



## Facultad de Administración y Dirección de Empresas

**Trabajo de  
Fin de Grado**

Liderazgo ético y  
desempeño laboral: El  
papel mediador del  
*bullying* y la influencia  
del género y el sector

David Portillo Otero

Julio de 2025

## Resumen

Las personas son el recurso más importante con el que cuentan las empresas, y por tanto su bienestar en el lugar de trabajo es esencial. Los procesos de acoso psicológico en el trabajo (*bullying*) provocan que el ambiente laboral no sea el adecuado para dicho bienestar, pudiendo verse afectado el desempeño de las personas (*job performance*). Por lo tanto, el *bullying* es una variable crucial en este aspecto al poner a los trabajadores en una situación de estrés, de malestar y de inferioridad para poder desarrollar sus tareas. En el presente trabajo se ha analizado si dos variables (género y sector) se ven condicionadas por este tipo de procesos para poder comprender mejor este fenómeno y discernir quiénes están más afectados. Por otro lado, se ha testado un modelo de mediación moderada para entender cómo afecta el *bullying* (variable mediadora) a la relación entre el liderazgo ético (X) y el *job performance* (Y). Esto se ha llevado a cabo con una muestra representativa de la población asalariada española (N= 968). Los resultados indican que solo existen diferencias significativas por género en la tasa de incidencia de la intimidación, estando los hombres más afectados por esta conducta. El *bullying* no afecta significativamente a ningún sector por encima de otro. Por otro lado, el *bullying* media la relación entre el liderazgo ético y el *job performance*. Sin embargo, el género y el sector no moderan la relación entre el *bullying* y el *job performance*. Por lo tanto, el presente trabajo ayuda a entender cómo funcionan las relaciones del *bullying* con otras variables para llevar a cabo medidas con impacto que aseguren el bienestar laboral y el rendimiento de las personas trabajadoras.

Palabras clave: *bullying*, liderazgo ético, *job performance*, género, sector de actividad, mediación moderada.

Número de palabras: 10.856

# Índice

Resumen.....	2
Introducción .....	5
1. Conceptualización .....	6
2. Medición de los procesos de acoso psicológico en el trabajo .....	8
3. Incidencia de los procesos de acoso psicológico en el trabajo .....	9
3.1. <i>Bullying y género</i> .....	11
3.2. <i>Bullying por sectores</i> .....	13
4. Antecedentes del <i>bullying</i> .....	15
4.1. <i>Antecedentes individuales de la víctima</i> .....	15
4.2. <i>Antecedentes organizacionales del bullying</i> .....	16
5. Consecuencias del <i>bullying</i> .....	18
6. Objetivos e hipótesis .....	19
7. Metodología.....	21
7.1. <i>Participantes</i> .....	21
7.2. <i>Procedimiento</i> .....	22
7.3. <i>Instrumentos de medida</i> .....	23
8. Resultados.....	23
8.1. <i>Incidencia del bullying en España</i> .....	23
8.2. <i>Género y bullying</i> .....	27
8.3. <i>Sector y bullying</i> .....	28
8.4. <i>Análisis de correlaciones</i> .....	29
8.5. <i>Modelo de mediación</i> .....	30
8.6. <i>Modelo de mediación moderada</i> .....	31
9. Discusión.....	32
10. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	34
11. Conclusiones .....	34
Bibliografía .....	35
ANEXO .....	44

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Evolución del <i>bullying</i> por género .....	13
Gráfico 2. <i>Bullying</i> por sectores según la EWCS .....	14
Gráfico 3. Evolución del <i>bullying</i> en el sector primario .....	15
Gráfico 4. Modelo de medición del <i>bullying</i> .....	21
Gráfico 5. Resultados modelo de mediación.....	31

## Índice de tablas

Tabla 1: Ratio de incidencia del <i>bullying</i> según criterios de medida .....	10
Tabla 2: Duración media del <i>bullying</i> en meses por países.....	11
Tabla 3. Características del estudio .....	22
Tabla 4. Número de casos con conductas con frecuencia mínima diaria o semanal .....	24
Tabla 5. Caracterización de las víctimas vs no víctimas de <i>bullying</i> .....	25
Tabla 7. Análisis de diferencias de <i>bullying</i> por género.....	27
Tabla 8. Diferencias en los tipos de conducta por género .....	27
Tabla 9. Prueba <i>t</i> entre hombres y mujeres en las tres dimensiones del <i>bullying</i> .....	28
Tabla 10. Prueba Chi-cuadrado de incidencia del <i>bullying</i> por sector .....	28
Tabla 11. ANOVA entre los sectores en las tres conductas de <i>bullying</i> .....	29
Tabla 12. Comparaciones múltiples (Scheffé) de ANOVA de un factor (intimidación).....	29
Tabla 13. Medias, desviaciones típicas y correlaciones de las variables de estudio .....	30
Tabla 14. Resultados del modelo de mediación moderada sobre el <i>job performance</i> .....	31

## Introducción

El concepto de acoso psicológico en el trabajo (*bullying*) es señalado por las empresas e investigadores como un problema crucial en el ámbito laboral. Esto se ve reflejado en el aumento de las investigaciones en este campo de estudio en las últimas décadas, así como la reducción de las tasas de incidencia de acoso psicológico en el trabajo fruto de las medidas de prevención e intervención derivadas de estas investigaciones y que se han ido implantado en las empresas (Matthiesen y Einarsen, 2010). Sin embargo, se observa como en los últimos años esta incidencia puede estar creciendo de nuevo a nivel europeo (White et al., 2022) y español (Colorado et al., 2023). Los procesos de acoso psicológico son complejos pues están formados por tres grandes grupos de conductas a analizar dependiendo de a qué aspecto va dirigido ese acoso y, sobre todo, porque afectan a personas (Einarsen et al., 2020, p. 15). Las consecuencias que produce, tanto personales como organizacionales, son graves para el rendimiento del trabajador y para la propia organización, condicionando incluso su supervivencia (Hoel et al., 2020). Por lo tanto, resulta necesario diseñar mecanismos que lo prevengan y mejoren el bienestar de los empleados. Para ello, es esencial conocer los antecedentes que causan el *bullying*, tanto a nivel personal como organizacional (Zapf y Einarsen, 2020). También es crucial entender qué variables pueden reducir la incidencia del *bullying* para conseguir un alto rendimiento de los trabajadores, y es ahí donde entra el liderazgo ético, un tipo de liderazgo que parece prevenir y afectar de forma negativa los niveles de *bullying* (Stouten et al., 2010). Además, resulta relevante analizar si el sector al que pertenecen los trabajadores intensifica la presencia del *bullying* por el tipo de trabajo llevado a cabo. Por otro lado, una variable muy estudiada en los estudios de *bullying* y con resultados no concluyentes es el género. Existen dos corrientes científicas, una que establece que el *bullying* es una cuestión de género y que afecta más al género femenino, y otra ciega al género, que defiende que el *bullying* afecta indistintamente a hombres y a mujeres. Conocer este aspecto podría resultar esencial para entender mejor este fenómeno (Salin, 2021). Por lo tanto, el objetivo principal de este TFG es analizar el papel mediador del *bullying* en la relación existente entre el liderazgo ético y el desempeño del trabajador, y el papel moderador del género y el sector en la relación entre el *bullying* y el desempeño del trabajador. El estudio se ha realizado en una muestra representativa de trabajadores asalariados españoles, mediante técnicas estadísticas descriptivas, de análisis T para muestras independientes, ANOVA, prueba Chi-cuadrado y modelo de mediación moderada mediante la macro Process v.4.2 para SPSS.

El trabajo sigue una estructura similar a un artículo científico. Comienza con una revisión de la literatura que relaciona las variables seleccionadas, para continuar con una formulación de

objetivos e hipótesis. A continuación, se describe la metodología empleada: participantes, procedimiento e instrumentos de medida. En el apartado ocho se describen los resultados, que se discuten en el apartado siguiente. El trabajo continúa con las limitaciones del trabajo, las posibles ampliaciones futuras y un apartado de conclusiones. El TFG finaliza con un listado de la bibliografía empleada y un anexo en el que se recogen las variables empleadas en el estudio.

Este trabajo se enmarca dentro de un proyecto financiado con una ayuda de la propia Universidad de Santiago de Compostela, coordinado por la profesora Paula Vázquez (*Resolución reitoral do 06 de maio de 2024, da Universidade de Santiago de Compostela, pola que se convocan axudas a proxectos de investigación nos distintos ámbitos científicos co obxectivo de impulsar a actividade científica dos grupos de investigación*), así como en el marco de las Ayudas del Campus Terra para la iniciación a la investigación (*Resolución reitoral do 07 de febreiro de 2025, pola que se establecen as bases reguladoras e se convocan bolsas para a iniciación á investigación no marco do Convenio de Colaboración entre a USC e a Consellería de Cultura, Educación e Universidade polo que se regula o Campus de Especialización Campus Terra*).

## 1. Conceptualización

El estudio y análisis de los procesos de acoso psicológico en el trabajo tiene sus inicios en los años noventa, con distintos estudios que comienzan a arrojar luz sobre lo que sería uno de los riesgos psicosociales más importantes de la era moderna. Sin embargo, no es hasta el siglo XXI cuando empieza el interés por este tema de investigación con una gran cantidad de trabajos académicos publicados. Según Nielsen et al. (2010), el 81,3% de un total de 91 estudios identificados sobre el acoso psicológico en el trabajo fueron publicados en el periodo de 2000-2008, un 16% en la década de los noventa y solo dos estudios (2,7%) en los ochenta. Brodsky (1976) se refirió a este tema por primera vez en su libro *The Harassed Worker*, identificando cinco tipos de acoso psicológico en el trabajo, pero sin que otros investigadores mostrasen interés por el tema hasta años después (Matthiesen y Einarsen, 2010). El primer gran investigador del acoso psicológico en el trabajo fue Leymann (1996, p. 168), quien denomina el concepto como *mobbing* y lo define como una comunicación hostil e inmoral, la cual es dirigida de forma sistemática por uno o más de un individuo principalmente hacia una persona la cual es empujada a una situación de desamparo e indefensión. Estas acciones ocurren de forma frecuente (definición estadística: al menos una vez por semana) y a lo largo de un periodo de tiempo (definición estadística: al menos seis meses de duración). Leymann (1996) sostiene que el *mobbing* deriva en miseria social, psicológica y psicosomática de la víctima, y provoca distintos efectos para la sociedad, la organización y la propia víctima. Desde sus inicios hasta la actualidad,

se han utilizado varios conceptos para definir el acoso psicológico en el trabajo. En la literatura inglesa, se habla de este término como *workplace bullying* o *bullying at work*, pero más comúnmente en la actualidad como *bullying* (Nielsen et al., 2024). Sin embargo, tiene otras terminologías según el país o lengua. En español, es conocido como acoso psicológico en el trabajo o *bullying* (Di Martino, 2003). Por último, también es utilizado el término de hostigamiento laboral, particularmente en Latinoamérica (Acosta-Uribe y Pulido-Criollo, 2022). En su metaanálisis, Nielsen et al. (2024) identifican otros términos a mayores como abuso emocional, ostracismo, exclusión, y socavamiento. Sin embargo, esta diferencia de conceptos ya está superada en el campo de la investigación, siendo el término *workplace bullying* el más usado. En la actualidad, Stale Einarsen, uno de los principales investigadores del *bullying*, lo define como: “Acoso, ofensa, exclusión social o interferencia negativa en el trabajo de alguien. Para poder ser etiquetado como *bullying*, la actividad, interacción o proceso debe ocurrir frecuentemente (una vez a la semana) y por un periodo de tiempo (durante seis meses). El *bullying* es un proceso que va escalando en el transcurso del cual la víctima se sitúa en una posición de poder inferior, convirtiéndose en el objetivo de sistemáticas conductas sociales negativas” (Einarsen et al., 2020, p. 26).

