas de contingencia y Chi-cuadrado de Pearson con el objeto de examinar la posible relación bivariante entre la variable dependiente –sentirse o no acosado– y un conjunto de variables independientes agrupadas en las tres categorías expuestas anteriormente. Esta aproximación supone una preparación para el análisis multivariante que se realizará posteriormente, ya que en el modelo de regresión logística solo se deberían incluir aquellas variables independientes que tienen una capacidad de predicción estadísticamente significativa.

La aplicación del contraste de Pearson a un nivel de significación de 0,05 nos lleva a excluir del análisis diversas variables consideradas inicialmente. En primer lugar, se descartan a nivel individual las variables que hacen referencia a la edad de los encuestados (Sig. 0,541), el nivel de formación (Sig. 0,228) y la presencia de hijos mayores de 15 años en el hogar (Sig. 0,721). En segundo lugar, también quedarían fuera del modelo a nivel organizativo las condiciones laborales que hacen referencia al tipo de contrato (Sig. 0,188), horas semanales de trabajo (Sig. 0,951), tipo de jornada completa o parcial (Sig. 0,579), flexibilidad respecto al horario laboral (Sig. 0,913), monotonía de las tareas (Sig. 0,159), complejidad de la actividad (Sig. 0,525), tareas rotativas (Sig. 0,250), trabajo en equipo (Sig. 0,258), autonomía sobre el contenido del trabajo (Sig. 0,389), dependencia de otras personas en cuanto al ritmo de trabajo (Sig. 0,142), dependencia de sistemas automatizados en cuanto al ritmo de trabajo (Sig. 0,249), duración de los desplazamientos al lugar de trabajo (Sig. 0,144) y demanda intelectual (Sig. 0,704). Por último, a nivel contextual descartaríamos la variable tamaño (Sig. 0,375).

b) Análisis multivariante

Tras el análisis exploratorio inicial, a continuación se plantea un modelo de regresión logística para determinar en qué medida ayudan a explicar el acoso laboral las diferentes categorías de variables que se han empleado en la presente investigación. Para demostrar el efecto que cada conjunto de variables tiene sobre el acoso laboral se construyen hasta tres modelos diferentes, donde la adición de cada bloque se trata como un nuevo modelo por separado. Para estimar el modelo se ha optado por el método por pasos adelante RV, usando todas las variables predictoras de cada modelo para evaluar qué combinación de variables es la más eficiente en la explicación del acoso laboral en los directivos y mandos intermedios.

b.1) Incidencia de factores a nivel personal y familiar (Modelo 1)

Como se indicaba en la revisión bibliográfica, durante las últimas décadas han sido varios los estudios que han puesto de manifiesto que como posibles antecedentes del acoso se encuentran desde factores organizativos hasta rasgos de la personalidad (por ejemplo, COYNE, SEIGNE y RANDALL, 2000; ZAPF, 1999). En este sentido, en el Modelo 1 de la **tabla 2** se puede constatar que las **mujeres directivas que no viven en pareja** perciben un mayor grado de acoso laboral. Todos los resultados presentados son significativos en el nivel del 1 por 100. Por consiguiente, la probabilidad de ser acosado en el puesto de trabajo se reduce entre los hombres que ocupan puestos directivos y entre sus colegas femeninas cuando estas tienen pareja estable. Para este nivel de significación, el modelo de regresión logística indica que la presencia de hijos menores de 15 años en el hogar no se relaciona –ni positiva, ni negativamente– con la percepción de acoso.

TABLA 2. Regresión logística: factores que determinan el acoso laboral.

Variables	Odds ratios		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
1. Factores a nivel personal y familiar			
Sexo (0: Hombre; 1: Mujer)	0,706	n.s.	n.s.
Pareja (0: Con pareja; 1: Sin pareja)	0,641	0,745	0,792
Hijos menores de 15 años en el hogar (0: Sí; 1: No)	n.s.	n.s.	n.s.
2. Condiciones laborales			
Antigüedad (0: Hasta 1 año; 1: más de 1 hasta 5; 2: más de 5 hasta 10; 3: más de 10 años)		-0,315	-0,415
Trabajo nocturno (0: No; 1: Sí)		0,599	n.s.
Trabajo por la tarde (0: No; 1: Sí)		n.s.	n.s.
			.../...

