



Artículo

El acoso psicológico desde una perspectiva organizacional. Papel del clima organizacional y los procesos de cambio

Workplace bullying from an organizational view: the role of climate and organizational change

HERMINIA MUÑOZ FLORES¹
JOSÉ MANUEL GUERRA DE LOS SANTOS²
MIGUEL BARÓN DUQUE³
LOURDES MUNDUATE JACA³

Fecha de Recepción: 01-10-06

Fecha de Aceptación: 13-11-06

RESUMEN

El estudio del acoso psicológico ha sido abordado desde diferentes enfoques y perspectivas, en los últimos años. Desde un enfoque organizacional el presente trabajo pretende analizar en qué medida el tipo de clima organizacional –apoyo, reglas, metas e innovación- y la presencia de procesos de cambio organizacional se relacionan con la incidencia de prácticas de acoso psicológico en el trabajo. En el estudio han participado 211 empleados/as de diferentes organizaciones de servicio, públicas y privadas. Los resultados han mostrado que la presencia de prácticas de acoso resulta contingente, tanto al tipo de clima que predomina en dicho entorno, como a los procesos de cambio organizacional que se dan en el mismo. Específicamente se ha encontrado que el clima de apoyo y el clima de reglas se relacionan con una menor presencia de las prácticas de acoso, mientras que el clima de metas y los procesos de cambio parece ser entornos más propicios para el desarrollo de las prácticas de acoso.

ABSTRACT

¹ Escuela Andaluza de Salud Pública..

² Departamento de Ciencias Sociales. Universidad Pablo de Olavide.

³ Departamento de Psicología Social. Universidad de Sevilla.

El acoso psicológico desde una perspectiva organizacional. Papel del clima organizacional y los procesos de cambio

During the last few years, workplace bullying has become an area of great interest and has encouraged research from different perspectives. From an organizational approach, this study analyzes the role of workplace climate in terms of support, rules, goals, innovation, and the role of organizational change with regard to the onset of bullying at work. A sample of 211 workers from public and private organizations participated in the study. The results show that both workplace climate and organizational change play a key role in the onset of workplace bullying. More specifically, it was found that either a support climate or a rule climate at work lowers the presence of bullying in the workplace, whereas both a goal workplace climate and the process of change at work seem to increase the risk of workplace bullying.

PALABRAS CLAVE

Acoso psicológico en el trabajo, Mobbing, Clima laboral, Cambio organizacional.

KEY WORDS

Bullying, Mobbing, Organizational climate, Organizational change.

INTRODUCCIÓN

El acoso moral en el trabajo, lejos de constituirse como un problema puntual de las nuevas organizaciones, se ha instaurado como una epidemia que afecta a miles de trabajadores (Baron, Munduate y Blanco, 2003; Piñuel, 2001). La Tercera Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo indica que casi uno de cada diez (9%) trabajadores dice estar sometido a intimidaciones en su trabajo (Paoli y Merllié, 2000). Los datos de esta encuesta muestran una incidencia de un 5% en España, argumentando que las diferencias reflejan probablemente más una falta de conocimiento sobre el hecho que una realidad más alentadora.

Son coincidentes los trabajos que han mostrado que el acoso es un fenómeno perjudicial tanto para las personas implicadas como para las organizaciones en las que sucede. Ser objeto de prácticas de acoso es causa de un amplio y profundo deterioro de la salud psíquica y física de la persona (Einarsen y Mikkelsen, 2003), repercutiendo negativamente sobre el funcionamiento de la propia organización (Hoel, Einarsen y Cooper, 2003). El carácter disfuncional del acoso, así como los costes que conlleva su existencia, es una preocupación tanto para los profesionales de la salud laboral como para los investigadores (Rayner y Keashly, 2005).

El estudio del acoso ha sido abordado por los investigadores desde tres enfoques diferentes (Quine, 1999): a) un *enfoque individual* centrado en identificar el papel del individuo en términos de su vulnerabilidad a ser acosado o su propensión a acosar y la relación acosado-acosador; b) un *enfoque descriptivo y epidemiológico* que analiza incidencia, tipo de experiencias,

diferencias por edad y sexo, acciones emprendidas por el acosado, etc.; y c) un *enfoque organizacional* centrado en el análisis de la interacción entre el individuo y la organización y cómo aspectos de la estructura y del clima organizacional pueden facilitar el desarrollo de una cultura de acoso. El presente trabajo aborda el estudio del acoso desde esta última perspectiva. Como ha indicado recientemente Ovejero (2006), para comprender el mobbing o acoso psicológico en el trabajo, es necesario ir más allá de la relación acosado-acosador, analizando las características de los contextos en los que es posible que se produzca. Al analizar el acoso desde una perspectiva organizacional prestaremos especial interés, como apuntan Liefoghe y Mackenzie Davie (2001), al estudio de aquellos elementos de la estructura organizacional que parecen frenar el acoso laboral. Trabajos previos ya han indicado la necesidad de analizar en qué medida el contexto y la estructura organizacional pueden actuar como antecedentes del acoso (Guillen, León, Depolo, Sachielli, Avargues, 2004; Hoel, Cooper y Faragher, 2001; Ovejero, 2006).

DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

La problemática del acoso psicológico ha ganado relevancia social e investigadora desde que Heinz Leymann publicó su primer estudio sobre el tema en los años 80. Leymann (1996) definió este fenómeno como “una interacción social a través de la cual una persona (raramente más de una) es atacada por una o más personas (raramente más de cuatro), diariamente y durante varios meses, llevando a la persona a una situación de desamparo y con un

alto riesgo de ser expulsado” (p. 168). Hoel, Einarsen, Keashly, Zapf y Cooper (2003) han analizado numerosas definiciones que posteriormente han ido surgiendo sobre el tema, y han detectado que dichas definiciones comparten algunos elementos que parecen consustanciales al fenómeno del acoso psicológico. Estos elementos son la presencia de comportamientos negativos, durante un periodo prolongado de tiempo y en una situación de desequilibrio de poder entre la persona acosada y la acosadora. Una definición que reúne dichos elementos es la formulada por Hoel et al., (2001) que definen el acoso psicológico en el trabajo como “una situación en la que una o varias personas se sienten objeto de comportamientos negativos, de manera constante y durante un periodo prolongado de tiempo, por parte de otras personas, en un entorno en el que les resulta difícil defenderse de dichos comportamientos” (p. 447). Dada la persistencia y duración de estos incidentes como una característica del acoso psicológico en el trabajo, los autores indican que no consideran un incidente aislado como acoso psicológico.

ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

Estudios previos han mostrado que el desarrollo del acoso psicológico en el trabajo se encuentra vinculado a determinadas características del día a día de la organización (Hutchinson, Vickers, Jackson y Wilkes, 2005; Vartia y Hyyti, 2002). La organización a través de sus acciones y omisiones muestra su posición respecto a los comportamientos agresivos y su permisividad ante los mismos (Keashly y Harvey, 2006). Desde esta perspectiva, y

como han indicado diversos autores (Hoel y Salin, 2003; Liefoghe et al., 2001), el clima organizacional que caracteriza dicho día a día de una organización, podría ser un buen indicador de las prácticas de acoso. El primer objetivo del presente estudio es analizar las relaciones entre el tipo de clima percibido y la presencia de prácticas de acoso psicológico en dicho contexto organizacional.

Clima laboral y acoso psicológico en el trabajo

El clima organizacional hace referencia al conjunto de condiciones existentes en la organización que tienen impacto sobre el comportamiento individual (Van Muijen, et al., 1999). Por ello, el clima organizacional es considerado una variable relevante a la hora de analizar los efectos de la estructura organizacional sobre los comportamientos de los individuos en la organización (Neuman y Baron, 1998). A su vez, el clima organizacional ha sido considerado por la investigación psicosocial, una variable moduladora de los efectos de factores antecedentes como las prácticas de recursos humanos, la estructura organizacional, el liderazgo, etc. y determinadas variables consecuentes como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la productividad, los conflictos, la ambigüedad de rol, etc. (González-Roma y Peiró, 1999; Medina, Munduate, Dorado, Martínez, y Guerra, 2005).

Una de las aproximaciones conceptuales más utilizadas a la hora de abordar el estudio del clima organizacional, es la propuesta desarrollada por el equipo multinacional FOCUS (Van Muijen, et al., 1999). Desde este modelo se definen dos dimensiones que caracterizan las organi-

zaciones: flexibilidad versus control y orientación interna versus externa. El primer eje se refiere a la flexibilidad de la organización, en la que control indica una tendencia hacia la centralización y flexibilidad una tendencia hacia la descentralización. El segundo eje se refiere a la orientación, indicando la interna que la organización presta especial atención a sus miembros y procesos, mientras que la externa revela que la relación con el entorno es el aspecto dominante en la organización. De la combinación de estas dos dimensiones surgen cuatro tipos de clima diferenciados. El *Clima de Apoyo* (orientación interna y flexibilidad) se caracteriza por la confianza personal, apertura hacia los demás, compromiso con los compañeros, relaciones interpersonales, participación, cooperación, espíritu de equipo, etc. Indica el grado en que las relaciones entre los miembros de la organización son amistosas y de colaboración mutua. En este entorno, la comunicación que se establece entre las personas es verbal e informal. Se insta a las personas a que expresen sus ideas sobre el trabajo y sus sentimientos hacia sus compañeros y se enfatiza el compromiso personal de los empleados. El *Clima de Reglas* (orientación interna y control) se caracteriza por el respeto a las reglas, el orden impuesto y la racionalidad de los procedimientos. Indica el grado en el que la conducta de los empleados está regulada por normas y reglas. La estructura de la organización suele ser jerárquica y la comunicación se establece de arriba hacia abajo del organigrama. Lo esencial del *Clima de Metas* (orientación externa y control) reside en su orientación hacia la consecución de los objetivos de un modo racional, teniendo en cuenta las demandas del entorno. Se caracteriza por conceptos como gestión por objetivos, planificación a corto plazo, fijación de metas, acceso a