Otro aspecto importante es explicar los distintos tipos de conductas del *bullying* que los principales investigadores identifican de forma repetida en sus estudios (Escartín-Solanelles et al., 2010; Leymann, 1996; Zapf et al., 1996). En primer lugar, se menciona el *work-related bullying* (WRB). En este caso, el *bullying* se centra en las tareas del trabajo de la víctima e incluye comportamientos como fechas de entrega imposibles de cumplir o cargas de trabajo exhaustivas; monitoreo constante e innecesario del trabajo, poniendo a la víctima en una situación de estrés; o el otro extremo, donde se le da a la víctima tareas sin sentido alguno o directamente no se le asignan tareas para dejarla en evidencia. Uno de los aspectos negativos que más se menciona en los estudios del *bullying* es la falta de información deliberada y frecuente que sufren las víctimas para llevar a cabo sus tareas (Einarsen et al., 2020, p. 15). Otro tipo de *bullying* es el *personal-related bullying* (PRB). En este caso, el *bullying* consiste en conductas que atacan directamente a la víctima, como insultos personales hacia ella; provocación excesiva; extender rumores sobre ella; críticas constantes sobre aspectos no relacionados con el trabajo; bromas fuera de lugar, e intimidación (Einarsen et al., 2020, p. 15).

Se observa claramente como, en sus distintas definiciones y términos, el acoso psicológico en el trabajo está relacionado con comportamientos nocivos frecuentes y continuados en el tiempo, que afectan directamente a la víctima. Además, estas definiciones sugieren que el acoso psicológico en el trabajo representa un proceso con dos pasos diferenciados, reflejando la exposición al comportamiento acosador por un lado y la

victimización por el otro (Nielsen et al., 2022). En el primer paso, una persona experimenta actos de agresión sistemáticos, exclusión social y maltrato, no de forma directa y pública, sino a través de actos sutiles que van minando su salud física y laboral. Estos actos se prolongan en el tiempo, lo que hace que la víctima se sienta incapaz de defenderse contra esta exposición debido a un desequilibrio de poder, real o percibido, entre la víctima y el agresor (Nielsen et al., 2024).

En resumen, las notas características de los procesos de acoso psicológico en el trabajo se concretan en los siguientes puntos (Einarsen et al., 2020):

- Las conductas suceden de forma frecuente en el tiempo, al menos una vez por semana.
- Las conductas se mantienen a lo largo de un periodo de tiempo, al menos durante seis meses.
- En esa situación, la víctima tiene dificultad para defenderse por un desequilibrio de poder, real o percibido, por parte de ella.
- La naturaleza de las conductas puede ser de índole laboral (*work-related bullying*), de índole personal (*personal-related bullying*) o incluso de intimidación.

## 2. Medición de los procesos de acoso psicológico en el trabajo

A la hora de medir el *bullying*, uno de los principales problemas que surge es definir la frecuencia con que se produce y la forma en que se va a medir esa frecuencia, ya que el método de medida utilizado puede estar influenciado por el pensamiento general de lo que constituye (o no) acoso psicológico en el trabajo (Zapf et al., 2020). Originalmente se utilizaba el cuestionario de Leymann llamado *Leymann Inventory Psychological Terrorization*, o LIPT-45 (Leymann, 1996). En este cuestionario, Leymann identifica cinco grandes bloques sobre los que encuadra su cuestionario de 45 conductas: efectos en la comunicación adecuada de la víctima; efectos en los contactos sociales de la víctima; efectos en la reputación social de la víctima; efectos en la situación ocupacional de la víctima, y efectos en la salud de la víctima (Leymann, 1996). Una forma de medida complementaria a la información objetiva obtenida a través de cuestionarios es el *selflabelling method* o autodiagnóstico, que consiste en utilizar una definición precisa como las presentadas anteriormente y preguntar a las personas encuestadas si se identifican o no como víctimas (Nielsen et al., 2010). En diferentes estudios realizados, las tasas de *bullying* difieren en función de si se usan cuestionarios o autodiagnóstico (Nielsen et al., 2010; Notelaers y Einarsen, 2013). Por ejemplo, la tasa de prevalencia de *bullying* en el estudio de

Nielsen (2010) utilizando el primer método era de 14,8%, mientras que si se proporcionaba una definición de *bullying* la ratio bajaba a 11,3%, y subía a un 18,1% si no se facilitaba ninguna definición.

Otro instrumento de medida de *bullying* que ha adquirido gran relevancia entre la comunidad científica es el *Negative Acts Questionnaire* (NAQ) (Einarsen y Raknes, 1997). Este cuestionario está compuesto por 23 ítems que pretenden recoger datos sobre experiencias conductuales, donde se mide la frecuencia de exposición a conductas negativas y que pueden considerarse nocivas en los últimos seis meses, en una escala Likert de cinco puntos (1 nunca; 5 a diario). Tras responder al cuestionario (método objetivo), se proporciona a los encuestados una definición de acoso psicológico en el trabajo y éstos deben considerar si son o no víctimas de acoso psicológico según dicha definición (método subjetivo) (Einarsen y Raknes, 1997). Este cuestionario fue revisado por los autores (Einarsen et al., 2009) para adaptarlo a las culturas angloamericanas, además de corregir sus ítems que estaban muy influenciados por las perspectivas de víctimas severamente afectadas, naciendo así el NAQ-R (*Negative Acts Questionnaire Revised*). Este instrumento consta de 22 conductas que abarcan aspectos relacionados con el trabajo, con la persona o con la intimidación física, sin mención alguna a las palabras acoso psicológico en el trabajo o *bullying* (Einarsen et al., 2009). El *work-related bullying* consta de siete conductas; el *personal-related bullying* de 12 conductas, y la intimidación de tres conductas. Si la persona identifica que ha sufrido una de las conductas con la frecuencia y repetición definidas por los autores, se le considerará como víctima de acoso psicológico en el trabajo (Einarsen et al., 2009).

Otra versión del NAQ-R es el SNAQ-R (Notelaers et al., 2019), conocido como el cuestionario de actos negativos acortado, al ser una versión abreviada del cuestionario original NAQ, el cual consiste en 14 preguntas utilizando de nuevo una escala Likert.

### **3. Incidencia de los procesos de acoso psicológico en el trabajo**

En este apartado se van a mostrar evidencias empíricas del acoso psicológico en el trabajo en cuanto a las notas características del *bullying*, así como la incidencia según el género y el sector en el que trabaja la víctima.

En la tabla 1 se puede observar las ratios de incidencia del *bullying* según distintos criterios para diferentes partes de Europa (Zapf et al., 2020). En este compendio de estudios, se compara la tasa de incidencia del *bullying* con la utilización de tres instrumentos:

- 1) El instrumento de autodiagnóstico.
- 2) El cuestionario de Leymann, necesitando que la víctima identifique uno de los ítems con una frecuencia de al menos una vez por semana y una duración de al menos seis meses.
- 3) Criterio de Leymann más autodiagnóstico.

Como se puede ver, para el primer criterio la ratio de incidencia en Europa es de 6%, 9,2% para el cuestionario, y un 3% en la combinación de criterios. El sur y oeste de Europa son las zonas que se ven más afectadas por el *bullying* según la combinación de los 103 estudios utilizados para la creación de la tabla, pero cabe destacar que la mayoría de los estudios se han llevado a cabo en el norte de Europa. Se puede observar como la incidencia es mucho menor cuando se utiliza el método de autodiagnóstico. Según Zapf et al. (2020) esto es debido a que las personas trabajadoras no se consideran víctimas de *bullying* a sí mismas por causas como altas cargas de trabajo de forma permanente, interrupciones constantes, provocaciones o bromas fuera de lugar. Otro aspecto importante es que la incidencia del *bullying* aumentó para el periodo de 2001 a 2010 en las tres formas de incidencia medidas en la tabla 1. Esto puede deberse a que la mayoría de los estudios tuvieron lugar en este periodo, y también a la implantación de las medidas y soluciones que se propusieron en esos estudios. De hecho, la incidencia vuelve a disminuir en el siguiente periodo, de 2011 a 2019.

Tabla 1: Ratio de incidencia del *bullying* según criterios de medida

	k	Autodiagnóstico	Cuestionario de Leymann	Autodiagnóstico y cuestionario
Europa	103	6.0	9.6	3.0
Norte de Europa	56	5.9	8.1	2.3
Este de Europa	8	7.9	11.8	0.8
Sur de Europa	26	16.9	7.8	3.9
Oeste de Europa	13	2.9	13.2	6.0
Antes del 2000	17	6.0	5.2	1.2
2001-2010	38	6.7	14.7	4.0
2011-2019	48	5.6	10.5	2.0

Nota: k=nº de estudios.

Fuente: Adaptada de Zapf et al. (2020, p. 109)

La tabla 2 muestra la incidencia del *bullying* por países y duración del proceso, para ver en cuáles hay diferencias en cuanto al periodo de tiempo que dura el acoso psicológico en el trabajo. La diferencia en el tamaño de la muestra entre países obliga a analizar los datos con precaución. En la tabla 2 se observa un gran número de estudios en Alemania, de los cuales la media de duración del acoso psicológico en el trabajo es de 34,5 meses, esto es, casi tres años sufriendo procesos de acoso psicológico en el trabajo. El valor más alto que se observa es de

Suiza en 2004, con una duración de 62 meses, e incluso con la media del otro estudio el valor sigue siendo alto, de 49 meses. Otro aspecto importante es que el 78% de los estudios halló una duración mayor a dos años, lo cual corrobora que los casos más severos de acoso psicológico en el trabajo son de larga duración. En España, hay diferencias entre dos estudios, siendo la media de la duración de ambos de 21 meses, casi dos años. Una vez visto esto, se observa que el acoso psicológico en el trabajo no es un hecho aislado sino un proceso prolongado en el tiempo donde la víctima sufre conductas negativas en su lugar de trabajo de forma frecuente (Zapf et al., 2020).

Tabla 2: Duración media del *bullying* en meses por países

Estudio	Tamaño de la muestra	Duración en meses
Finlandia (Salin, 2001)	34	32
Finlandia (Vartia y Hytti, 2002)	896	24
Alemania (DAG-Study, Zapf, 1999a)	56	47
Alemania (Giessen Study, Zapf, 1999a)	50	40
Alemania (Halama y Möckel, 1995)	183	40
Alemania (Konstanz Study, Zapf, 1999a)	87	46
Alemania (Stuttgart Study, Zapf, Renner et al., 1996)	188	29
Alemania (Administración comunal, zur Mühlen et al., 2001)	55	34
Alemania (Administración del ejército, zur Mühlen et al., 2001)	55	24
Alemania (Estudio representativo, Meschkutat et al., 2002)	356	16
Irlanda (O'Moore, 2000)	248	41
Noruega (Einarsen y Skogstad, 1996)	268	18
Suecia (Leymann, 1996)	85	15
España (González y Graña, 2009)	2861	12
España (Segurado et al., 2008)	235	30
Suiza (von Holzen-Beusch et al., 1998)	28	36
Suiza (Kudielka y Kern, 2004)	28	62
Turquía (Ozturk et al., 2008)	162	36

Nota: Tamaño de la muestra: víctimas de procesos de *bullying*.