Variables	Odds ratios		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
.../...			
Trabajo en festivos (0: No; 1: Sí)		n.s.	n.s.
Trabajar más de 10 horas/día (0: No; 1: Sí)		n.s.	n.s.
Trabajo a turnos (0: No; 1: Sí)		n.s.	n.s.
Armonía horario laboral y compromisos personales (0: Sí; 1: No)		n.s.	n.s.
Demanda emocional del trabajo (0: No; 1: Sí)		0,652	0,582
Satisfacción condiciones laborales (0: Sí; 1: No)		n.s.	0,725
Satisfacción retribución (0: Sí; 1: No)		0,776	0,647
Posibilidad perder empleo (0: No; 1: Sí)		n.s.	0,773
Oportunidades carrera profesional (0: Sí; 1: No)		0,567	n.s.
3. Contexto organizativo			
Sector de actividad (0: agricultura; 1: industria; 2: construcción; 3: servicios)			n.s.
Tipo de sector (0: Privado; 1: Público)			0,752
Constante	-0,613	-0,696	-0,573
χ^2 Test de eficiencia- Categoría añadida	35,921	8,387	3,449
Grados de libertad	2	4	1
Nivel de significación	0,000	0,000	
χ^2 Test de eficiencia- Modelo global	35,921	44,308	47,757
Grados de libertad	2	6	7
Nivel de significación	0,000	0,000	0,000
% predicción correcto			
Global	60,4	63,8	68,0
Acosados	66,4	62,8	61,6
No acosados	55,0	64,7	73,9

FUENTE: *Elaboración propia.*

A pesar de todo, el impacto de cada una de las variables significativas en la probabilidad de sentirse acosado en el trabajo no es la misma en un caso que en otro, tal y como indica el análisis de los intervalos de confianza obtenidos para las correspondientes *odds ratios* (véase **tabla 3**). De esta manera, se aprecia un efecto ligeramente superior de la variable *Sexo*, ya que la probabilidad de sentirse acosado entre las mujeres es prácticamente el doble que la de los hombres (OR: 2,025), con un intervalo de confianza que oscila entre 1,448 y 2,832. Por su parte, no convivir en pareja aumenta la probabilidad de acoso 1,899 veces (IC: 1,320 – 2,731).

TABLA 3. Regresión logística: factores que determinan el acoso laboral (intervalos de confianza y odds ratio del Modelo 1).

Variables en el modelo					Odds ratios 95% I.C. para OR		
	B	D. Típica	Wald	p	OR	Inferior	Superior
Sexo	0,706	0,171	16,991	0,000	2,025	1,448	2,832
Pareja	0,641	0,186	11,946	0,001	1,899	1,320	2,731
Constante	-0,613	0,119	26,439	0,0000			

FUENTE: *Elaboración propia.*

El estadístico de contraste aplicado para evaluar la validez del modelo en su conjunto indica que existen razones suficientes para aceptar la validez del mismo,¹⁵ es decir, para afirmar que el hecho de que un directivo se sienta más o menos acosado en su actividad laboral puede ser satisfactoriamente explicado por el conjunto de variables –personales y familiares– consideradas en el primero de los modelos que se muestran en la presente investigación. Con todo, la capacidad de generalización del modelo –considerando únicamente las variables personales y familiares– resulta limitada, ya que el 60,4 por 100 de los individuos considerados resultó bien clasificado conociendo de antemano su situación real (véase **tabla 2**). Además, existen notables diferencias entre los porcentajes correspondientes a directivos acosados (66,4%) y no acosados (55,0%), lo que sugiere que los primeros resultan más fáciles de identificar. Estos resultados apuntan a que existen otros factores, al margen de los presentados en este primer modelo, que contribuyen a explicar la percepción de acoso en el trabajo.

b.2) Incidencia conjunta de factores a nivel personal-familiar y condiciones laborales (Modelo 2)

