

## ACOSO PSICOLÓGICO LABORAL Y ESTILO PERSONAL EN EL MANEJO DE CONFLICTOS EN TRABAJADORES UNIVERSITARIOS

## OCCUPATIONAL MOOBBING AND PERSONAL STYLE IN MANAGEMENT OF CONFLICTS IN UNIVERSITY WORKERS

Martín Acosta Fernández <sup>1</sup>  
María de los Ángeles Aguilera Velasco <sup>1</sup>  
Blanca Elizabeth Pozos Radillo <sup>2</sup>  
Mónica Contreras Estrada <sup>3</sup>

### RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue estimar la prevalencia del acoso psicológico en trabajadores administrativos y de servicio de un centro temático de una universidad pública de Guadalajara, Jalisco, México, así como determinar si existe relación entre el acoso psicológico en el trabajo y el estilo personal en el manejo de conflictos. El tipo de estudio fue 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. El grupo muestral fue seleccionado de manera aleatoria y estuvo compuesto por 175 trabajadores, el 32% hombres (56) y el 68% mujeres (119). La prevalencia encontrada para el acoso fue de 10,3%. Los trabajadores administrativos registraron una prevalencia de 6,86%, mientras que en los trabajadores de servicios fue de 3,44%. En el estilo personal para el manejo de conflictos y el acoso, 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  $\chi^2 = 5,50$  (con corrección de Yates), y un valor de  $p = 0,0190$ , con un OR = 4,13.

**Palabras clave:** acoso psicológico, conflictos, trabajadores universitarios

### ABSTRACT

This research paper offers the results about the mobbing prevalence in a sample of administrative and service workers, as well as to identify the relation among mobbing at workplace and the personal style in the management of conflicts. The type of study was the not experimental, with a transversal and correlational design. The measure instruments utilized were a labor social-demographic questionnaire, the *Inventory of Psychological Terrorization (LIPT-60)*, scale version, and the *Rahim Occupational Conflict Inventory II (ROCI II)*, an adapted version. The sample group was composed for 175 workers of the University Center of Sciences of the Health of the University of Guadalajara. There were 32% (56) men and

68% (119) women. The mobbing prevalence was 10,3% for both groups. The prevalence registered in the administrative workers was 6,86%, while in the services workers was of 3,44%. The association among the personal style of conflicts management and mobbing had a statistically significant association for concern for self styles (avoiding and dominating), in opposition to integrating, obliging, compromising and mix styles. With a value of  $\chi^2 = 4,52$ , Odds ratio = 2,27 and  $p = 0,0334$ . Also a direct significant association among for concern for self styles (avoiding and dominating) in opposition to complaining style with an  $\chi^2 = 5,50$  (with Yates's correction), and a value of  $p = 0,0190$  with an OR = 4,13.

**Key words:** mobbing, conflicts, university workers

### INTRODUCCIÓN

Uno de los primeros investigadores que comenzó a trabajar sobre el fenómeno del acoso laboral fue el psicólogo sueco Heinz Leymann en los años 80 <sup>1</sup>, quien lo consideró como toda comunicación hostil e inmoral que se dirige de una manera sistemática por uno o más individuos hacia un compañero de trabajo, conducta que, dada la reiteración, puede deteriorar el bienestar y la salud de quien la sufre. Asimismo, creó uno de los primeros instrumentos para medir lo que él denominó el 'psicoterror laboral'.