Fuente: Adaptada de Zapf et al. (2020, p. 112)

### 3.1. *Bullying* y género

Un aspecto relevante en el estudio de los procesos de *bullying* es el género de la víctima (y del agresor). Según Salin y Hoel (2013), las mujeres suelen tener posiciones de menor poder en las organizaciones, por lo que estarían en una peor situación para defenderse cuando comienzan a ser víctimas del *bullying*. Según Zapf et al. (2020), en su análisis de un total de 80 estudios con más de 10.000 víctimas, un 66,4% eran mujeres, mientras que un 33,6% eran hombres, lo cual supone un contraste importante si se compara con la distribución de género de las personas empleadas en la Unión Europea (53,5% hombres vs 46,5% mujeres) (Eurostat, 2024). Por otro lado, los hombres son más propensos a responder ante un ataque verbal en el trabajo, creando un ambiente laboral más hostil, mientras que las mujeres responden en menor medida, por lo que los compañeros no notan tanto ese incremento de hostilidades verbales y

por tanto no piensan que puedan estar ante un caso de *bullying* (Rosander y Salin, 2023). Además, a la hora de diagnosticar el *bullying* por parte de compañeros o compañeras, los estereotipos de comportamientos masculinos como pueden ser la asertividad y el comportamiento dominante son evaluados de forma más negativa cuando los realizan mujeres que cuando los llevan a cabo hombres. Dicho de otro modo, estos roles más masculinos se aceptan como normales cuando son llevados a cabo por hombres, como si estuvieran ligados a su naturaleza de género, y son menos aceptados si los ejecutan las mujeres, al considerarse fuera de lugar (Zedlacher y Salin, 2021).

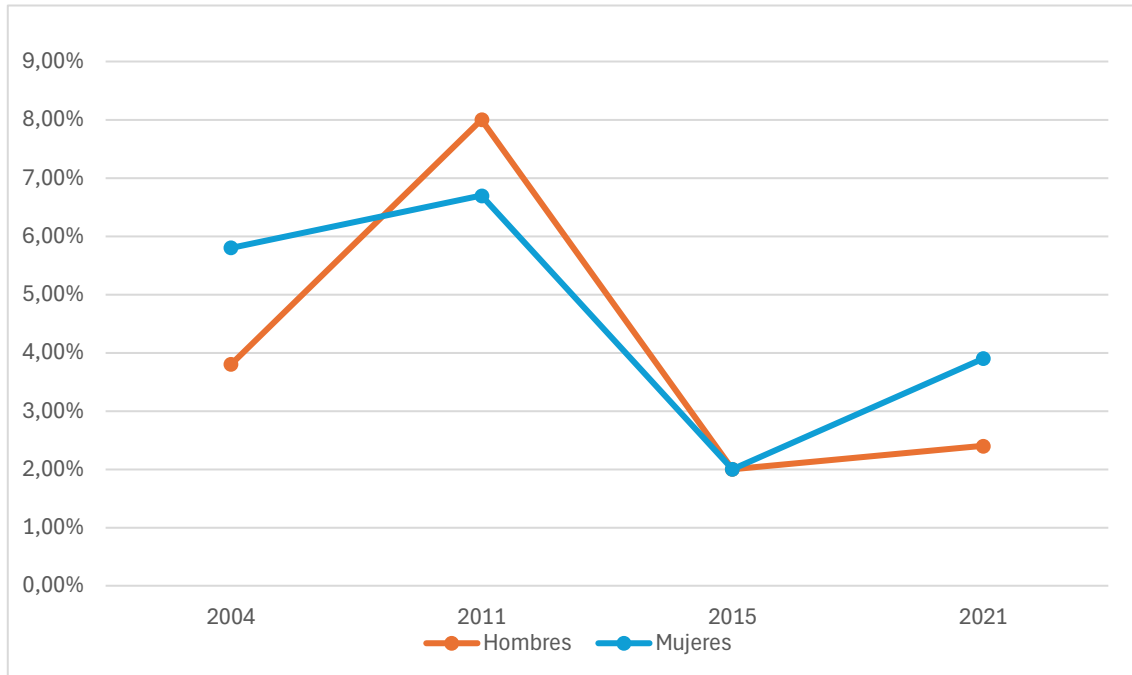
En cuanto al género del opresor, la información es menor y no está tan claro que haya diferencias de género. Según Zapf et al. (2020), mientras que algunas mujeres son acosadas psicológicamente en el trabajo exclusivamente por hombres, es muy raro encontrar situaciones en las que los hombres sean exclusivamente acosados por mujeres, debido en parte al bajo porcentaje que ellas ocupan en puestos de poder en las organizaciones.

En la actualidad, existen dos corrientes de pensamiento científico en cuanto a la variable género en los procesos de *bullying*. La primera considera el *bullying* como una cuestión de género, estando la mujer más afectada por los procesos de acoso psicológico en el trabajo que el hombre. La otra corriente sostiene que el *bullying* no se ve afectado por el género (Salin, 2021). El rol que juega el género es complicado de estudiar ya que distintos estudios han dado lugar a diferencias sustanciales en los resultados (Rosander y Salin, 2023). En su metaanálisis, Salin (2021) trata un compendio de artículos donde se observa como una parte de los análisis en Bélgica e Italia no encuentran diferencias estadísticamente significativas en las tasas de incidencia por motivos de género, mientras que otros estudios realizados en España, Finlandia, Francia o Grecia reportan una mayor incidencia de *bullying* en mujeres. Salin (2021) realiza la misma comparación en estudios fuera de Europa, y los resultados siguen sin ser concluyentes. Otro aspecto importante a tener en cuenta es que las ratios de incidencia también pueden verse afectados por el sector en el que son medidos, es decir, pueden existir sectores en los que uno de los géneros se vea más afectado que el otro, no por el hecho de pertenecer a ese género en concreto, sino por estar infrarrepresentados en ese sector (por ejemplo, una mujer camionero o un hombre asistente del hogar) (Salin, 2021).

Por último, se analiza la evolución del acoso psicológico en el trabajo por género según la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo, elaborada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSST) (Almodóvar et al., 2004; Almodóvar et al., 2011; Colorado et al., 2023; Pinilla et al., 2017). En esta encuesta, se distingue por sexo al preguntar por conductas de acoso psicológico en el trabajo desde la quinta edición de 2004. En el gráfico 1 se puede observar la evolución del *bullying* por género en España. El *bullying* alcanzó un pico

en 2011 para ambos géneros, con una mayor incidencia entre los hombres. A partir de ese año, el efecto del *bullying* es menor en ambos géneros. Esto podría deberse al incremento del número de estudios sobre los procesos de acoso psicológico en el trabajo durante esa época, al igual que la implantación de las medidas que sugirieron las investigaciones realizadas para solventar este problema. Sin embargo, en la última encuesta se observa un repunte especialmente en las mujeres, hasta alcanzar una incidencia del 4% entre el género femenino.

Gráfico 1. Evolución del *bullying* por género



Fuente: Elaboración propia a partir de la ENCT (2004-2021, varios autores)

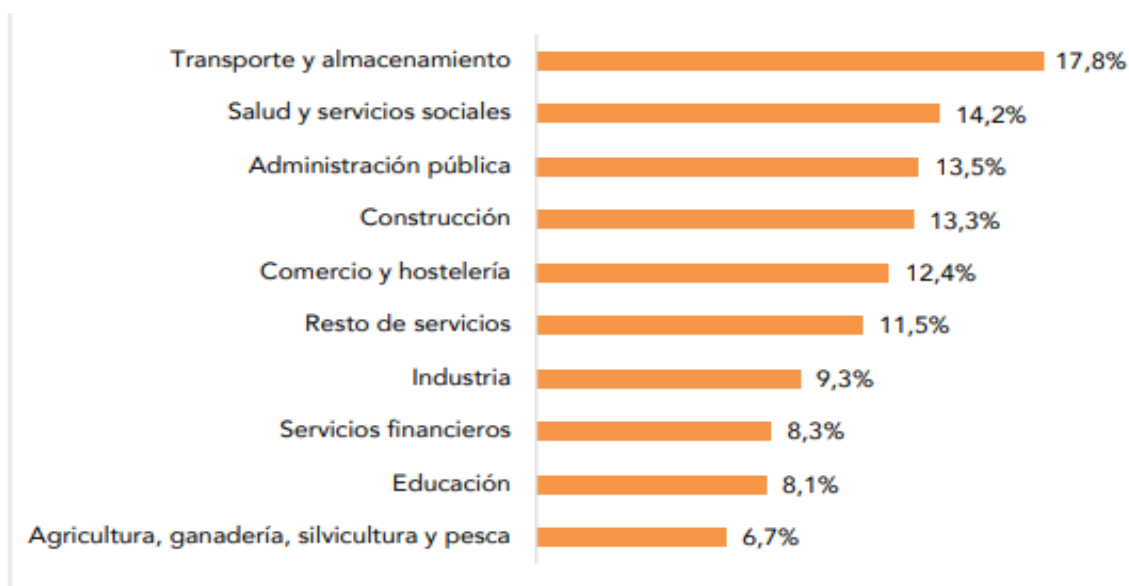
### 3.2. *Bullying por sectores*

Otro aspecto relevante en el estudio del *bullying* es conocer su incidencia sectorial. Los estudios más relevantes se centran en comparar la incidencia entre el sector público y el sector privado. En este caso, los estudios realizados señalan una mayor incidencia del *bullying* en el sector público que en el sector privado (Lewis y Gunn, 2007; Salin, 2001; Venetoklis y Kettunen, 2016). Dentro del sector público, los subsectores donde se detecta una mayor incidencia de los procesos de acoso psicológico en el trabajo son en sanidad, administración pública y educación. Los motivos que subyacen a este hecho pueden estar relacionados con la idea de que son sectores en los que la movilidad de un sitio a otro es difícil una vez tienes el puesto, al contrario que el sector privado donde un conflicto de años no suele tener cabida al buscar el empleado otro puesto. Otra razón puede ser el hecho de que abandonar un puesto seguro de por vida no es tan fácil como abandonar un puesto en una empresa privada (Zapf et al., 2020). Por lo tanto,

los sectores más afectados parecen ser aquellos donde el trabajo es más de oficina y es necesario habilidades interpersonales, al contrario que otros trabajos manuales más propios del sector primario y secundario (Hodgins et al., 2022; Holm et al., 2023; Jönsson y Muhonen, 2022).

En la Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (EWCS) existe una sección que pregunta por el acoso psicológico en el trabajo. La encuesta tiene datos para los países europeos, incluido España con su propio informe. En concreto, preguntan si los trabajadores se han sentido víctimas de *bullying* en el último año, y los clasifica según la actividad económica (ver gráfico 1). Se puede observar que uno de los diez sectores afectados por este tipo de procesos es el sector primario, con un 6,7% de incidencia.