El segundo modelo incorpora tanto variables de índole personal y familiar como de naturaleza laboral, referidas estas últimas a las condiciones –antigüedad, autonomía, tipo de contrato, horario, etc.– que disfrutan los directivos y mandos intermedios que componen la muestra de la presente investigación. Como se puede comprobar en las últimas filas de la **tabla 2**, la inclusión de estas variables aumenta el porcentaje de predicción del acoso laboral en 3,4 puntos porcentuales, pasando del 60,40 por 100 al 63,80 por 100.¹⁶ La mejora ocurrida en el modelo general se ve acompañada por un mayor equilibrio en la capacidad de predicción entre ambos colectivos. Así, la capacidad de generalización para el colectivo de directivos acosados se sitúa en el 62,8 por 100, mientras que entre los no acosados alcanza el 64,7 por 100.

¹⁵ La prueba ómnibus del modelo, utilizada para este fin, presenta los siguientes resultados: Chi Cuadrado: 35,921; Sig. 0,0000.

¹⁶ La validez del modelo global mejora al añadir el bloque de variables laborales, aumentando χ^2 hasta alcanzar el valor de 44,308 (Sig. 0,0000).

En la **tabla 2** se observa que al introducir las condiciones laborales en un nuevo modelo agregado, la única variable de naturaleza personal que explica el acoso laboral es la **no convivencia en pareja** (OR: 2,106), adquiriendo gran importancia las variables relativas a las condiciones laborales de los directivos investigados. De esta manera, la probabilidad de sentirse acosado aumenta entre los directivos y mandos intermedios que tienen menos **antigüedad** en la empresa (OR: 0,730), que trabajan en **horario nocturno** (OR: 1,820), cuya actividad les exige una fuerte **demanda emocional** (OR: 1,920), que se encuentran menos **satisfechos con su retribución** (OR: 2,174) y que perciben menos **oportunidades de carrera profesional** (OR: 1,764). El resto de variables –sexo, trabajo a turnos, en domingo, etc.– actuando conjuntamente con estas, no explican la percepción de acoso laboral entre los directivos.

TABLA 4. Regresión logística: factores que determinan el acoso laboral (intervalos de confianza y odds ratio del Modelo 2).

	Variables en el modelo				Odds ratios 95% I.C. para OR		
	B	D. Típica	Wald	P	OR	Inferior	Superior
Pareja	0,745	0,272	7,524	0,006	2,106	1,237	3,586
Antigüedad	-0,315	0,127	6,152	0,013	0,730	0,569	0,936
Trabajo nocturno	0,599	0,270	4,908	0,027	1,820	1,071	3,090
Demanda emocional	0,652	0,254	6,583	0,010	1,920	1,166	3,159
Satisf.retribución	0,776	0,266	8,518	0,004	2,174	1,291	3,662
Carrera profesional	0,567	0,254	4,999	0,025	1,764	1,073	2,900
Constante	-0,696	0,354	3,855	0,050			

FUENTE: *Elaboración propia.*

b.3) Incidencia conjunta de factores a nivel personal-familiar, condiciones laborales y contexto organizativo (Modelo 3)

En el tercer modelo se han agregado dos variables de contexto organizativo: el sector de actividad y la naturaleza pública o privada de la empresa donde trabaja el directivo.¹⁷ En la **tabla 2** se puede constatar que el efecto de estas variables sobre la capacidad de generalización del modelo aumenta significativamente el porcentaje de predicción global del mismo (del 63,8% al 68,0%): 61,6 por 100 en directivos acosados y 73,9 por 100 en directivos no acosados. Por consiguiente, la inclusión de las variables de contexto organizativo mejora la capacidad de predicción del modelo al igual que ocurre con la validez del mismo (Chi cuadrado: 47,757; Sig. 0,000).

¹⁷ La variable tamaño ha sido excluida de la categoría de contexto organizativo tal y como aconsejaba el análisis bivariante.