Aunque en la actualidad no se conoce una definición universal del acoso en el trabajo, los expertos coinciden en lo que Quine <sup>2</sup> ha señalado como las tres dimensiones esenciales de las situaciones y comportamientos de acoso psicológico, que son:

- La repetición y la persistencia de la(s) conducta(s) de acoso.
- Los efectos siempre negativos y devastadores en la persona del acosado.
- El acoso como una manifestación centrada más en

<sup>1</sup> Doctores en Ciencias de la Salud en el Trabajo. Instituto de Investigación en Salud Ocupacional, Departamento de Salud Pública, Centro Universitario de Ciencias de la Salud, Universidad de Guadalajara. Guadalajara, México

<sup>2</sup> Doctora en Psicología de la Salud. Instituto Regional de Investigación en Salud Pública, Departamento de Salud Pública, Centro Universitario de Ciencias de la Salud, Universidad de Guadalajara. Guadalajara, México

<sup>3</sup> Maestra en Ciencias de la Salud Pública. Instituto de Investigación en Salud Ocupacional, Departamento de Salud Pública, Centro Universitario de Ciencias de la Salud, Universidad de Guadalajara. Guadalajara, México

### Correspondencia:

Martín Acosta Fernández  
Cerrada Andrés Mellado 2942. El Fortín  
Zapopan, Jalisco, México. CP 45066  
E-mail: [fmartin63@gmail.com](mailto:fmartin63@gmail.com)

las repercusiones nocivas para la víctima que en las intenciones del victimario.

Por otra parte, de acuerdo a los datos que reporta la 4<sup>me</sup> *Enquête européenne sur les conditions de travail* realizada en el año 2006 y publicada por la Organización Internacional del Trabajo, el acoso psicológico en el trabajo alcanza el 5% en promedio en los países que conforman la Unión Europea. Por países, Finlandia sigue ocupando el primer lugar, con un nivel de acoso u hostigamiento del 17%, mientras que Italia y Bulgaria reportan un 2%.

Asimismo, en su última encuesta *The Workplace Bullying & Trauma Institute* <sup>3</sup>, el 37% de los trabajadores estadounidenses había sido acosado en su trabajo, mientras que el 49% de éstos también fueron testigos de conductas de acoso. En Canadá, Soares <sup>4</sup> reportó que el 10,9% de los trabajadores vivía una situación de acoso en su trabajo, y un 18% lo había experimentado durante el último año. En México, Acosta et al <sup>5</sup> reportaron una prevalencia de 10%.

Con respecto al estilo personal en el manejo de conflictos, Mary P. Follet 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. A mediados de los sesenta, Black y Mouton 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 bonota, 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 tra-

bajo, sino que, además, están involucrados aspectos políticos y económicos. Sin embargo, en este estudio se limitó 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.

## MATERIAL Y MÉTODO

La población de estudio para la realización de este trabajo estuvo constituida por el total de los 465 trabajadores administrativos de un centro temático de una universidad pública de Guadalajara. Los cuestionarios que fueron utilizados para la recolección de la información incluyó una ficha sociodemográfica, que consistió en la identificación de aspectos como la edad, sexo, estado civil, lugar de adscripción en el trabajo, antigüedad en el puesto de trabajo, etc. También fue aplicado el *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 psicológico en el trabajo y ha sido aplicado con éxito en muestras poblacionales similares a la que nos ocupa <sup>6</sup>. El LIPT consta de una adaptación escalar <sup>7</sup> (LIPT-60), diseñada por González de Rivera y Rodríguez-Abuín, y consta, además, de los 45 ítems de la versión original de Leymann, y 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 (tabla 1).

**Tabla 1**  
**Instrucciones de respuesta de la escala LIPT-60**

Nº	Respuesta	Indicador
0	Nada	No ocurre conducta de acoso psicológico
1	Un poco	Conducta mínima o dudosa
2	Moderadamente	Conducta segura y molesta
3	Mucho	Acoso psicológico importante
4	extremadamente	Máxima intensidad de acoso psicológico

Sin embargo, para efectos del presente estudio decidimos incorporar un proceder distinto para calcular la prevalencia del acoso psicológico en el trabajo. La razón por la que determinamos lo anterior se funda-

menta 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 tanto,

nuestra propuesta se basó 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 2 se puede observar que hemos hecho una diferenciación entre acoso laboral y violencia psicológica en el trabajo.

**Tabla 2**  
**Clasificación de la suma de respuestas positivas en el LIPT-60**

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

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), que es el conteo de todas las respuestas distintas a cero.
- El índice global de acoso psicológico (IGAP), 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 autoadministrado o por autorespuesta.