la información circunscrita a cada trabajo específico y eficiencia. El *Clima de Innovación* (orientación externa y flexibilidad) se caracteriza por la apertura a nuevas ideas, apoyo a cambios tecnológicos, búsqueda de nueva información en el ambiente, creatividad, anticipación y experimentación. Es indicador del grado en que las nuevas ideas y proyectos son bien acogidos y estimulados. No requiere el control por parte de los jefes inmediatos ya que éstos esperan que las personas se impliquen y se comprometan.

Clima de apoyo. Estudios previos han descrito los escenarios de trabajo en los que se producen prácticas de acoso psicológico en el trabajo, como entornos carentes de amistad y apoyo, y con elevados niveles de conflictos (O'Moore, Seigne, McGuire y Smith, 1998); con una ausencia de liderazgo constructivo y un clima social insatisfactorio (Einarsen, Raknes y Matthiesen, 1994); y con un estilo autoritario de zanjar las diferencias de opinión y pocas oportunidades de influencia de los empleados sobre los temas que les afectan (Agervold y Mikkelsen, 2004; Vartia, 1996). En el sentido contrario, entornos laborales en los que los sujetos perciben la existencia de situaciones de apoyo por parte de otros trabajadores y/o supervisores han sido relacionados con una menor presencia de prácticas de acoso psicológico en el trabajo (Zapf, Knorz y Kulla, 1996). Por todo ello, podemos predecir que *el clima de apoyo se relacionará negativamente con el acoso psicológico en el trabajo (H1).*

Clima de reglas. La existencia de un entorno laboral, con procedimientos poco definidos, parece tener consecuencias negativas en las relaciones laborales que se desarrollan en dicho contexto. Estudios

previos, han indicado, por ejemplo, que la asignación de trabajos poco claros y la ambigüedad de rol están directamente relacionados con la agresión en el trabajo (Neuman, 2004). En el mismo sentido, las prácticas de acoso psicológico en el trabajo han sido relacionadas con entornos laborales en los que se perciben expectativas, demandas y valores poco precisos o contradictorios (Agervold et al., 2004; Einarsen, et al., 1994). En general, ambientes de trabajo mal organizados en los que roles y estructuras de dirección no están bien definidos presentan una relación positiva con la incidencia de acoso psicológico (Einarsen et al. 1994; Leymann, 1996). Por todo ello, podemos predecir que *el clima de reglas se relacionará de manera negativa con el acoso psicológico en el trabajo (H2)*.

Clima de metas. Entornos laborales que maximizan el logro de las metas, frente a otras necesidades de la organización, han sido en ocasiones relacionados con una mayor presencia de prácticas de acoso psicológico en el trabajo. Amparados en esta orientación hacia la consecución de metas, algunos miembros pueden percibir que se da, tácitamente, una autorización para el uso de cualquier técnica o comportamiento para lograr dichas metas (Sheehan, 1999). La propia estructuración del trabajo, que surge con este mismo objetivo de consecución de metas, puede originar un empeoramiento de la calidad de las relaciones entre los trabajadores y un aumento de la tensión (Hoel et al., 2003), especialmente cuando los grupos o individuos compiten por unos incentivos limitados (Zapf, et al., 1996). Además, el ambiente de competitividad, que en ocasiones puede generar la dirección por objetivos o metas, ha sido asociado a situaciones de acoso (O'Moore, Lynch y Daéid, 2003; Salin,

2003b). Por todo ello, podemos predecir que *el clima de metas se relacionará de manera positiva con el acoso psicológico en el trabajo (H3)*.

Clima de innovación. Los entornos con poco control por parte de los directivos, propios de este tipo de climas, se encuentran relacionados con el desarrollo de situaciones de acoso psicológico entre los compañeros (Einarsen et al., 1994; Leymann, 1996). Además, la necesidad de cooperar entre los compañeros, que caracteriza un ambiente de innovación, se ha relacionado positivamente con el acoso psicológico en el trabajo (Zapf et al., 1996). Consecuentemente, algunos autores han sugerido que la tendencia hacia la innovación está relacionada con el acoso psicológico (Vartia, 1996). Por todo ello, podemos predecir que *el clima de innovación se relacionará de manera positiva con el acoso psicológico en el trabajo (H4)*.