La influencia de las variables de contexto organizativo en el modelo de acoso laboral introduce algunas alteraciones que dejan el modelo final tal y como se presenta en la **tabla 5**. De este modo, la probabilidad de que un directivo se sienta acosado aumenta entre aquellos que no viven en **pareja** (OR: 2,208; IC: 1,223 – 3,987) y que desempeñan su actividad profesional en el ámbito del **sector público** (OR: 2,121; IC: 1,171 – 3,843) con poca **antigüedad** (OR: 0,661; IC: 0,498 – 0,876), sintiéndose poco satisfechos con sus **condiciones laborales** (OR: 2,066; IC: 1,010 – 4,223) y, especialmente, con la **retribución** que perciben (OR: 1,909; IC: 1,031 – 3,535) por una actividad que les exige una fuerte **demanda emocional** (OR: 1,789; IC: 1,023 – 3,129), a lo que se une un elevado grado de inestabilidad, lo que podría hacer que **perdieran su empleo** en los próximos meses (OR: 2,167; IC: 1,000 – 4,695).

TABLA 5. Regresión logística: factores que determinan el acoso laboral (intervalos de confianza y odds ratio del Modelo 3).

	Variables en el modelo				Odds ratios 95% I.C. para OR		
	B	D. Típica	Wald	P	OR	Inferior	Superior
Pareja	0,792	0,302	6,897	0,009	2,208	1,223	3,987
Antigüedad	-0,415	0,144	8,305	0,004	0,661	0,498	0,876
Demanda emocional	0,582	0,285	4,166	0,041	1,789	1,023	3,129
Satisfacción condiciones laborales	0,725	0,365	3,952	0,047	2,066	1,010	4,223
Satisf. retribución	0,647	0,314	4,230	0,040	1,909	1,031	3,535
Posib. perder empleo	0,773	0,394	3,844	0,050	2,167	1,000	4,695
Tipo sector	0,752	0,303	6,150	0,013	2,121	1,171	3,843
Constante	-0,573	0,379	2,283	0,131	0,564		

FUENTE: *Elaboración propia.*

5. DISCUSIÓN

El modelo multidimensional obtenido en torno a los diferentes niveles y factores que pueden propiciar el acoso del directivo es muy similar al esperado para otro tipo de trabajadores. La probabilidad de ser un directivo acosado es independiente del género o la edad (hipótesis 1), aumenta cuando se trabaja en condiciones de inestabilidad laboral (hipótesis 2), se manifiesta en mayor medida en personas insatisfechas con su trabajo (hipótesis 3) y con las prácticas retributivas (hipótesis 5) y que desarrollan su actividad predominantemente en el sector público (hipótesis 6). No obstante, desaparece la variable contextual del sector servicios como actividad que favorece este

tipo de comportamientos. Además de estos factores, más o menos previsibles por su presencia en la literatura científica sobre el tema, se han detectado otras variables ausentes en la revisión bibliográfica efectuada en el epígrafe 3. En este sentido, nuestro estudio pone de manifiesto que la probabilidad de que un directivo se sienta acosado aumenta entre aquellos que no viven en pareja (a nivel individual) y aquellos que su actividad les exige una fuerte demanda emocional (a nivel organizativo).

Pese al interés científico de los hallazgos apuntados, conviene considerar ciertas limitaciones metodológicas. En primer lugar, la medida del acoso se ha realizado mediante autopercepción, lo que implica asumir el sesgo correspondiente en la variable clave. En segundo lugar, la relación causal entre el acoso y el resto de variables incluidas en el estudio conviene relativizarla en la medida que se estudian datos *cross-sectional* y no experimentales. Por último, la investigación asume una perspectiva parcial del fenómeno: el punto de vista de la víctima, pero no el del acosador.

Asumiendo estas circunstancias inherentes a la estrategia de la investigación se puede concluir que nos encontramos ante unos resultados predominantemente confirmatorios del modelo general de acoso laboral o, de otra forma, que parece descartarse la existencia de un modelo específico de acoso laboral para los puestos directivos. El hecho de realizar una tarea con más poder y diferente –menos monótona, más compleja, con mayores demandas...– no les brinda un escudo protector que les defienda de las condiciones en donde el acosador actúa y el sistema propicia: la vulnerabilidad personal, la mayor inestabilidad en las relaciones de trabajo y las organizaciones burocráticas.