Para medir el estilo personal en el manejo de conflictos, utilizamos el *Rahim Occupational Conflict Inventory II*. El inventario de Rahim<sup>8</sup> mide cómo un miembro de una organización maneja cualquier conflicto con sus superiores, 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. Dicho inventario consta de una escala de valoración tipo Likert de cinco puntos (tabla 3), donde cada individuo debe señalar la frecuencia con que utiliza cada una de las tácticas sugeridas para el manejo de conflictos.

**Tabla 3**  
**Escala de valoración tipo Likert del inventario empleado**

Nº	Respuesta
1	Raras veces
2	Ocasionalmente
3	Frecuentemente
4	Muy frecuentemente
5	Siempre

La validez y la confiabilidad del ROCI II han sido comprobadas en estudios de campo para poblaciones similares, y han arrojado una correlación del 0,40 para integrar, 0,93 para complacer, 0,95 para dominar, 0,77 para evitar y 0,69 para comprometer; y un *alpha* de Cronbach de 0,84 para integrar, 0,78 para complacer, 0,72 para dominar, 0,80 para evitar y 0,56 para comprometer. Cabe destacar que para este trabajo utilizamos una versión corta y adaptada<sup>9</sup> para poblaciones de habla hispana.

El análisis estadístico de los datos fue realizado de dos maneras: descriptiva e inferencial, con la finalidad de identificar cualquier asociación posible entre el acoso psicológico laboral, el estilo personal en el manejo de conflictos y las variables sociodemográficas referidas. Se utilizó el paquete estadístico *Epi Info v 6.04*, 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 psicológico laboral y las variables sociodemográficas, se hizo uso del indicador

*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 mayor que 1, el factor se consideró como de riesgo, y cuando resultó menor que 1, el factor fue considerado como protector. También se recurrió a utilizar la  $\chi^2$  (con o sin corrección de Yates), con una  $p \leq 0,05$ .

Respecto a lo 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 y 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.

## RESULTADOS

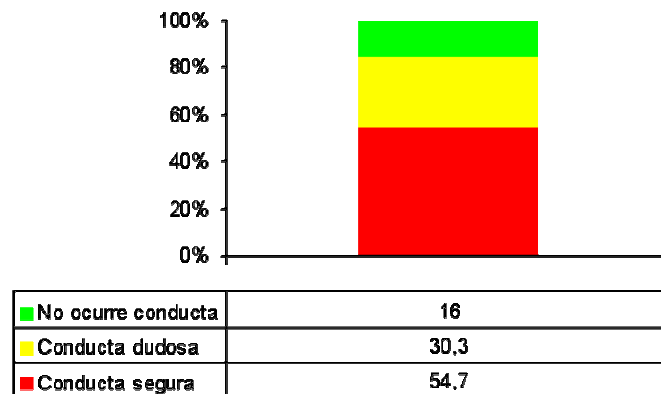
De una muestra final compuesta por 175 trabajadores, el 32% (56) son hombres y el 68% (119) mujeres. Respecto a la edad, se conformaron quinquenios y se reportó que el grupo predominante fue el de 42 a 46

años, con una frecuencia de 32 y un porcentaje de 18,3. En cuanto al estado civil, se registró un 15,4% para la categoría soltera(o), 68,6% para casada(o), 1,7% para viuda(o), 4,6% para separada(o) y 5,1% para madre soltera. El 70,7% se desempeñaban en el área administrativa y el 29,3% restante en la de servicio. En lo que respecta a la antigüedad en el puesto de trabajo actual, descubrimos que la mayoría de los trabajadores, el 33,15%, contaba con una antigüedad en el puesto menor a cinco años, y sólo el 1,15% rebasaba una antigüedad mayor a treinta años. El 93,1% de los entrevistados laboraba en el turno matutino, el 4,6% en el turno vespertino y el 2,3% desempeñaba sus actividades en turno mixto.