Cambio organizacional y acoso psicológico en el trabajo

Las organizaciones pueden sufrir en su ciclo natural de desarrollo, situaciones de reestructuración organizacional. La adaptación a las necesidades del mercado puede ocasionar un ajuste de los procesos y servicios ofrecidos por la misma. Algunos autores han sugerido que los entornos laborales en situación de reestructuración pueden ser caldo de cultivo para el desarrollo de prácticas de acoso psicológico (Hutchinson et al., 2005; O'Moore et al. 2003).

Son varios los motivos que podrían estar provocando este tipo de comportamientos ante un cambio organizacional.

Efectivamente, durante el proceso de cambio, los flujos de información pueden verse alterados. Como apunta Sligo (1995), la información de la que disponen los empleados/as en este tipo de entornos es escasa, porque los propios directivos no cuentan con ella, o porque valoran que no pueden transmitirla por cuestiones de confidencialidad. Por otra parte, en situaciones de cambio organizacional, las estrategias directivas pueden verse alteradas, aumentando los umbrales de tolerancia hacia prácticas de gestión coercitivas (McCarthy, 1996; Sheehan, 1998), de modo que terminan admitiéndose los medios empleados para conseguir los objetivos marcados (McCarthy, Sheehan y Kearns, 1995). Estas peculiaridades propias de procesos de cambio ofrecen una eficaz cortina de humo para los comportamientos de acoso psicológico en el trabajo, llegando a identificarse, de hecho, la carencia de información como una característica de entornos laborales con presencia de prácticas de acoso (Vartia, 1996). Por todo ello, podemos predecir que *las situaciones de cambio organizacional se relacionarán de manera positiva con el acoso psicológico en el trabajo (H5)*.

METODO

Participantes

En este estudio participaron 211 empleados de diferentes organizaciones de servicio públicas y privadas, un 51% eran mujeres, el 59% tenían menos de 40 años y el 55% llevaban más de 4 años en la institución o empresa. El 44% de los participantes trabajaban en organizaciones con más de 250 empleados y el 71% pertenecían al sector público.

Procedimiento

Los investigadores procedieron a la recogida de datos en las diferentes organizaciones participantes. El estudio fue presentado a los trabajadores como una evaluación de factores psicosociales de la organización, intentando evitar, de esta manera, una posible influencia, de las experiencias u opiniones de los participantes sobre el acoso psicológico en el trabajo, en la decisión de participar en el estudio. Tanto en la presentación del estudio como en la batería de cuestionarios se remarcó a los participantes el carácter anónimo de sus respuestas.

Instrumentos

Acoso psicológico en el trabajo. Se utilizó para su medición la versión del inventario de prácticas de acoso desarrollado por Einarsen y Hoel (2001) denominado NAQR (Negative Acts Questionnaire-Reviewed). Consta de 29 ítems que identifican la presencia e intensidad de prácticas de acoso psicológico en el trabajo en base a elementos del ámbito personal y laboral. (p.e. ¿Con que frecuencia te asignan tareas con plazos de realización u objetivos absurdos o imposibles?). Los ítems fueron medidos utilizando una escala tipo likert de 5 puntos (1 = Nunca – 5 = Diariamente). La fiabilidad de la escala evaluada mediante la prueba alpha de Cronbach fue de 0.91

Clima Organizacional. Se utilizó para su medición la versión adaptada al español del cuestionario FOCUS-93 (Mañas, González-Roma y Peiró, 1999; Van Muijen et al., 1999).

Se pide a los sujetos que, para responder a cada ítem, piensen en sus compañe-

ros habituales de trabajo. Este cuestionario consta de 40 ítems y presenta dos formatos respuesta. En la primera parte, se pregunta a los sujetos a cuantas personas de la organización le ocurren las situaciones que se plantean (6 ítems) (p.e. ¿Cuánta gente con problemas personales obtienen ayuda?) y en la segunda parte, se pregunta a los sujetos sobre la frecuencia con al que ocurren ciertas situaciones en el lugar de trabajo (34 ítems) (p.e. ¿Con que frecuencia se especifican los objetivos a conseguir?). Los ítems fueron medidos utilizando una escala tipo likert de 6 puntos tanto para la primera parte (1= Nadie – 6=Todos) como para la segunda (1=Nunca – 6=Siempre). Este cuestionario contiene 4 subescalas: clima de apoyo (8 ítems) (p.e. ¿Cuánta gente que ha cometido un error tiene una seguridad oportunidad?), clima de innovación (12 ítems) (p.e. ¿Cuánta gente se espera que encuentre nuevas formas de resolver problemas?), clima de reglas (6 ítems) (p.e. ¿Con que frecuencia se dan instrucciones por escrito?) y clima de metas (14 ítems) (p.e. ¿Con que frecuencia se mide su rendimiento?). La fiabilidad de las subescalas fue evaluada mediante la prueba alpha de Cronbach (Apoyo=.80; Innovación=.81; Reglas=.66; Metas=.84).