Bibliografía

- AGERVOLD, M. y MIKKELSEN, E.G. [2004]: «Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions», *Work & Stress*, vol. 18, págs. 336-351.
- AQUINO, K. y LAMERTZ, K. [2004]: «Relational model of workplace victimization: Social roles and patterns of victimization in dyadic relationships», *Journal of Applied Psychology*, 89(6), págs. 1.023-1.034.
- ARCHER, D. [1999]: «Exploring Bullying. Vulture in the Para-military Organization», *International Journal of Manpower*, 20 1/2, págs. 94-105.
- BARON, R.A. y NEUMAN, J.H. [1996]: «Workplace violence and workplace aggression: evidence on their relative frequency and potential causes», *Aggressive Behavior*, 22, págs. 161-73.
- BAYRAK KÖK, S. [2006]: «İş yaşamında şiddet sarmalı olarak yıldırma», *16th National Management Congress proceedings*, Antalya.
- BJÖRKQVIST, K.; OSTERMAN, K. y HJELT-BACK, M. [1994]: «Aggression among university employees», *Aggressive Behavior*, 20, págs. 173-184.
- BJÖRKQVIST, K.; OSTERMAN, K. y LAGERSPETZ, K.M.J. [1994]: «Sex differences in covert aggression among adults», *Aggressive Behavior*, 20, págs. 27-33.
- BOND, S.A.; TUCKEY, M.R. y DOLLARD, M.F. [2010]: «Psychosocial Safety Climate, Workplace Bullying, and Symptoms of Posttraumatic Stress», *Organization Development Journal*, 28, 1, págs. 37-56.
- BOWLING, N.A. y BEEHR, T.A. [2006]: «Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis», *Journal of Applied Psychology*, 91, págs. 998-1.012.
- CORTINA, L.M.; MAGLEY, V. J.; WILLIAMS, J.H. y LANGHOUT, R.D. [2001]: «Incivility in the workplace: Incidence and impact», *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (4), págs. 64-80.
- COYNE, I.; SEIGNE, E. y RANDALL, P. [2000]: «Predicting workplace victim status from personality», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, págs. 335-349.
- DI MARTINO, V.; HOEL, H. y COOPER, C.L. [2003]: *Preventing Violence and Harassment in the Workplace*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- EINARSEN, S. [2000]: «Bullying and harassment at work: A review of the Scandinavian approach», *Aggression and Violent Behavior*, 5, págs. 379-401.
- [1999]: «The nature and causes of bullying at work», *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), págs. 16-27.
- EINARSEN, S. y HOEL, H. [2001]: «The Negative Acts Questionnaire: Development, Validation and Revision of a Measure of Bullying at Work», *10th European Congress on Work and Organisational Psychology*, Prague.
- EINARSEN, S. y MIKKELSEN, E. G. [2003]: «Individual effects of exposure to bullying at work», in S. EINARSEN, H. HOEL, D. ZAPF and C.L. COOPER, (eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace; international perspectives in research and practice*. London: Taylor and Francis, págs. 127-144.
- EINARSEN, S.; RAKNES, B.I.; MATTHIESEN, S.B. y HELLESØY, O.H. [1994]: *Mobbing og harde personkonflikter: Helsefarlig samspill på arbeidsplassen*. [Bullying and interpersonal conflict: Interaction at work with negative implications for health]. Bergen: Sigma Forlag.