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% de trabajadores manifestó estar expuesto 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% registró conducta mínima o dudosa, y el 16% restante reportó que no ocurre conducta alguna de acoso psicológico en el trabajo (figura 1).

**Figura 1**

**Porcentajes de trabajadores expuestos y no expuestos a situaciones y comportamientos de acoso moral en el trabajo (n = 175)**



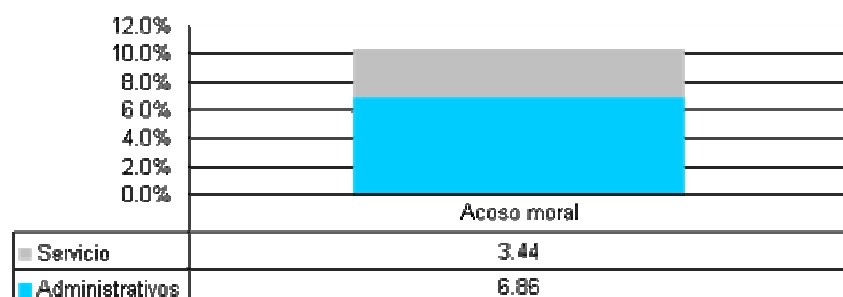
Fuente: directa

Para calcular la prevalencia de trabajadores afectados por la exposición a situaciones y comportamientos de acoso psicológico laboral, optamos por estimarla conforme a un criterio propio, y fue de 10,3% para ambos grupos de trabajadores. Los trabajadores administrativos registraron una prevalencia de 6,86%, mientras que en los trabajadores de servicios fue de 3,44% (figura 2).

De tal forma, y con base en la clasificación para estimar la prevalencia del acoso psicológico, podemos señalar que los trabajadores administrativos y de servicios que nos ofrecieron su concurso en este estudio,

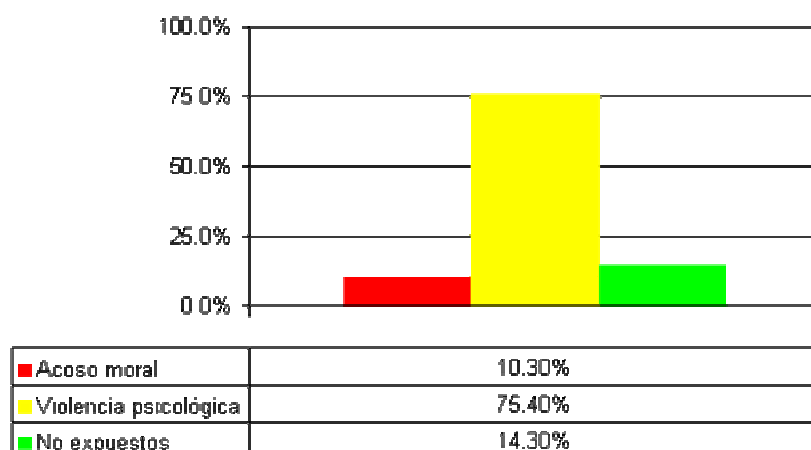
quedaron conformados, según el sentido de sus percepciones y respuestas, en tres grupos diferentes: los que experimentan y se sienten afectados por los comportamientos y situaciones de acoso psicológico en su trabajo (10,3% del total de la muestra), los que experimentan y se sienten expuestos a comportamientos y situaciones de violencia psicológica en su lugar de trabajo (75,4% 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% de la muestra) (figura 3).

**Figura 2**  
**Porcentajes de trabajadores por grupo de trabajo, que experimentan y se sienten afectados por situaciones y comportamientos de acoso moral (n = 175)**



Fuente: directa

**Figura 3**  
**Porcentajes de trabajadores según el sentido de sus percepciones y respuestas al LIPT-60 (n = 175)**



Fuente: directa

A continuación, en la tabla 4 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.