Cambio organizacional. Medido a través de un cuestionario monoitem con una opción de respuesta dicotómica. Se preguntaba por la existencia de procesos de reestructuración en su organización en los últimos doce a veinticuatro meses.

RESULTADOS

En la Tabla 1 se presentan los estadísticos descriptivos, la fiabilidad y la matriz de correlaciones bivariadas entre las dife-

rentes variables analizadas en el presente estudio. Los coeficientes de fiabilidad fueron bastantes satisfactorios, y coincidentes con los encontrados en estudios previos.

Como se puede observar en la tabla 1, el clima de apoyo ($r=-.28$) y el clima de reglas ($r=-.24$) se relacionan negativamente con el acoso psicológico en el trabajo. Mientras que, el cambio organizacional ($r=.15$) se relaciona positivamente con el acoso psicológico.

Para contrastar las hipótesis se realizó un análisis de regresión múltiple donde se analizaron los efectos principales de los tipos de clima y el cambio organizacional sobre el acoso psicológico en el trabajo. Los resultados se presentan en la Tabla 2.

Como muestran los datos de la Tabla 2, el clima de apoyo ($\beta=-.31$, $p<0.01$) y el clima de reglas ($\beta=-.29$, $p<0.01$) se relacionan negativamente con el acoso psicológico en el trabajo, con lo que se confirman las hipótesis 1 y 2. Por otro lado, el clima de metas ($\beta=.22$, $p<0.05$) se relaciona positivamente con el acoso psicológico en el trabajo, con lo que se confirma la hipótesis 3. La relación del clima de innovación con la presencia del acoso psicológico en el trabajo es de carácter positivo, pero no significativo, por lo que no se puede confirmar la hipótesis 4. Finalmente, el cambio organizacional se relaciona positivamente con el acoso psicológico en el trabajo. Este resultado confirma la hipótesis 5.

DISCUSIÓN

El objetivo del presente estudio ha sido analizar la influencia que factores del entorno organizacional, como el clima y el

Tabla 1. Estadísticos descriptivos y correlaciones bivariadas entre el acoso psicológico, tipos de clima y cambio organizacional

	M	SD	_	1	2	3	4	5
• Acoso psicológico	1.27	.32	.91	-				
• Clima de Apoyo	3.27	.87	.80	-.28**				
• Clima de Reglas	3.68	.83	.66	-.24**	.53**			
• Clima de Metas	3.07	.81	.83	-.05	.57**	.61**		
• Clima de Innovación	2.83	.69	.81	-.09	.65**	.46**	.58**	
• Cambio Organizacional	.41	.49		.15*	.22**	.08	.07	.21**

* p<0,05; **p<0,01

Tabla 2. Análisis de Regresión Jerárquica: Clínica y Cambio Organizacional en relación al acoso laboral

	Acoso psicológico
Paso 1	
Clima de apoyo	-0.31**
Clima de reglas	-0.29**
Clima de metas	0.22*
Clima de innovación	0.11
R ²	0.14**
Paso 2	
Cambio organizacional	0.22**
R ²	0.19**

* p<0,05; **p<0,01

cambio organizacional, tienen sobre la presencia de prácticas de acoso psicológico en el trabajo. Los resultados han mostrado que la presencia de prácticas de acoso resulta contingente, tanto al tipo de clima que predomina en dicho entorno, como a los procesos de cambio organizacional que se dan en el mismo. Se constata, efectivamente, que el clima de apoyo y el clima de reglas se relaciona con una menor presencia de prácticas de acoso,

mientras que el clima de metas parece ser un entorno propicio para las prácticas de acoso. De un modo similar, los procesos de cambio organizacional parecen cursar paralelos a las prácticas de acoso.

Con relación al clima de apoyo, los resultados confirman que un ambiente de trabajo caracterizado por el apoyo entre sus miembros, ejerce un efecto preventivo para las situaciones de acoso. Estos resul-

tados enlazan con hallazgos previos que muestran el carácter protector de la percepción de apoyo (Quine, 1999; Zapf et al., 1996). Este efecto preventivo del clima de apoyo puede ser interpretado desde dos perspectivas. Bien que se den, efectivamente, menos prácticas de acoso en el contexto de un clima de apoyo, o bien que dichas prácticas no resulten tan dañinas como lo serían si se diesen en otro tipo de clima. En este segundo caso también se podrían dar distintas situaciones. Así, se podría dar el caso de que las muestras de apoyo hacia la persona acosada, propiciasen la neutralización del agresor/a. En este caso se produciría una reducción objetiva de las prácticas de acoso. Una situación distinta sería aquella en la que la persona que ejerce el acoso pertenezca a un nivel jerárquico superior, y donde las muestras de apoyo de los compañeros a la persona afectada, sirviesen para relativizar la situación que esta viviendo. En este caso es probable que la víctima considerase como no intencionadas – no realizadas con un propósito de realizar un daño profesional y/o personal- algunas de las actuaciones del acosador/a. Este hecho se podría explicar como un proceso de reevaluación cognitiva, donde la percepción de contar con apoyo genera una influencia positiva que reduce los efectos negativos del acoso de que se es objeto (Quine, 1999).