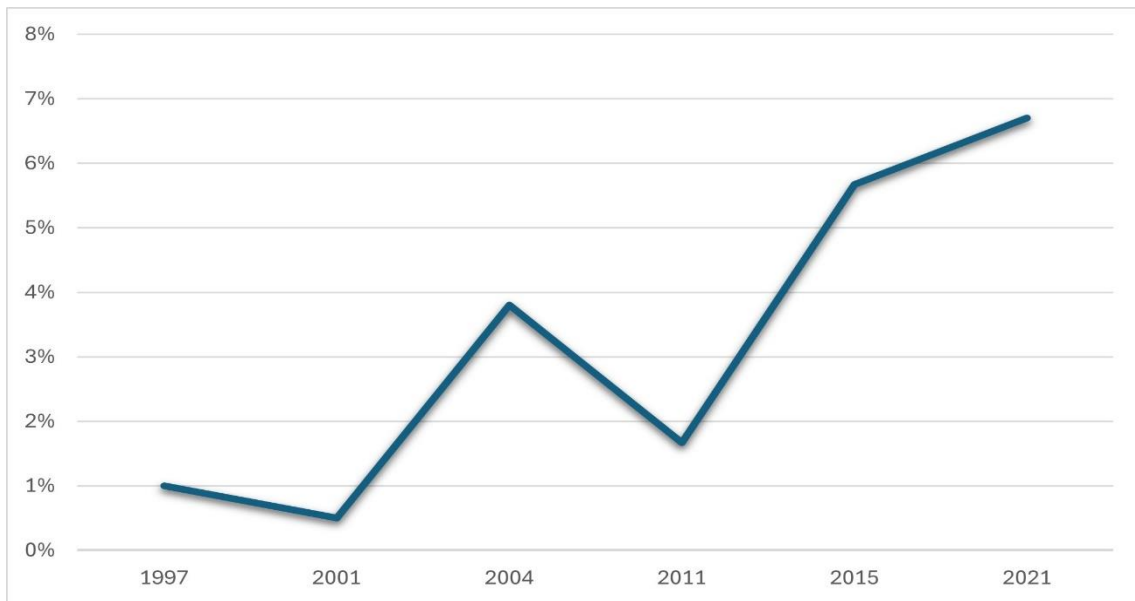
Gráfico 2. *Bullying* por sectores según la EWCS



Fuente: Colorado et al. (2023)

Otro aspecto importante es ver la evolución de esta incidencia del *bullying* en el sector de interés para el presente trabajo, el sector primario, ya que llevar a cabo una agricultura sostenible debe ir de la mano del bienestar de los trabajadores, sin barreras que les impidan llevar a cabo los cambios necesarios para un desarrollo sostenible. Siguiendo la evolución de los datos recogidos en las Encuestas Europeas de Condiciones de Trabajo desde el año 1997 (Paoli, 2000; Paoli y Merllié, 2001; Parent-Thirion et al., 2007; Parent-Thirion et al., 2012; Parent-Thirion et al., 2016; White et al., 2022), se puede ver que la tendencia es ascendente, a excepción de dos picos de bajada, una menos pronunciada en el año 2001 y otra más fuerte en la encuesta del año 2011 (ver gráfico 2). En la actualidad se observan dos subidas consecutivas, en 2015 y 2021, incrementando la necesidad de aumentar la investigación en este campo en aras de conseguir un desarrollo sostenible de la agricultura y un lugar de trabajo saludable y libre de acoso psicológico en el trabajo dentro del sector primario.

Gráfico 3. Evolución del *bullying* en el sector primario



Fuente: Elaboración propia a partir de la EWCS (1997-2021, varios autores)

## 4. Antecedentes del *bullying*

Un aspecto relevante cuando se analizan los procesos de *bullying* es determinar sus causas. Las dos corrientes principales que conviven entre la comunidad científica suelen relacionarse con los antecedentes personales, por un lado, y con los antecedentes organizacionales por otro (Zapf y Einarsen, 2020).

### 4.1. Antecedentes individuales de la víctima

En cuanto a la víctima, existen ciertas características y aspectos de su personalidad que pueden hacer que sufra con mayor frecuencia los procesos de *bullying* (Zapf y Einarsen, 2020).

El test de personalidad de las *Big Five* es uno de los recursos más utilizados para el estudio de antecedentes personales de la víctima, y que se continúa utilizando y estudiando en la actualidad por la diferencia entre los resultados obtenidos (Rai y Agarwal, 2018). A pesar de estudiarse como moderadores características personales como la asertividad, la ansiedad social y la neurosis, entre otros (Rai y Agarwal, 2018), la mayoría de los estudios han encontrado una relación positiva entre la baja estabilidad emocional y el *bullying* (Zapf y Einarsen, 2020). Nielsen y Einarsen (2018) concluyen en su metaanálisis que la extraversión, la simpatía y meticulosidad tienen una correlación negativa con el *bullying*. La exhibición de emociones negativas también puede representar un antecedente para convertirse en víctima de los procesos de acoso psicológico en el trabajo. Esto hace que el agresor, al detectar estos comportamientos en otra

persona del lugar de trabajo, lo vea como un posible objetivo para llevar a cabo este tipo de conductas nocivas (Samnani y Singh, 2016).

En su estudio, Zapf (1999) identifica a un subgrupo de víctimas que eran orientadas a los logros, creativas, habilidosas y abiertas a experimentar como más propensas a sufrir acoso psicológico en el trabajo. Glasø et al. (2007) encontraron un subgrupo donde el 30% de las víctimas tenían también apertura mental para experimentar, pero también con problemas sustanciales en relaciones interpersonales. Por lo tanto, se observa como si se dan ciertas características juntas se pueden formar subgrupos de factores que hacen a una persona más vulnerable y, por tanto, más propensa a sufrir procesos de acoso psicológico en el trabajo.

Tal y como se ha comentado, el género también es un posible catalizador de los procesos de *bullying* (Salin, 2021). Cuando un individuo es el único hombre o la única mujer en un grupo, esto incrementa considerablemente el riesgo de sufrir acoso psicológico en el trabajo por parte del resto (Zapf, 1999). En su estudio, Rosander et al. (2023) encontraron que existía riesgo de ser víctima de *bullying* por ser parte de la minoría de género existente en el grupo. Además, en lugares de trabajo con alta presencia masculina, tanto hombres como mujeres tienen un riesgo similar de ser víctimas de *bullying*, mientras que en empresas con alta presencia de género femenino, los hombres tienen un riesgo significativamente mayor de ser víctimas. Sin embargo, como se ha visto en el apartado anterior, el género es una variable con resultados muy diversos y donde se necesita seguir investigando en las dos corrientes mencionadas.

## **4.2. Antecedentes organizacionales del *bullying***

En cuanto a los antecedentes organizacionales, uno de los principales en los que este trabajo se va a centrar es el estilo de liderazgo. Sin embargo, existen otros antecedentes organizacionales importantes. Como grandes grupos de antecedentes se encuentran la organización del trabajo y el diseño del puesto, la cultura organizacional y el clima laboral, y el poder y el control (Hoel y Salin, 2020). Una organización y ambiente estresante han sido asociados positivamente con el *bullying* (Leymann, 1996), pues ese nivel de estrés lleva a la frustración y por tanto incrementa otros factores de riesgo que hacen más vulnerables a las víctimas, como exhibir comportamientos negativos o tener una peor estabilidad emocional (Hoel y Salin, 2020). Por otra parte, la ambigüedad del puesto de trabajo, la falta de metas definidas y objetivos poco atractivos han sido relacionados frecuentemente con el *bullying* de forma positiva (Einarsen et al., 1994). Además, el *bullying* tiene una mayor incidencia en empresas donde los empleados y líderes sienten que tienen el apoyo, o al menos el beneplácito implícito, de una persona de mayor rango en la organización para llevar a cabo los procesos de

acoso psicológico (Hoel y Salin, 2020). Por último, Beale y Hoel (2011) consideran el *bullying* como una herramienta utilizada para el control de las víctimas, así como una demostración de una posición de poder sobre ellas para lograr un beneficio personal o laboral, como por ejemplo justificar el *bullying* para lograr los objetivos empresariales gracias a su liderazgo.

En cuanto al liderazgo, no hace falta que los líderes sean partícipes del *bullying* para que sus acciones tengan un impacto en el clima laboral y relaciones de los trabajadores (Hoel y Salin, 2020). Salin et al. (2022) muestran en su estudio como distintas formas de liderazgo tienen un impacto en el riesgo de sufrir acoso psicológico en el trabajo. Los liderazgos activos y participativos tienen un efecto negativo en el *bullying*, mientras que liderazgos como el *laissez-faire*, donde los líderes se ausentan de sus funciones de liderazgo y dejan hacer al resto, tienen el efecto contrario. En un estudio en Japón con una muestra de más de 2000 individuos, Tsuno y Kawakami (2015) encontraron cómo los estilos de liderazgo transformacionales, caracterizados por líderes carismáticos e inspiradores, y los transaccionales, por su alto nivel de interacción social, se asociaban negativamente con el acoso psicológico en el trabajo. Además, un aspecto que estaba presente en todos estos tipos de liderazgo eran las conductas éticas de los líderes, lo cual lleva a un tipo de liderazgo clave en el *bullying*: el liderazgo ético. Brown et al. (2005) definen el liderazgo ético como una demostración de conducta apropiada a través de acciones personales y relaciones interpersonales, y la propagación de dicha conducta a los seguidores a través de una comunicación a dos bandas, apoyo y toma de decisiones. En su relación con el acoso psicológico en el trabajo, Stouten et al. (2010) analizan cómo el liderazgo ético puede estar negativamente relacionado con el acoso psicológico en el trabajo a través de una mejora del clima laboral. Otros estudios (Ahmad et al., 2020) concluyen que el acoso psicológico en el trabajo dificulta el proceso positivo que se obtiene del liderazgo ético en cuanto a la propagación del bienestar de los trabajadores en el lugar de trabajo. Una parte esencial es que este liderazgo ético lleva a un menor *bullying* y, por tanto, a un mayor rendimiento de los trabajadores, tanto por el estilo de liderazgo como por la ausencia del *bullying*. Según Lambert et al. (2024) el acoso psicológico sufrido por un grupo de enfermeras disminuía de intensidad gracias al estilo de liderazgo ético, reduciéndose así la intención de abandono y el *burnout*, e incrementándose el rendimiento de las trabajadoras. En otro estudio, Tiamboonprasert y Charoensukmongkol (2020) señalan que el liderazgo ético aumenta los niveles de compromiso con la organización y, por ende, el rendimiento de los trabajadores, además del efecto negativo sobre el *bullying* ya comprobado empíricamente. A similares resultados llegan Nguyen et al. (2024), en su estudio con una muestra de trabajadores del sector público en Vietnam, donde una vez más el liderazgo ético aumenta el rendimiento del trabajador, la orientación humana de los trabajadores y el compañerismo, a la vez que surte un efecto negativo en el *bullying*.

Para concluir este apartado, es importante resaltar la importancia del estudio conjunto de ambos tipos de antecedentes (características individuales y organizacionales) en un mismo modelo, tal y como recomiendan los metaanálisis de este campo de investigación (Nielsen y Einarsen, 2018; Rai y Agarwal, 2018; Samnani y Singh, 2016).