- EINARSEN, S. y RAKNES, B.I. [1997]: «Harassment at work and the victimization of men», *Violence and Victims*, 12, págs. 247-263.
- EINARSEN, S. y SKOGSTAD, A. [1996]: «Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, págs. 185-201.
- EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D. y COOPER, C.L. (eds.) [2003]: «The concept of bullying at work», in *Bullying and emotional abuse in the workplace; international perspectives in research and practice*, London: Taylor and Francis, págs. 3-30.
- ERIKSEN, W. y EINARSEN, S. [2004]: «Gender minority as a risk factor of exposure to bullying at work: The case of male assistant nurses», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (4), págs. 473-492.
- GÜNERI, B. [2009]: «A review of organizational antecedents of bullying», *International Journal of Business Research*, 9, 6, págs. 100-106.
- HANSEN, A.M.; HOGH, A.; PERSSON, R.; KARLSON, B.; GARDE, A.H. y ØRBÆK, P. [2006]: «Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response», *Journal of Psychosomatic Research*, 60, págs. 63-72.
- HAUGE, L.J.; SKOGSTAD, A. y EINARSEN, S. [2007]: «Relationship between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study», *Work and Stress*, 21 (3), págs. 220-242.
- HEARN, J. y PARKIN, W. [2001]: *Gender, Sexuality and Violence in Organizations*, Sage.
- HEPWORTH, W. y TOWLER, A. [2004]: «The effects of individual differences and charismatic leadership on workplace aggression», *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (2), págs. 176-185.
- HODSON, R.; ROSCIGNO, V.J. y LÓPEZ, S.H. [2006]: «Chaos and the abuse of power: Workplace bullying in organizational and interactional context», *Work and Occupations*, 33 (4), págs. 382-416.
- HOEL, H. y BEALE, D. [2006]: «Workplace Bullying, Psychological Perspectives and Industrial Relations: Towards a Contextualized and Interdisciplinary Approach», *British Journal of Industrial Relations*, 44, June, págs. 239-262.
- HOEL, H. y COOPER, C.L. [2000]: *Destructive conflict and bullying at work*, unpublished report, Manchester, UK: University of Manchester, Institute of Science and Technology.
- [2001]: «Origins of bullying: Theoretical frameworks for explaining workplace bullying», in N. TEHRANI (ed.), *Building a culture of respect: Managing bullying at work* (págs. 3-19), London: Taylor & Francis.
- HOEL, H.; EINARSEN, S. y COOPER, C. [2003]: *Organizational effects of bullying*, in S. EINARSEN, H. HOEL, D. ZAPF and C. COOPER (eds.), «Bullying and emotional abuse in the workplace; international perspectives in research and practice», London: Taylor and Francis.
- HOEL, H. y SALIN, D. [2003]: «Organizational antecedents of workplace bullying», in S. EINARSEN, H. HOEL, D. ZAPF and C. COOPER (eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace; international perspectives in research and practice*, London: Taylor and Francis.
- HOEL, H.; COOPER, C.L. y FARAGHER, B. [2001]: «The experience of bullying in Great Britain: the impact of organizational status», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, págs. 443-65.
- IRNSIDE, M. y SEIFERT, R. [2003]: «Tackling bullying in the workplace: the collective dimension», in S. EINARSEN, H. HOEL, D. ZAPF and C.L. COOPER, (eds.) *Bullying and emotional abuse in the workplace, international perspectives in research and practice*, Routledge, London and New York.
- IRVING, P. G. y COLEMAN, D.F. [2003]: «The Moderating Effect of Different Forms of Commitment on Role Ambiguity-Job Tension Relations», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20 (2), 97.
- JENNIFER, D.; COWIE, H. y ANAIADOU, K. [2003]: «Perceptions and experience of workplace bullying in five different working populations», *Aggressive Behavior*, 29, págs. 489-96.