En relación al clima de reglas, los resultados se articulan sobre estudios previos que muestran que un entorno laboral con estabilidad y control resulta preventivo para las prácticas de acoso. Es decir, un marco de referencia bien definido permite reducir la posibilidad de que los conflictos cotidianos deriven hacia situaciones de acoso. Por el contrario, estudios previos han mostrado que la ausencia de directri-

ces claras y una gestión empobrecida se relaciona con un incremento de las prácticas de acoso (Agervold et al., 2004)

En relación al clima de metas, los resultados indican que este tipo de clima puede favorecer el desarrollo de prácticas de acoso. Autores como Salin (2003b) han indicado que los ambientes de competición, propios de un sistema de recompensas, pueden actuar como un factor motivador para el desarrollo del acoso. Considerar a un miembro del equipo responsable de los ‘bajos rendimientos’ o a un compañero con mayor preparación como ‘un competidor’ puede hacer que éstos sean objeto de comportamientos de acoso como un modo de ‘eliminarlos’ (Salin, 2003b). Algunos autores (Ovejero, 2006; Vega y Comer, 2005) indican que el desarrollo de este tipo de actuaciones sólo será posible bajo la aceptación tácita de los gestores.

En relación al clima de innovación, los resultados no nos permiten confirmar una relación positiva con las prácticas de acoso, como se había hipotetizado. Una posible explicación a estos resultados, la podríamos encontrar en la propuesta de Salin (2003a), quien plantea que la presencia de prácticas de acoso requiere la coexistencia de estructuras incentivadoras junto a estructuras sustentadoras de dichas prácticas. Efectivamente, en un clima de innovación se pueden dar estructuras incentivadoras, como la competición y la ausencia de un sistema de dirección claramente definidas. Sin embargo, resulta más difícil que se den estructuras sustentadoras de dichas prácticas, como las relaciones asimétricas de poder, la frustración o la insatisfacción. Siguiendo este planteamiento de Salin (2003a), la ausencia de estructuras sustentadoras de prácticas de acoso, en el contexto de un clima de innovación, podría explicar que no se desarro-

llen dichas prácticas, a pesar de estar presentes los elementos incentivadores de los mismos.

Con relación a las situaciones de cambio organizacional, los resultados muestran una relación positiva con las prácticas de acoso. Dichos resultados enlazan con los obtenidos de estudios previos que han mostrado que las situaciones de cambio organizacional pueden resultar un factor de riesgo para la presencia de comportamientos incivilizados en general (Pearson, Anderson y Porath, 2005), y para el surgimiento de prácticas de acoso, en particular (Hutchinson et al., 2005). Son diversos los aspectos que pueden estar explicando esta situación. Por una parte, los procesos de cambio organizacional suelen estar caracterizados por discursos sobre la excelencia, la creatividad, el riesgo y la responsabilidad. Cuando el potencial ético de este discurso no se desarrolla en paralelo a los procesos de cambio, el discurso no pasaría de ser una retórica ilegítima y manipuladora, que propiciaría la presencia de prácticas de acoso en el trabajo (Vandekerckhove y Commers, 2003). Por otra parte, los procesos de cambio requieren una implementación a largo plazo, que propician un entorno de transitoriedad poco idóneo para desarrollar el trabajo cotidiano. Al encontrarse los directivos, en ocasiones, sin tiempo ni recursos, corren el riesgo de verse inclinados a utilizar cualquier medio para conseguir lograr los objetivos del trabajo. En este sentido, ciertas prácticas de acoso pueden ser percibidas como legítimas por quien las emplea, al ser consideradas como medios necesarios para alcanzar dichos objetivos. Es posible que este escenario provoque cierta resistencia y degenera en un escalamiento de consecuencias negativas para todas las

partes implicadas (Hoel y Cooper, 2001). Un tercer aspecto a considerar se refiere a la percepción de la relación daño-causado/riesgo-ejercido, que propicia este tipo de entornos. Según Björkqvist, Österman, K. y Lagerspetz (1994), el comportamiento agresivo adulto busca maximizar el daño que causa, tratando al mismo tiempo de minimizar el riesgo que corre de ser identificado/a como agresor/a. En este sentido, las situaciones de cambio organizacional pueden proporcionar una cortina de humo que reduzca el riesgo de ser identificado/a como agresor/a, permitiendo así un mayor margen de maniobra para el ejercicio de prácticas de acoso.