**Tabla 4**  
**Porcentaje de los trabajadores afectados de acoso moral, e intensidad y desviación estándar de las estrategias y situaciones correspondientes (n=18)**

Limitar la comunicación	%	Intensidad	DE
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	5,6	0,06	0,24
10. No le miran o le miran con desprecio o gestos de rechazo	6,7	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>DE</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	0,83	1,15
<b>Desprestigiar su persona ante sus compañeros</b>	<b>%</b>	<b>Intensidad</b>	<b>DE</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	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>DE</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	1,00
34. Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles	55,6	0,78	1,00
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>DE</b>
39. Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos	22,2	0,50	1,04
40. Le amenazan con violencia física	-	-	-
41. Recibe ataques físicos leves, como advertencia	11,1	0,28	0,95
42. Le atacan físicamente sin ninguna consideración	-	-	-
43. Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo	11,1	0,17	0,50
44. Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo	-	-	-
45. Recibe agresiones sexuales físicas directas	11,1	0,11	0,32
<b>Otras estrategias y comportamientos de acoso moral en el trabajo</b>	<b>%</b>	<b>Intensidad</b>	<b>DE</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	1,00
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	1,20
60. Se le provoca para obligarle a reaccionar emocionalmente	44,4	0,61	0,98

Fuente: directa

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 5 se pueden observar las estrategias de acoso más frecuentes y la intensidad y la desviación estándar con la que se manifiestan.

**Tabla 5**  
**Trabajadores administrativos y de servicios afectados por acoso moral (n=18)**

Orden #	Estrategia	%	Intensidad	DE	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: directa

Por otra parte, para identificar la asociación entre el estilo personal en el manejo de conflictos y el acoso

psicológico y las variables sociodemográficas, se hizo uso de *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 mayor que 1, el factor se consideró como de riesgo, y cuando resultó menor que 1, el factor fue considerado como protector. Para afirmar el factor de riesgo, también se recurrió a utilizó la  $\chi^2$  (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 psicológico, el estilo personal para el manejo de conflictos y las variables sociodemográficas.

En lo que respecta a la posible asociación entre el acoso psicológico 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 de OR = 1,71 para el femenino.

Respecto a la relación entre edad y acoso psicológico 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 psicológico 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 psicológico 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 de 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.

En la tabla 6 se muestra el valor de OR correspondiente a cada una de las variables sociodemográficas y el acoso psicológico en el trabajo.

**Tabla 6**  
OR correspondiente a cada una de las variables sociodemográficas y el acoso psicológico en el trabajo

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS	AGRUPACIÓN PARA CONFORMAR EL VALOR DE OR	VALOR DE OR
Sexo	Masculino	0,58 (0,29 – 1,17)
	Femenino	1,71 (0,86 – 3,42)
Edad ( $\bar{x}$ = 42 años)	< promedio	1,69 (0,85 – 3,37)
	> promedio	0,59 (0,30 – 1,17)
	Soltera(o)	0,77 (0,31 – 1,88)
	Todas las demás	1,30 (0,53 – 3,19)
Estado civil	Casada(o)	0,77 (0,38 – 1,54)
	Todas las demás	1,30 (0,65 – 2,61)
	Administrativo	0,82 (0,38 – 1,80)
Puesto de trabajo	Servicios	1,22 (0,56 – 2,64)
	< promedio	1,04 (0,52 – 2,06)
Antigüedad en el puesto actual ( $\bar{x}$ = 10 años)	> promedio	0,97 (0,49 – 1,91)
	Matutino	0,82 (0,20 – 3,14)
Turno de trabajo	Todos los otros	1,22 (0,32 – 5,09)

Fuente: directa

En lo concerniente al estilo personal para el manejo de conflictos y el acoso psicológico, aunque se registró un valor de OR > 1,00, no identificamos un valor de  $p \leq 0,05$ , por lo que no podemos considerar la presencia de un factor de riesgo significativo al anteponer el estilo evitar puro<sup>a</sup>, en oposición a todos los

demás estilos, para lo que se obtuvo un OR = 1,54. Asimismo, al oponer las orientaciones puras<sup>b</sup> de mane-

<sup>a</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>b</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).

jo 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.