- JOHNS, N. y MENZEL, P.J. [1999]: «If you can't stand the heat!... Kitchen violence and culinary art», *Hospitality Management*, 18, págs. 99-109.
- KELLOWAY, E.K.; SINAVATHAN, N.; FRANCIS, L. y BARLING, J. [2005]: «Poor leadership», in J. BARLING, E.K. KELLOWAY, and M.R. FRONE (eds.), *Handbook of work stress*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- KWIMÄKI, M.; ELOVAINIO, M. y VATHERA, J. [2000]: «Workplace bullying and sickness absence in hospital staff», *Occupational and Environmental Medicine*, 57, págs. 656-660.
- LAPIERRE, L.M.; SPECTOR, P.E. y LECK, J.D. [2005]: «Sexual versus nonsexual workplace aggression and victims' overall job satisfaction: A meta-analysis», *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, págs. 155-169.
- LAWRENCE, C. [2001]: «Social psychology of bullying in the workplace», in N. TEHRANI (ed.), *Building a culture of respect: Managing bullying at work*, London: Taylor & Francis, págs. 61-76.
- LEE, D. [2002]: «Gendered workplace bullying in the restructured UK Civil Service», *Personnel Review*, 31, págs. 205-222.
- LEWIS, D. [1999]: «Workplace bullying-interim findings of a study in further and higher education in Wales», *International Journal of Manpower*, 20, págs. 106-118.
- LEYMANN, H. [1990]: «Mobbing and psychological terror at workplaces», *Violence and Victims*, 5, págs. 119-126.
– [1996]: «The content and development of mobbing at work», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, págs. 165-184.
- LUTGEN-SANDVIK, P.; TRACY, S.J. y ALBERTS, J.K. [2007]: «Burned by Bullying in the American Workplace: Prevalence, Perception, Degree and Impact», *Journal of Management Studies*, 44, págs. 837-862.
- MATTHIESEN, S.B.; RAKNES, B.I. y RÖKKUM, O. [1989]: «Mobbing på arbeidsplassen (Bullying in the workplace)», *tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 26, págs. 761-774.
- MCCARTHY, P. [1996]: «When the mask slips: inappropriate coercion in organisations undergoing restructuring», in P. MCCARTHY, M. SHEEHAN and WILKIE, W. (eds.), *Bullying: from Backyard to Boardroom*, Millennium Books, Alexandria, Australia, págs. 47-65.
- MCCORMACK, D.; CASIMIR, G.; DJURKOVIC, N. y YANG, L. [2006]: «The concurrent effects of workplace bullying, satisfaction with supervisor, and satisfaction with co-workers on affective commitment among schoolteachers in China», *International Journal of Conflict Management*, 17, págs. 316-331.
- MIKKELSEN, E.G. y EINARSEN, S. [2001]: «Bullying in Danish work-life: prevalence and health correlates», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, págs. 393-413.
- NAMIE, G. y NAMIE, R. [2003]: *The bully at work*, Illinois: Sourcebooks.
- NIEDL, K. [1995]: *Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz. Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten* (Mobbing/bullying at work: An empirical analysis of the phenomenon and of the effects of systematic harassment on human resource management). Munich, Germany: Hampágs.
- O'MOORE, M. y LYNCH, J. [2007]: «Leadership, working environment and workplace bullying», *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, 10 (1), págs. 95-117.
- O'MOORE, M.; SEIGNE, E.; MCGUIRE, L. y SMITH, M. [1998]: «Victims of bullying at work in Ireland», *Journal of Occupational Health and Safety*, 14, págs. 569-574.
- OMARI, M. [2003]: *Towards dignity and respect: An exploration of antecedents and consequences of bullying behavior in the workplace*, Final Report Curtin-IPAA Fellowship Program.