Limitaciones e implicaciones prácticas

El presente trabajo muestra algunas limitaciones. En primer lugar, y en relación a la muestra utilizada, indicar que se han empleado sólo organizaciones de servicios, por lo que sería inadecuado tratar de extender los resultados del estudio a otro tipo de organizaciones. Como se indica en algunos trabajos previos (Guerra, Martínez, Munduate y Medina, 2005; Medina, Munduate, Martínez, Dorado y Mañas, 2004), el tipo de organización que se está abordando es un variable a tener en cuenta a la hora de estudiar los efectos de los diferentes tipos de clima. En este sentido, resultaría relevante para posteriores estudios considerar los efectos contingentes de los diversos tipos de clima sobre las prácticas de acoso, en función del tipo de organización. En segundo lugar, señalar que los resultados se basan en medidas de autoinforme, por lo que existe el riesgo de potenciar la existencia de varianzas comunes. Sin embargo, como ha indicado Spector (1987), la utilización de instrumentos

estandarizados, como los utilizados en el presente trabajo, reduce la posibilidad de que se de este tipo de problema.

La presente investigación realiza una importante contribución sobre el rol contingente del tipo de clima y el cambio organizacional, para la presencia de prácticas de acoso, lo que muestra la relevancia del contexto laboral en dicho proceso. Además, los resultados del presente estudio aportan información útil desde la perspectiva de la prevención de las prácticas de acoso psicológico en el trabajo. Dichos resultados sugieren recomendar que, en situaciones de reestructuración o cambio organizacional, se haga manifiesto por parte de los gestores, aquellos comportamientos que no van a ser tolerados y las sanciones que se implementarán en caso de producirse. A su vez, cuando la organización se estructure mediante una dirección por objetivos, es recomendable que los procesos de evaluación estén estandarizados y sean explícitos, para evitar las cortinas de humo (Vartia, 1996). En cualquier circunstancia organizacional, la orientación de la política de la institución hacia un clima de intercambio y apoyo entre ellas, contribuirá a evitar que no se desarrollen prácticas de acoso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agervold, M. y Mikkelsen, E.G. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work and Stress*, 18(4), 336-351.
- Baron, M, Munduate, L. y Blanco, M.J. (2003). La Espiral del mobbing. *Papeles del Psicólogo*, 23, 71-82.
- Björkqvist, K., Österman, K. y Lagerpetz, M.J.K. (1994). Sex differences in Covert Aggression among adults. *Aggressive Behavior*, 20, 27-33.
- Einarsen, S. y Mikkelsen, E.G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (127-144). London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S. y Hoel, H. (2001). *The Negative Acts Questionnaire: Development, Validation and Revision of a Measure of Bullying at Work*. Presented at the Tenth European Congress on Work and Organizational Psychology: Globalization-Opportunities and Threats. Prague, Czech Republic.
- Einarsen, S., Raknes, B.I. y Matthiesen, S.B. (1994). Bullying and Harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 381-401.
- González-Roma V. y Peiró, J.M. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(2-3), 269-285.
- Guerra, J.M., Martinez, I., Munduate, L. y Medina, F.J. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 157-176.
- Guillén, C., León, J.M., Depolo, M., Sarchielli, G. y Avargues, M.L. (2004).

Mobbing: Una visión psicosocial y organizacional. En M.P. de la Cuesta y T. Pérez (Eds.), *Violencia y Género en el Trabajo* (15-47). Sevilla: Mergablu.

Hoel H., Einarsen S. y Cooper C.L. (2003). Organizational effects of bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (145-161). London: Taylor & Francis.

Hoel, H. y Cooper, C.L. (2001). Origins of bullying: theoretical frameworks for explaining workplace bullying. En N. Tehrani (Ed.), *Building a Culture of Respect: Managing Bullying at Work* (pp. 3-19). London: Taylor and Francis.

Hoel, H. y Salin, D. (2003). Organizational antecedents of workplace bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (203-218). London: Taylor & 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(4), 443-466.

Hoel, H., Einarsen, S., Keashly, L., Zapf, D. y Cooper, C.L. (2003). Bullying at work: the way forward. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (412-416). London: Taylor & Francis.

H. Muñoz, J. M. Guerra, M. Barón, L. Munduate

Hutchinson, M., Vickers, M.H., Jackson, D. y Wilkes (2005). "I'm gonna do what I wanna do". Organizational Change as a legitimized vehicle for bullies. *Health Care Management Review*, 30(4), 331-336.