## 5. Consecuencias del *bullying*

Una vez ocurre el *bullying* en una organización, queda ver qué consecuencias tiene sobre la víctima y sobre la propia organización.

En cuanto a la víctima, los efectos que puede causar el acoso psicológico en el trabajo son diversos. Según Notelaers et al. (2006) los participantes que experimentan conductas negativas del *bullying* sufren una reducción de la calidad de su sueño, baja realización en el trabajo, estrés relacionado con el trabajo, ansiedad, depresión y estrés postraumático. Además, también se han encontrado bajos niveles de satisfacción en el trabajo y valores significativos de propensión a renunciar al trabajo cuando las personas son víctimas de acoso psicológico (Quine, 2001). En su estudio, Rodríguez-Muñoz et al. (2009) concluyen que el acoso psicológico en el trabajo desgasta a las víctimas y, consecuentemente, lleva a una bajada del bienestar laboral, así como del compromiso con la organización. Para Mikkelsen et al. (2020) otros efectos sobre la víctima pueden ser el absentismo, el *burnout*, dolor de cabeza, intención de renuncia y prejubilación. Siendo conscientes de los efectos negativos que tienen los procesos de *bullying* sobre la víctima, resulta relevante analizar también los efectos que estos provocan en la organización en la que trabaja la víctima.

Uno de los principales efectos organizativos es el absentismo, principalmente por enfermedad. En su análisis, Devonish (2013) encontró como el acoso psicológico en el trabajo llevaba a un mayor absentismo laboral por parte de las víctimas del acoso. Resultados similares encuentran Nielsen et al. (2016) al realizar un metaanálisis de 17 estudios donde 16 encuentran una relación significativa entre el absentismo y el *bullying*. El coste del absentismo para las empresas es alto, ya que la empresa se queda sin uno de sus recursos más valiosos, las personas.

Otra consecuencia organizativa es la rotación de empleados. Numerosos estudios identifican una relación positiva entre el acoso psicológico en el trabajo y la rotación de trabajadores. Según Hoel et al. (2020), las víctimas optan por esta acción para eliminar el problema de raíz ante la inactividad de sus líderes y la propia organización. Fontes et al. (2019) muestran una relación positiva entre el *bullying* y la rotación o intención de abandono en el sector sanitario entre enfermeras. Otros muchos análisis encuentran el mismo sentido a esta relación (Al Muharraq et al., 2022; Laschinger y Fida, 2014; Ribeiro et al., 2024). Una vez más,

formar a empleados para que abandonen el puesto en poco tiempo, aumentando la rotación, tiene un impacto negativo en la organización, derivados de los costes de volver a llevar a cabo procesos de orientación, socialización y formación, así como la pérdida de talento ya formado.

La productividad es otra consecuencia organizativa del *bullying* que a priori parece obvia, pero debido a la dificultad para su medición se torna más difícil de investigar y probar empíricamente (Hoel et al., 2020). Sin embargo, numerosos estudios han identificado una relación negativa entre el acoso psicológico en el trabajo y la productividad (Hoel et al., 2001; Trépanier et al., 2015; Afful, 2010). En un estudio en Irlanda, Cullinan et al. (2020) estimaron una pérdida en productividad de unos 52 millones de euros en el sector público y 188 millones de euros en el sector privado debido a la rotación de empleados provocada por los procesos de *bullying*. A pesar de estar el *bullying* más presente en el sector público, su efecto es mayor en el privado, al ser más difícil de encontrar un sustituto para las víctimas.

Este impacto en la productividad conlleva un impacto importante en el desempeño del trabajador, o *job performance*. Según Motowidlo y Kell (2003) el *job performance* se define como el valor total esperado para la organización de los comportamientos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Para Sonnentag et al. (2008), es un concepto multidimensional resultado de las contribuciones de un individuo al rendimiento de la organización y su eficiencia en la realización. Con lo visto hasta ahora, una persona trabajadora que sea víctima de los procesos de acoso psicológico en el trabajo y sufra las consecuencias que esto conlleva, no va a poder contribuir a la organización de la misma forma que una persona que no sufre este tipo de procesos. Ucho (2013) realizó un análisis en un hospital donde encontró que los empleados que percibían un bajo nivel de *bullying* rendían mejor que aquellos que percibían niveles más altos. De forma similar, el estudio de Meriläinen et al. (2019), en una muestra de académicos de una universidad en Estonia (3.756 académicos), descubrió que el *bullying* afectaba negativamente al compromiso y al desempeño del trabajador. Incluso cuando son las víctimas las que responden si han bajado o no su nivel de productividad o desempeño, los resultados son similares. Hoel et al. (2001) señalan que las víctimas reducen en un 7% de media su desempeño, comparado con las personas que no han sufrido *bullying* ni son conscientes de haberlo observado.

## 6. Objetivos e hipótesis

Una vez realizada la revisión de la literatura, el presente trabajo busca dar respuesta a una serie de objetivos. En primer lugar, como objetivos descriptivos generales y específicos de la investigación realizada se plantean los siguientes:

1. Realizar un estudio diagnóstico descriptivo sobre la situación del acoso psicológico en el trabajo entre la población asalariada española, con especial atención a las diferencias entre sectores y entre mujeres y hombres.
  - a. Calcular la tasa de incidencia del acoso psicológico en el trabajo entre una muestra representativa de la población asalariada en España, al tiempo que se determina el perfil de la víctima de *bullying* en España.
  - b. Analizar el tipo de conductas sufridas (acoso relacionado con el trabajo, acoso personal e intimidación) en el grupo de víctimas y determinar si existen diferencias estadísticamente significativas por sectores y por género.
2. Analizar el papel mediador del *bullying* entre uno de sus antecedentes (liderazgo ético) y su principal consecuente (*job performance*), al tiempo que se estudia el papel moderador del género y del sector en la relación existente entre el *bullying* y el *job performance*.

Dentro del primer objetivo, se testarán las siguientes hipótesis:

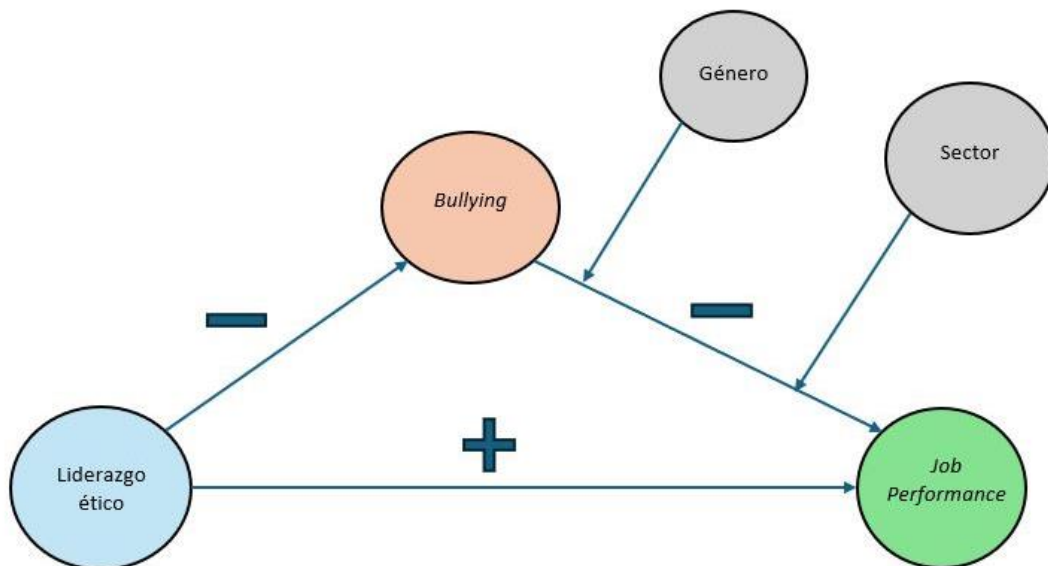
- H1.1. Existen diferencias significativas en la tasa de incidencia general del *bullying* por género.
- H1.2. Existen diferencias significativas en la tasa de incidencia del *personal-related bullying* por género dentro del grupo de víctimas.
- H1.3. Existen diferencias significativas en la tasa de incidencia del *work-related bullying* por género dentro del grupo de víctimas.
- H1.4. Existen diferencias significativas en la tasa de incidencia de la intimidación por género dentro del grupo de víctimas.
- H1.5. Existen diferencias significativas en la tasa de incidencia general del *bullying* por sector.
- H1.6. Existen diferencias significativas en la tasa de incidencia del *personal-related bullying* por sector dentro del grupo de víctimas.
- H1.7. Existen diferencias significativas en la tasa de incidencia del *work-related bullying* por sector dentro del grupo de víctimas.
- H1.8. Existen diferencias significativas en la tasa de incidencia de la intimidación por sector dentro del grupo de víctimas.

En relación con el segundo objetivo se plantea el modelo representado en el gráfico 4. Este modelo es un modelo de mediación moderada, en el que se plantea el efecto que tiene el liderazgo ético sobre el *job performance*, mientras que esta relación está mediada por el *bullying*. Además, con lo visto hasta ahora, se plantea que esta relación esté moderada por dos

variables: el género y el sector, haciendo más fuerte la relación planteada entre *bullying* y *job performance*. Una variable mediadora está relacionada con la variable independiente y dependiente y responde al cómo o por qué se produce el efecto de una (X) sobre la otra (Y). Por otro lado, una variable moderadora responde a cuando o ante qué circunstancias se produce el efecto de la variable dependiente sobre la independiente, modificando la intensidad de la relación (MacKinnon, 2011). Por lo tanto, se plantean las siguientes hipótesis:

- H2.1. El liderazgo ético está positivamente relacionado con el *job performance*.
- H2.2. El *bullying* media la relación entre el liderazgo ético y el *job performance*.
- H2.3. (a) El género modera la relación entre el *bullying* y el *job performance*; (b) el sector al que pertenece la persona trabajadora modera la relación entre el *bullying* y el *job performance*.

Gráfico 4. Modelo de medición del *bullying*



Fuente: Elaboración propia

## 7. Metodología

### 7.1. Participantes

La población objeto de estudio está formada por aproximadamente 1.000 participantes de ambos sexos (51,2% hombres y 48,8% mujeres), mayores de edad, pertenecientes a la población asalariada de España (ver tabla 3). Tras depurar la base de datos y eliminar los datos perdidos, la muestra se redujo a 968 participantes. La edad media de la muestra es de 42,96 años, con una desviación estándar de 11,49 años y una edad mínima de 18 años y máxima de 69

años. En cuanto a la Comunidad Autónoma de los participantes, el 18% de ellos son de Cataluña, el 17% de Madrid y el 15,6% de Andalucía. Un 5,9% de la muestra es de Galicia. La gran mayoría trabaja en el sector servicios (73,5%), mientras que un 3,5% trabaja en el sector primario. El resto se reparte entre la industria (16,1%) y la construcción (6,9%).

Tabla 3. Características del estudio

Público objetivo	Población total asalariada
Ámbito	España
Metodología de recogida de datos	Mixta, mediante encuesta online, a través de panelistas (60% de la muestra), y con entrevistas telefónicas para completar las cuotas que no se pueda alcanzar con el panel (40% restante de las entrevistas).
Tamaño muestral	Aproximadamente 1.000 entrevistas (968 cuestionarios válidos)
Muestreo	Fijación proporcional al número de asalariados por CC.AA. Fijación proporcional por grandes sectores de actividad (Agricultura, Industria, Construcción y Servicios), con cuotas de edad y género. Error muestral alrededor de 3,1%, calculado considerando un muestreo aleatorio simple, un margen de confianza del 95,5% y $p=q=50$ .