- PIIRAINEN, H.; ELO, A.L.; HIRVONEN, M.; KAUPPINEN, K.; KETOLA, R.; LAITINEIN, H.; LINDSTRÖM, K.; REIJULA, K.; RIALA, R.; VILUKSELA, M. y VIRTANEN, S. [2000]: *Työ ja terveysterveystutkimus* (Work and health-an interview study). Helsinki, Finland: Työterveyslaitos.
- RANDLE, J. [2003]: «Bullying in the nursing profession», *Journal of Advanced Nursing*, 43, págs. 395-401.
- RAYNER, C. [1997]: «The incidence of workplace bullying». *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, págs. 199-208.
- RAYNER, C. y KEASHLY, L. [2005]: *Bullying at work: a perspective from Britain and North America*, in S. Fox, y P. SPECTOR (eds.), *Counterproductive Work Behaviors*. Washington, D.C.: American Psychological Association, págs. 271-296.
- RAYNER, C.; SHEEHAN, M. y BARKER, M. [1999]: «Theoretical approaches to the study of bullying at work». *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), págs. 11-15.
- RAYNER, C.; HOEL, H. y COOPER, C.L. [2002]: *Workplace Bullying: What We Know, Who Is To Blame, and What Can We Do?* London: Taylor and Francis.
- ROSCIGNO, V.J. [2007]: *The Face of Discrimination: How Race and Sex Impact Work and home lives*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- SALIN, D. [2003]: «Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment», *Human Relations*, 56, págs. 1.213-1.232.
- [2001]: «Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two strategies for measuring bullying», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), págs. 425-441.
- SAUNDERS, P.; HUYNH, A. y GOODMAN-DELAHUNTY, J. [2007]: «Defining workplace bullying behaviour professional lay definitions of workplace bullying», *International Journal of Law and Psychiatry*, 30 (4-5), págs. 340-354.
- SHEEHAN, M. [1998]: «Restructuring: rhetoric versus reality», in MCCARTHY, P., SHEEHAN, M., WILKIE, S. and WILKIE, W. (eds.), *Bullying: Causes, Costs and Cures, Beyond Bullying Association*, Nathan, Australia, págs. 153-66.
- SKJORSHAMMER, M. y HOFOS, D. [1999]: «Physician in Conflict: A Survey Study of Individual and Work-Related Characteristics», *Scandinavian Journal of Caring Science*, 13, págs. 211-216.
- SKOGSTAD, A.; EINARSEN, S.; TORSHEIM, T.; AASLAND, M.A. y HETLAND, H. [2007]: «The destructiveness of laissez-faire leadership behavior», *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (1), págs. 80-92.
- SOARES, A. [2002]: *Bullying: When work becomes incident*, Research Report. Université du Québec à Montréal, Canada.
- VAEZ, M.; KERSTIN E. y LAFLAMME, L. [2004]: «Abusive Events at Work Among Young Working Adults», *Relations industrielles/Industrial Relations*, 59 (3), págs. 569-584.
- VARTIA, M. [1996]: «The sources of bullying- psychological work environment and organizational climate», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), págs. 203-214.
- [2003]: *Workplace Bullying: A Study on the Work Environment, Well-Being and Health* (n.º 56) Finnish Institute of Occupational Health, People and Work Research Reports.
- VARTIA, M. y HYYTI, J. [2002]: «Gender differences in workplace bullying among prison officers», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, págs. 113-126.
- VEALE, C. y GOLD, J. [1998]: «Smashing into the glass ceiling for women managers», *Journal of Management*, 17, págs. 17-26.
- WILSON, C.B. [1991]: «US businesses suffer from workplace trauma», *Personnel Journal*, July, págs. 47-50.

- WORKCOVER NSW [2008]: *Preventing and dealing with workplace bullying: A guide for employers and employees*. Workcover NSW.
- YILDIRIM, A. y YILDIRIM, D. [2007]: «Mobbing in the Workplace by Peers and Managers: Mobbing Experienced by Nurses Working in Healthcare Facilities in Turkey and Its Effect on Nurses», *Journal of Clinical Nursing*, 16 (8), págs. 1.444-1.453.
- ZAPF, D. [1999]: «Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work», *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), págs. 70-85.
- ZAPF, D. y EINARSEN, S. [2005]: «Mobbing at work: escalated conflicts», in S. FOX, and P. SPECTOR (eds.), *Counterproductive Work Behaviors*, Washington, D.C.: American Psychological Association.
- [2003]: «Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators», in S. EINARSEN, H. HOEL, D. ZAPF, & C.L. COOPER (eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace; international perspectives in research and practice*, London: Taylor & Francis, págs. 165-184.
- ZAPF, D.; KNORZ, C. y KULLA, M. [1996]: «On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), págs. 215-237.
- ZAPF, D.; EINARSEN, S.; HOEL, H. y VARTIA, M. [2003]: «Empirical findings on bullying in the workplace», in S. EINARSEN, H. HOEL, D. ZAPF, and C.L. COOPER (eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*, London: Taylor and Francis, págs. 103-26.