Keashly, L. y Harvey S. (2006). Workplace Emotional Abuse. En E. Kevin Kelloway, Julian Barling, Joseph J. Hurrell Jr. (Eds.), *Handbook of Workplace Violence*. SAGE Publications.

Leymann, H. (1996). The content and development of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.

Liefooghe A.P.D. y Mackenzie Davie, K. (2001). Accounts of workplace bullying: The role of the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 375-392.

Mañas, M.A., González-Romá, V. y Peiró, J.M. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Servicio de publicaciones de la Universidad de Almería.

McCarthy, P. (1996). When the mask slips: inappropriate coercion in organizations undergoing restructuring. En P. McCarthy, M. Sheehan y W. Wilkie (Eds.), *Bullying: From Backyard to Boardroom* (47-65). Millennium Books: Alexandria.

McCarthy, P., Sheehan, M. y Kearns, D. (1995). *Managerial Styles and their effects on Employees Health and Well-being in Organizations Undergoing Restructuring*. Report for Worksafe Australia. Griffith University, Brisbane.

Medina, F., Munduate, L., Martínez, I.,

- Dorado, M. y Mañas, M. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*, 19(1), 3-15.
- Medina, F.J., Munduate, L., Dorado, M.A., Martínez, I. y Guerra, J.M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Management Psychology*, 20(3-4), 219-230.
- Neuman, J.H. (2004). The role of workplace in workplace bullying. *Perspectives on Work*, 7(2), 40-42.
- Neuman, J.H. y Baron R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- O'Moore, M. Lynch, J. y Daéid, N.N. (2003). The rates and relative risks of workplace bullying in Ireland, a country of high economic growth. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1), 82-95.
- O'Moore, M. Seigne, E. McGuire, L. y Smith, M. (1998). Victims of bullying at work in Ireland. *Journal of Occupational Health and Safety-Australia and New Zealand*, 14(6), 569-574.
- Ovejero, A. (2006). El mobbing o acoso psicológico en el trabajo: una perspectiva psicosocial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 101-121.
- Paoli, P. y Merllié, D. (2001). *Third European Survey on Working Conditions 2000*. Dublin: Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo.
- Pearson, C.M., Andersson, L.M. y Porath, C.L. (2005). Workplace Incivility. En S. Fox y P.E. Spector (Eds), *Counterproductive work behavior. Investigations of actors and targets*. Washington D.C.: American Psychological Association.
- Piñuel, I. (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso en el trabajo*. Editorial Sal Terrae: Santander.
- Quine, L. (1999). Workplace bullying in NHS community trust: Staff questionnaire survey. *British Medical Journal*, 23, 318(7178), 228-232.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass
- Rayner, C. y Keashly, L. (2005). Bullying at work: A perspective from Britain and North America. En S. Fox y P.E. Spector (Eds), *Counterproductive work behavior. Investigations of actors and targets*. Washington D.C.: American Psychological Association.
- Salin, D. (2003a). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitation structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.
- Salin, D. (2003b). Bullying and organizational politics in competitive and rapidly changing work environments. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1), 35-46.
- Sheehan, M. (1998). Restructuring - Rhetoric Versus Reality. En P. McCarthy, M. Sheehan, S. Wilkie y W. Wilkie (Eds.), *Bullying - Causes, Costs and Cures*. Beyond Bullying Association, Nathan.

- Sheehan, M. (1999). Workplace bullying: responding with some emotional intelligence. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 57-69.
- Sligo, F. (1995). Information less revisited: how different levels of staff perceive their access to work related knowledge. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 33(1), 60-74.
- Spector, P.E. (1987). Method variance as an artefact in self-reported affect and perceptions at work: myth or significant problems?. *Journal of Applied Psychology*, 72, 438-443.
- Van Muijen, V.V., Koopman, P.L., De Witte, K.D., De Cock, G.D., Susanj Z. Lemoine, C. Bourantas, D., Papalexandris, N. Branyicki, I. Spaltro, E. Jesuino, J. Gonzalves Das Neves J., Pitariu, H. Konrad, E., Peiró, J., González-Roma, V. y Turnipseed, D. (1999). Organizational Culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551-568.
- H. Muñoz, J. M. Guerra, M. Barón, L. Munduate
- Vandekerckhove, W. y Commers, M.S.R. (2003). Downward Workplace Mobbing: A Sign of The Times?. *Journal of Business Ethics*, 45, 41-50.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying- psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-214
- Vartia, M. y Hyyti, J. (2002). Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 113-126.
- Vega, G. y Comer, D.R. (2005). Sticks and Stones may Break your Bones, but Words can Break your Spirit: Bullying in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, 58, 101-109.
- Zapf, D., Knorz, C. y Kulla, M. (1996). On the relationships between mobbing factors, and job content, social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-238.