Fuente: Elaboración propia

## 7.2. Procedimiento

Para la recogida de datos se ha contado con la colaboración de una empresa especializada en sondeos, quien ha recogido los datos dentro de un proyecto financiado con una ayuda propia de la Universidad de Santiago de Compostela, coordinado por la profesora Paula Vázquez (*Resolución reitoral do 06 de maio de 2024, da Universidade de Santiago de Compostela, pola que se convocan axudas a proxectos de investigación nos distintos ámbitos científicos co obxectivo de impulsar a actividade científica dos grupos de investigación*). Una vez recibida la base de datos en SPSS, se ha procedido a su depuración y eliminación de datos anómalos y perdidos. Este trabajo se ha realizado conjuntamente entre la coordinadora del proyecto y yo mismo en el marco de las Ayudas del Campus Terra a la iniciación a la investigación (*Resolución reitoral do 07 de febreiro de 2025, pola que se establecen as bases reguladoras e se convocan bolsas para a iniciación á investigación no marco do Convenio de Colaboración entre a USC e a Consellería de Cultura, Educación e Universidade polo que se regula o Campus de Especialización Campus Terra*).

Los datos han sido tratados estadísticamente con el programa IBM SPSS Statistics v.29.0.1.0 (171) y con la macro de Process v.4.2 para SPSS. Este software permite realizar análisis descriptivos (medias en las variables), análisis de prueba T de comparación de medias en

muestras independientes, pruebas de  $\chi^2$  y pruebas ANOVA para contrastar las hipótesis. El modelo de mediación moderada ha sido testado con la ayuda de la macro de Process v4.2 para SPSS.

### **7.3. Instrumentos de medida**

Los instrumentos de medida utilizados en el estudio han sido los siguientes:

- 1) *Job Performance*: Se ha utilizado la escala de 7 ítems creada por Williams y Anderson (1991) (JP:  $\alpha=0,838$ ). Esta escala recoge el autodiagnóstico realizado por el personal de la empresa sobre su propio desempeño. Se ha medido utilizando una escala Likert de 5 ítems (1 “Completamente en desacuerdo”, 5 “Completamente de acuerdo”). Incluye ítems como “Completo adecuadamente las tareas asignadas” o “Realizo las tareas que se esperan de mí”.
- 2) Liderazgo ético: Medido con un cuestionario tipo Likert de 5 ítems creado por Brown et al. (2005) denominado ELS por sus siglas en inglés *Ethical Leadership Scale* (ELS:  $\alpha= 0,928$ ) para medir el estilo de liderazgo ejercido por el superior/a inmediato/a. Ha sido medido con una escala Likert de 5 ítems (1 “Completamente en desacuerdo”, 5 “Completamente de acuerdo”). Estos ítems están relacionados con comportamientos del jefe/a e incluyen, por ejemplo: “Se puede confiar en él/ella” o “Al tomar decisiones pregunta qué es lo correcto”.
- 3) *Bullying*: Medido con el NAQ-R (*Negative Acts Questionnaire Revised*) formulado por Einarsen et al. (2009) (NAQ-R:  $\alpha= 0,976$ ). Consta de 22 ítems en una escala Likert (1: “Nunca”; 5 “Diariamente”) con los que se miden los tres tipos de procesos de acoso psicológico: *work-related bullying* ( $\alpha=0,911$ ) con ítems como “Alguien te ha ocultado información que ha afectado a tu rendimiento”; *personal-related bullying* ( $\alpha=0,966$ ) con ítems como “Se han extendido rumores sobre ti”; e intimidación ( $\alpha=0,888$ ) con ítems como “Has recibido amenazas de violencia o abusos físicos”.

## **8. Resultados**

### **8.1. Incidencia del *bullying* en España**

En la muestra representativa utilizada, una de las primeras cuestiones que se van a analizar es la incidencia del *bullying*, medido mediante el criterio operativo mencionado (NAQ-

R), esto es, haber sufrido al menos una conducta con una frecuencia diaria o semanal en los últimos seis meses (Mikkelsen y Einarsen, 2001). En este trabajo se ha seguido un criterio más conservador y se han descartado a aquellas personas que sufren una única conducta, al entender que puede ser un hecho puntual. De este modo, la tasa de incidencia del *bullying* en España es de 25,4%. Otro aspecto importante es ver el número de casos con frecuencia semanal o diaria que manifiestan sufrir las víctimas (ver tabla 4). Los porcentajes de incidencia más elevados se encuentran entre las dos y las cuatro conductas, si bien es destacable el número de víctimas que manifiestan sufrir un *bullying* severo (1,2% sufren las 22 conductas del cuestionario), algo tremendamente nocivo para las propias víctimas y sus organizaciones.

Tabla 4. Número de casos con conductas con frecuencia mínima diaria o semanal

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
0 conductas	625	64,57	64,57
1 conductas	97	10,02	74,59
2 conductas	42	4,34	78,93
3 conductas	33	3,41	82,33
4 conductas	23	2,38	84,71
5 conductas	6	0,62	85,33
6 conductas	17	1,76	87,09
7 conductas	10	1,03	88,12
8 conductas	13	1,34	89,46
9 conductas	14	1,45	90,91
10 conductas	10	1,03	91,94
11 conductas	14	1,45	93,39
12 conductas	9	0,93	94,32
13 conductas	7	0,72	95,04
14 conductas	6	0,62	95,66
15 conductas	3	0,31	95,97
16 conductas	8	0,83	96,80
17 conductas	3	0,31	97,11
18 conductas	8	0,83	97,93
19 conductas	3	0,31	98,24
20 conductas	2	0,21	98,45
21 conductas	3	0,31	98,76
22 conductas	12	1,24	100
<b>Total</b>	<b>968</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo el análisis descriptivo, se va a realizar una caracterización de las personas víctimas de los procesos de acoso psicológico en el trabajo (ver tabla 5).

Tabla 5. Caracterización de las víctimas vs no víctimas de *bullying*

		Víctima	No víctima
Sexo	Mujer	48,4%	48,9%
	Hombre	51,6%	51,1%
Sector	Primario	3,7%	3,5%
	Industrial	18,3%	15,4%
	Construcción	7,3%	6,8%
	Servicios	70,7%	74,4%
Edad	Entre 18 y 44 años	67,9%	46,5%
	Más de 44 años	32,1%	53,5%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que la incidencia del *bullying* afecta tanto a hombres como mujeres, con una ligera mayoría en hombres. En cuanto al sector, el sector servicios es el más afectado en la muestra con un 71% de las víctimas, aunque también es el más representado, como se ve en los porcentajes de no víctima con un 75% de estas personas trabajando en este sector. Respecto a la edad, las personas más jóvenes son las que sufren más de acoso psicológico en el trabajo, al estar un 68% de las víctimas por debajo de los 44 años. En la parte de las personas encuestadas que no son víctimas, este porcentaje está más equiparado entre ambos rangos de edad.

Por último, se va a analizar el tipo de conducta que afecta a la población asalariada española (ver tabla 6). Se puede observar que las medias de las tres conductas agrupadas (WRB, PRB e intimidación) son superiores en las víctimas, con especial atención al *work-related bullying*. En el caso de las víctimas, las dos conductas más señaladas se relacionan con estar expuesto a una excesiva carga de trabajo (media de 3,59) y ser ignoradas sus opiniones y puntos de vista (media de 3,35). Por otro lado, las conductas menos señaladas por las víctimas son el ser humillado o ridiculizado en relación con el trabajo (media de 2,56) y recibir amenazas de violencia o abusos físicos (media de 2,39). En la otra cara de la moneda, las personas encuestadas no víctimas señalan como las dos conductas más sufridas el estar expuesto a excesivas cargas de trabajo (media de 1,82) y recibir órdenes de realizar trabajos por debajo de sus niveles de competencia (media de 1,51). Las dos conductas menos señaladas son sufrir conductas intimidatorias como empujones o invasión del espacio personal (media de 1,12) y recibir amenazas de violencia o abusos físicos (media de 1,09).

Tabla 6. Media de las víctimas y no víctimas en cada conducta

Conducta	No víctima		Víctima	
	Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.
<i>Work-related bullying</i>	1,45	0,43	3,16	0,79
Alguien te ha ocultado información que ha afectado a tu rendimiento	1,32	0,56	2,93	1,31
Te han ordenado realizar un trabajo que está por debajo de tu nivel de competencia	1,51	0,70	3,06	1,29
Tus opiniones y puntos de vista han sido ignorados	1,49	0,62	3,35	1,26
Te han asignado tareas u objetivos inalcanzables	1,31	0,55	3,05	1,32
Has sido excesivamente supervisado/a en tu trabajo	1,45	0,64	3,33	1,29
Has sido presionado/a para no reclamar algo a lo que tienes derecho (p.e. baja temporal por enfermedad, vacaciones)	1,27	0,51	2,83	1,27
Has sido expuesto/a a una excesiva carga de trabajo	1,82	0,98	3,59	1,23
<i>Personal-related bullying</i>	1,22	0,33	2,78	1,00
Has sido humillado/a o ridiculizado/a en relación a tu trabajo	1,14	0,41	2,56	1,38
Te han cambiado de realizar tareas de responsabilidad por otras más triviales o desagradables	1,26	0,50	2,81	1,32
Se ha extendido rumores sobre ti	1,26	0,54	2,77	1,37
Has sido ignorado/a, excluido/a o te han dejado de hablar	1,21	0,47	2,72	1,33
Has visto detalles o indirectas de otros/as que te sugieran abandonar tu trabajo	1,24	0,50	2,96	1,33
Te han recordado continuamente tus errores y fallos	1,32	0,53	2,97	1,30
Has sido ignorado/a o has recibido una reacción hostil cuando te has acercado a alguien	1,23	0,49	2,87	1,31
Has recibido críticas persistentes sobre tu trabajo y esfuerzo	1,25	0,48	2,81	1,34
Has recibido bromas pesadas de gente con la que no te llevas bien	1,21	0,48	2,72	1,38
Has recibido alegaciones en tu contra	1,20	0,45	2,76	1,40
Has sido objeto de numerosas tomaduras de pelo y sarcasmos	1,18	0,45	2,71	1,30
Te han insultado u ofendido con comentarios sobre ti, tus actitudes o tu vida privada	1,15	0,40	2,76	1,38
<i>Intimidación</i>	1,16	0,33	2,59	1,14
Has sufrido conductas intimidatorias como ser apuntado/a con el dedo, la invasión de tu espacio personal, empujones, etc.	1,12	0,36	2,59	1,34
Te han gritado o has sido objeto de enfados espontáneos	1,26	0,49	2,80	1,31
Has recibido amenazas de violencia o abusos físicos	1,09	0,34	2,39	1,42

Fuente: Elaboración propia

## 8.2. Género y *bullying*

A continuación, se van a comenzar a contrastar las hipótesis propuestas en el presente trabajo. En primer lugar, se va a contrastar la hipótesis H1.1. para ver si existen diferencias entre el grupo de víctimas y no víctimas de los procesos de *bullying* por género (ver tabla 7).