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 rela-

ción 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 psicológico en el trabajo.

En la tabla 7 se pueden apreciar las diferentes combinaciones entre estilos y orientaciones para el manejo de conflictos y los valores obtenidos para OR.

**Tabla 7**  
**OR correspondiente al estilo personal para el manejo de conflictos y acoso psicológico en el trabajo**

Estilo personal	Agrupación para conformar el valor de OR	Valor de OR
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) <math>p=0,0334^*</math></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) <math>p=0,0190^*</math></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: directa

## DISCUSIÓN

Los trabajadores investigados y que resultaron afectados por el acoso psicológico en su trabajo están expuestos mayormente a estrategias que les limitan la comunicación. Dichas maniobras se caracterizan por lo que Leymann<sup>10</sup> identificó como la imposición de la autoridad del acosador sobre qué decir y qué no decir, así 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% de los afectados, y con una intensidad de 2,00 a 1,50; lo quiere decir que no sólo es frecuente, sino que 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.

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%, 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 de 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 de 10,3%, cifra que nos ubicaría por encima del promedio registrado en la 4<sup>eme</sup> *Enquête européenne sur les conditions de travail*<sup>11</sup>, que en su versión 2006 fue del 5% en promedio. 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 queo fue estimada la prevalencia del acoso psicológico en el trabajo en estos países. En cambio, si comparamos nuestro trabajo con estudios en poblaciones similares, podemos encontrar que Björkvist<sup>12</sup> reporta una prevalencia del 17% en una investigación a empleados universitarios finlandeses, lo que nos posicionaría significativamente por debajo de su hallazgo.

Respecto a la búsqueda de asociación entre el estilo personal para el manejo de conflictos y el acoso psicológico, 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. Ello, 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 psicológico en el trabajo, y, por otra parte, nos permite ratificar lo expresado por Mundante, Van de Vliert y Van de Vliert, Euwema y Huisman 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 estuvo 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 que el *evitar*, utilizado como estilo persona en el manejo de conflictos 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 diferencialmente cuando se actúa como victimario o como 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 que '*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>13</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 pernicio-

sa y desgastante que puede afectar la salud de los trabajadores: el acoso psicológico.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Leymann H. The definition of mobbing at workplaces. The Mobbing Encyclopaedia. Disponible en: <http://www.leymann.se/English/frame.html/12100e>.
2. Quine L. Workplace bullying in NHS Community Trust: Staff questionnaire survey. *British Med J* 1999;318:229.
3. Workplace Bullying & Trauma Institute. U.S. workplace bullying survey 2007 (La traducción es nuestra).
4. Soares A. Quand le travail devient indécent: le harcèlement psychologique au travail. Université du Québec à Montreal 2002:11 (La traducción es nuestra).
5. Acosta M. et al El acoso moral en el trabajo en los empleados del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara. *Rev Inv Sal* 2005;7(1):18
6. Björkvist K, Österman K, Hjelt-Bäck M. Aggression among university employees. *Aggr Beh* 1994;20:173-84.
7. González de Rivera JL, Rodríguez-Abuín M. Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: el LIPT-60 *Rev Psiquis* 2003;24(2):17-27.
8. Rahim MA, Bonoma TV. Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psych Rep* 1979;4:1323-44.
9. Rahim MA. Rahim organizational conflict inventories: Professional manual. Palo Alto (CA): Consulting Psychologist Press; 1983 (validada para el curso de Liderazgo en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; 2002).
10. Ob cit 7.
11. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. 4eme Enquête européenne sur les conditions de travail. 2006.
12. Ob cit 6.
13. Unión Sindical de Madrid Región CCOO. Acoso psicológico en el trabajo (mobbing). Los efectos de la nueva organización social del trabajo sobre la salud 2002. p. 29.

---

**Recibido:** 08 de mayo de 2009

**Aprobado:** 12 de mayo de 2010

---

Fuente: [bvs.sld.cu/revistas/](http://bvs.sld.cu/revistas/)