Tabla 7. Análisis de diferencias de *bullying* por género

		No víctima	Víctima
Género	Masculino	74,40%	25,60%
	Femenino	74,80%	25,20%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que los hombres se ven levemente más afectados por el *bullying* que las mujeres, si los comparamos con su grupo de referencia (25,6% vs 25,2%), si bien estas diferencias no resultan estadísticamente significativas, lo que lleva a rechazar la hipótesis H1.1 sobre la existencia de este tipo de diferencias de incidencia por género ( $\chi^2_{(1, 246)} = 0,20, p = 0,888$ ).

Seguidamente se va a realizar el contraste de las tres siguientes hipótesis relativas a la incidencia del género dependiendo del tipo de *bullying* que puede afectar al grupo de víctimas (ver tabla 8). Se observa que los hombres sufren en mayor medida los tres tipos de conductas, pero solo en el caso de la intimidación estas diferencias son estadísticamente significativas (ver tabla 9), por lo que se rechazan las hipótesis H1.2 y H1.3, mientras que se acepta la hipótesis H1.4.

Tabla 8. Diferencias en los tipos de conducta por género

Conducta	Género	Media	Desv. típ.	Error típ.
<i>Work-related bullying</i>	Femenino	3,12	0,76	0,07
	Masculino	3,20	0,81	0,07
<i>Personal-related bullying</i>	Femenino	2,66	1,02	0,09
	Masculino	2,90	0,97	0,09
Intimidación	Femenino	2,38	1,13	0,10
	Masculino	2,80	1,12	0,10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Prueba *t* entre hombres y mujeres en las tres dimensiones del *bullying*

Conducta	<i>t</i>	gl	Sig. (bilateral)	Diferencias de medias	Error típ. de la dif.	95% Interv. de conf. para la dif.	
						Inferior	Superior
<i>Work-Related bullying</i>	-0,823	244,000	0,411	-0,083	0,100	-0,280	0,115
<i>Personal-related bullying</i>	-1,937	244,000	0,054	-0,246	0,127	-0,496	0,004
Intimidación	-2,929	244,000	0,004	-0,420	0,143	-0,702	-0,138

Fuente: Elaboración propia

### 8.3. Sector y *bullying*

Para iniciar este apartado se van a analizar las diferencias entre víctimas y no víctimas dependiendo del sector al que pertenezcan, contrastando las hipótesis en referencia al sector (ver tabla 10). Para ello, se ha realizado la prueba Chi-cuadrado para ver si las diferencias entre el grupo de víctimas y no víctimas son o no estadísticamente significativas por sector. Los resultados arrojan que las diferencias no son estadísticamente significativas, por lo que se rechaza la hipótesis H1.5, esto es, el sector no influye en la tasa de incidencia general del *bullying* ( $\chi^2_{(3, 968)} = 1,396, p = 0,706$ ).

Tabla 10. Prueba Chi-cuadrado de incidencia del *bullying* por sector

Sector		No víctima	Víctima
		Primario	73,5%
Industrial		71,2%	28,8%
Construcción		73,1%	26,9%
Servicios		75,5%	24,5%

Fuente: Elaboración propia

Además, se han testado el resto de las hipótesis planteadas, que analizan si existen diferencias significativas en el grupo de víctimas por sectores en relación con el tipo de conducta sufrida. Para ello, se ha llevado a cabo una prueba ANOVA (ver tabla 11).

Se observa que no existen diferencias significativas en las dos primeras conductas, por lo que se rechazan las hipótesis H1.6 y H1.7. Por otro lado, en la conducta de intimidación se obtiene una probabilidad  $p = 5,3\%$ , por lo que se ha realizado una comparación de puntuaciones medias alcanzadas por cada sector en la conducta humillación y se ha aplicado una prueba *post-hoc* al estar muy cercano al 5% ese valor (ver tabla 12). La realización de estas pruebas a posteriori de la obtención de resultados tiene como objetivo comparar las medias de cada grupo

(sector en este caso) para identificar donde y si se producen diferencias significativas. En este caso se va a realizar la prueba *post-hoc* de Scheffé (1953).

Tabla 11. ANOVA entre los sectores en las tres conductas de *bullying*

Conducta		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
<i>Work-related bullying</i>	Inter-grupos	2,715	3,000	0,905	1,476	0,222
	Intra-grupos	148,343	242,000	0,613		
	Total	151,058	245,000			
<i>Personal-related bullying</i>	Inter-grupos	4,667	3,000	1,556	1,563	0,199
	Intra-grupos	240,831	242,000	0,995		
	Total	245,498	245,000			
Intimidación	Inter-grupos	9,947	3,000	3,316	2,600	0,053
	Intra-grupos	308,673	242,000	1,276		
	Total	318,620	245,000			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Comparaciones múltiples (Scheffé) de ANOVA de un factor (intimidación)

Sector (I)	Sector (J)	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Primario	Industrial	-0,726	0,412	0,379	-1,887	0,435
	Construcción	-0,481	0,461	0,779	-1,780	0,817
	Servicios	-0,237	0,386	0,945	-1,324	0,850
Industrial	Primario	0,726	0,412	0,379	-0,435	1,887
	Construcción	0,244	0,315	0,896	-0,642	1,131
	Servicios	0,489	0,189	0,085	-0,043	1,021
Construcción	Primario	0,481	0,461	0,779	-0,817	1,780
	Industrial	-0,244	0,315	0,896	-1,131	0,642
	Servicios	0,245	0,280	0,858	-0,543	1,032
Servicios	Primario	0,237	0,386	0,945	-0,850	1,324
	Industrial	-0,489	0,189	0,085	-1,021	0,043
	Construcción	-0,245	0,280	0,858	-1,032	0,543

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que las diferencias efectivamente no son estadísticamente significativas entre ningún sector, por lo que se rechaza la hipótesis H1.8.

#### 8.4. Análisis de correlaciones

Antes de comenzar con el contraste de hipótesis referente al modelo de estudio propuesto, se presentan los datos de las medias, desviaciones típicas y correlaciones de Pearson para las variables incluidas en el modelo (ver tabla 13). Los resultados muestran que el liderazgo ético está positivamente relacionado con el *job performance*, y a su vez el *bullying* tiene una relación negativa con el liderazgo ético, ambos coeficientes significativos. El *bullying* tiene una

correlación negativa y estadísticamente significativa con el *job performance*. Sin embargo, el género y el sector no tienen una correlación estadísticamente significativa con el resto de las variables de estudio, salvo entre ellas mismas y el género con el *job performance*, que también resulta significativa la relación.

Tabla 13. Medias, desviaciones típicas y correlaciones de las variables de estudio

Variable	Media	Desv. típica	1	2	3	4	5
1. Género	-	-	-				
2. Sector	-	-	-,141**	-			
3. Liderazgo ético	3,469	0,860	0,026	0,032	-		
4. <i>Bullying</i>	1,691	0,871	0,042	-0,058	-,159**	-	
5. <i>Job performance</i>	4,028	0,720	-0,061	0,036	,149**	-,388**	-

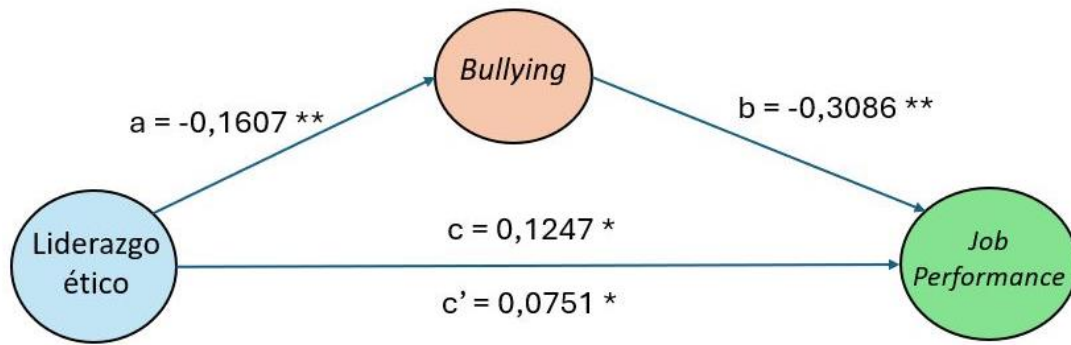
Nota: N=968; \*\* $p < 0,05$

Fuente: Elaboración propia

## 8.5. Modelo de mediación

En este apartado se va a testar por separado el modelo de mediación del *bullying* en la relación entre el liderazgo ético y el *job performance*. Para ello, se empleará el Modelo 4 de la macro Process v4.2 para SPSS, con 10.000 *bootstraps* y un intervalo de confianza del 95% (Hayes y Preacher, 2013). Los resultados muestran como el liderazgo ético está positivamente relacionado con el *job performance* y la relación es estadísticamente significativa, aceptando por tanto la hipótesis H2.1. ( $\beta = 0,0751$   $t = 3,0003$ ,  $p < 0,0028$ , 95%CI = [0,026, 0,1243]). Por otro lado, en cuanto a la relación de mediación del *bullying*, se observa que el liderazgo ético está negativamente relacionado con el *bullying* ( $\beta = -0,1607$ ,  $t = -4,99$ ,  $p < 0,00001$ , 95%CI = [-0,2239, -0,976]), y de la misma forma mantiene una relación negativa con el *job performance* ( $\beta = -,3086$ ,  $t = -12,4863$ ,  $p < 0,001$ , 95%CI = [-0,3571, -0,2601]). Ambas relaciones tienen efectos estadísticamente significativos. A su vez, el *bullying* media la relación entre el liderazgo ético y el *job performance* de forma estadísticamente significativa al no estar el cero entre el intervalo (efecto indirecto = 0,0496, SE = 0,0124, 95%CI = [0,0263, 0,0752]) (ver gráfico 5). Por lo tanto, se acepta la hipótesis H2.2.

Gráfico 5. Resultados modelo de mediación



Liderazgo ético → Bullying → Job performance

Efecto indirecto (ab)

$ab = 0,0496, SE = 0,124, 95\% CI [0.0263, 0.0752]$

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Fuente: Elaboración propia

## 8.6. Modelo de mediación moderada

Finalmente, se va a contrastar el modelo de mediación moderada por género y sector mediante la utilización de la macro *Process* v4.2. para SPSS. El tipo de modelo a utilizar es el Modelo 16, con 10.000 *bootstraps* y un intervalo de confianza del 95% (ver tabla 14) (Hayes y Preacher, 2013). Se pueden observar dos nuevas variables, "Int\_1" e "Int\_2" que surgen de la multiplicación de la variable mediadora *bullying* con las moderadoras género y sector, respectivamente. Los resultados de esta parte del modelo indican que el producto (en términos de interacción) del *bullying* y el género no tienen un efecto predictivo significativo sobre el *job performance* ( $\beta = -0.067, p = 0,176$ ). Lo mismo sucede con el sector, donde de nuevo, el efecto predictivo del *bullying* y el sector sobre el *job performance* no resulta significativo ( $\beta = -0.011, p = 0,683$ ). Por lo tanto, se rechazan tanto la hipótesis H2.3.a como la hipótesis H2.3.b.

Tabla 14. Resultados del modelo de mediación moderada sobre el *job performance*

Variables	Coefficiente	<i>p</i>	Límite inferior	Límite superior
Liderazgo ético	0,078	0,020	0,029	0,128
<i>Bullying</i>	-0,162	0,226	-0,425	0,101
Género	0,045	0,634	-0,140	0,229
Int_1	-0,067	0,176	-0,165	0,030
Sector	0,023	0,673	-0,083	0,128
Int_2	-0,011	0,683	-0,066	0,043

Fuente: Elaboración propia

## 9. Discusión

Los resultados del estudio descriptivo de la muestra indican que apenas hay diferencias entre hombres y mujeres víctimas y no víctimas de los procesos de acoso psicológico en el trabajo. Solo se han encontrado diferencias significativas en el caso de la intimidación, estando los hombres más afectados por este tipo de procesos. Esto indica que, tal y como señala en su metaanálisis Salin (2021), los resultados de este estudio llevan a aceptar una visión del *bullying* ciega al género (*gender-blind bullying*), donde los hombres y las mujeres están afectados por el *bullying* por igual. Estos resultados son contrarios a los recogidos para España en la última Encuesta Europea de Condiciones Laborales (Colorado et al., 2023), donde las mujeres se ven más afectadas por el *bullying* que los hombres. La ausencia de diferencias significativas por género, e incluso una mayor prevalencia entre hombres, puede deberse a factores contextuales como la distribución sectorial de la muestra (más diferencias entre víctimas y no víctimas en el sector industrial, más ocupado por hombres), el tipo de acoso predominante (intimidación, caracterizada por conductas de acoso más físicas e intimidatorias) o diferencias en la percepción de lo que es *bullying* o es una conducta normal dentro del entorno laboral. Quizás el género femenino tiende a normalizar ciertas conductas nocivas y no reportan estas conductas como acoso psicológico en el trabajo. En todo caso, se necesita seguir investigando sobre este tema para poder llegar a un consenso científico.

En cuanto al sector, tampoco se observaban grandes diferencias entre las víctimas y no víctimas en los diferentes sectores. Tras analizar las tasas de incidencia en los diferentes tipos de acoso psicológico en el trabajo (relacionado con el trabajo, con la persona e intimidación) en los cuatro sectores analizados (primario, industrial, construcción y servicios), se realiza un análisis a mayores en el único caso que podía haber dudas, la conducta de intimidación, al arrojar un nivel de significación muy cercano al 5%. Sin embargo, tras realizar la prueba *post-hoc*, ninguno de los sectores arroja diferencias significativas en la tasa de incidencia, al contrario de los datos recogidos en las Encuestas Europeas de Condiciones Laborales, donde sí aparecen grandes diferencias en estas tasas (Paoli, 2000; Paoli y Merllié, 2001; Parent-Thirion et al., 2016; Parent-Thirion et al., 2007; Parent-Thirion et al., 2012; White et al., 2022). En este estudio, el sector más afectado es el sector servicios, seguido por la industria, la construcción y el sector primario. En este sentido, los resultados si muestran similitud con los indicados en los datos de España de la EWCS (Colorado et al., 2023), pero no alcanzan tasas similares. El sector primario no parece estar muy afectado por los procesos de acoso psicológico en el trabajo, lo cual es positivo para poder llevar a cabo el desarrollo de una agricultura sostenible. Sin embargo, la mayoría de los estudios se centran en sectores con mayor impacto del *bullying*, ya que el sector

primario es posible que sea un espacio donde no hay gran interacción entre los trabajadores y la dirección de la empresa, y por eso sea más raro que aparezcan este tipo de conductas nocivas.

En el modelo de mediación moderada se han analizado distintas relaciones y efectos. Los resultados indican que el liderazgo ético tiene un efecto positivo sobre el *job performance*, de acuerdo con otros estudios que han analizado la misma relación (Lambert et al., 2024; Nguyen et al., 2024; Tiamboonprasert y Charoensukmongkol, 2020). La razón detrás de esto es el ambiente laboral que crea un líder que sea empático, demostrando una conducta apropiada mediante acciones y relaciones, al tener en cuenta los factores interpersonales de cada persona, muy complejos y distintos. Las personas que están bajo el mando de este líder seguramente se sientan inspiradas por su comportamiento y quieran imitar conductas similares, así como cumplir con él y con la organización, mejorando su compromiso y, en consecuencia, su rendimiento. De la misma forma, la relación de mediación del *bullying* ha resultado significativa. Por un lado, el liderazgo ético disminuye la incidencia del *bullying*, mientras que el *bullying* afecta negativamente el *job performance*. La relación negativa entre el liderazgo ético y el *bullying* resulta consistente con otros estudios anteriores (Ahmad et al., 2020; Stouten et al., 2010; Tsuno y Kawakami, 2015). En ese ambiente de comunicación abierta y apoyo creado por el líder ético, es lógico pensar que sea más difícil que aparezcan los procesos de acoso psicológico en el trabajo y, en el caso de que lo hagan, que los compañeros no permitan esa actitud, ni el propio líder, zanjando el problema con sus habilidades de liderazgo y dejando muestra de las conductas no permitidas en el lugar de trabajo para que más adelante no tengan cabida. En cuanto a la relación negativa entre el *bullying* y el desempeño del trabajador, los resultados son consistentes con otros estudios previos (Hoel et al., 2001; Meriläinen et al., 2019; Ucho, 2013). Esta relación es plausible y razonable que surja en este sentido, pues los factores y consecuencias que sufren las víctimas del *bullying* presentadas en este trabajo hacen que sea incompatible aportar el valor máximo esperado de rendimiento para la organización. Para desarrollar un alto nivel de eficiencia, el individuo debe poder estar concentrado y contar con la confianza de sus compañeros y superiores, pero el *bullying* es la antítesis del apoyo y compañerismo, de ahí su efecto negativo sobre el desempeño.

El análisis de la moderación ha arrojado resultados que indican que ni el género ni el sector moderan la relación entre el *bullying* y el *job performance*, por lo que no tienen efectos significativos en esa relación. Esto lleva a concluir que el género de la víctima no altera esta relación negativa, viéndose afectada en la misma intensidad cuando la víctima es una mujer o un hombre. Es decir, las consecuencias personales que los procesos de acoso psicológico ejercen sobre las personas van a afectar igualmente a su desempeño, independientemente de su género. En cuanto al sector, puede resultar algo más contradictorio pensar que las víctimas van

a sufrir un descenso en su desempeño con el mismo efecto independientemente del sector, al ser tan dispares una actividad de servicios donde quizás la persona trabajadora tiene más contacto con el cliente que una persona trabajadora en la construcción. Sin embargo, se está hablando de personas, y es sumamente importante considerar que cada una de ellas tiene sus condiciones personales que pueden afectarle de forma muy distinta y compleja, más allá del tipo de puesto que desarrollen, por lo que es posible que haya otras variables en juego que afecten y que puedan resultar moderadoras de esta relación en la forma que el sector no lo hace.

## 10. Limitaciones y futuras líneas de investigación

La muestra del presente trabajo está formada íntegramente por trabajadores españoles, lo cual hace que pueda ser poco probable extrapolar a otras culturas estos resultados, por lo que estas hipótesis deberían ser testadas en otras regiones o países para ver si los resultados llevan a conclusiones similares. Este trabajo es de corte transversal, por lo que sería interesante analizar datos en diferentes momentos del tiempo (longitudinales) para comprobar que las hipótesis se mantienen. Esto podría ser una posible vía de ampliación de este trabajo.

Los modelos de mediación y mediación moderada han sido testados utilizando toda la muestra, por lo que en futuros trabajos de investigación sobre el tema se podría probar si los resultados son similares utilizando solamente la parte de la muestra de personas consideradas víctimas.

Por otro lado, se podría ver si la edad es una variable relevante en las tasas de *bullying*, o incluso una variable moderadora en la relación de mediación moderada presentada, lo cual no ha sido posible realizar en este trabajo por límite de espacio.

Por último, al observarse que en la tasa de incidencia de la intimidación sí existen diferencias significativas, se podría ahondar más en esta variable, incluso analizando un modelo similar al presentado, pero solo considerando la intimidación, para ver si en ese caso el género o sector sí moderan la relación.

## 11. Conclusiones

Los resultados han mostrado que no existen diferencias significativas en la tasa de incidencia general de *bullying*, del *personal-related bullying*, y del *work-related bullying*. En cambio, sí existen diferencias significativas en la tasa de incidencia de la intimidación por motivo de género, estando los hombres más afectados.

Por otro lado, los resultados del análisis del sector en la incidencia del *bullying* indican que no existen diferencias significativas en la tasa de incidencia general del *bullying*, del *personal-related bullying*, del *work-related bullying*, ni en la de intimidación.

Se ha evaluado un modelo de mediación moderada (Modelo 16), actuando el liderazgo ético como variable predictora (X), los procesos de *bullying* como variable mediadora (M), y el *job performance* o desempeño laboral de las personas trabajadoras como variable dependiente (Y). El género (W) y el sector (Z) han actuado como variables moderadoras del modelo.

Los resultados del modelo indican que el liderazgo ético predice de forma significativa y positiva los procesos de acoso psicológico en el trabajo, y que el efecto indirecto del liderazgo ético sobre el desempeño laboral a través del *bullying* resulta estadísticamente significativo para todos los valores que toma la variable género (femenino y masculino) y la variable sector (primario, industrial, construcción y servicios). No obstante, no se han hallado efectos moderadores significativos del género o del sector en la relación entre *bullying* y el *job performance*, lo cual parece indicar que el mecanismo de mediación no depende significativamente de estas variables.

Los responsables de las empresas deben trabajar para lograr un clima laboral libre de este tipo de procesos nocivos que tanto perjudican al desempeño de las personas y, por ende, al de la organización, al tiempo que trabajan por seleccionar y formar líderes éticos que vean a las personas como una fuente de inspiración y riqueza para las organizaciones, y no como un escollo a salvar.

## Bibliografía

- Acosta-Uribe, B., & Pulido-Criollo, F. (2022). Hostigamiento psicológico laboral en trabajadoras domésticas. *Revista Salud y Administración*, 9(26), 37–51.  
<https://revista.unsis.edu.mx/index.php/saludyadmon/article/view/243>
- Afful, C. A. (2010). *Workplace bullying and its impact on productivity* (Doctoral dissertation, University of Ghana) Ashesi Institutional Repository.  
<https://air.ashesi.edu.gh/server/api/core/bitstreams/8f74bf2c-0778-4898-ac56-7d60a6dba863/content>
- Ahmad, S., Sohal, A. S., & Wolfram Cox, J. (2020). Leading well is not enough: A new insight from the ethical leadership, workplace bullying and employee well-being relationships. *European Business Review*, 32(2), 159–180. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2018-0149>

- Al Muharraq, E. H., Baker, O. G., & Alallah, S. M. (2022). The prevalence and the relationship of workplace bullying and nurses turnover intentions: A cross sectional study. *SAGE Open Nursing*, 8. <https://doi.org/10.1177/23779608221074655>
- Almodóvar Molina, A., Fraile Cantalejo, A., Nogareda Cuixart, C., De la Orden Rivera, M. V., Zimmermann Verdejo, M., Villar Fernández, M. F., Lara Mendaza, J. M., & Pinilla García, F. J. (2004). *V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo, 2004*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. <https://www.insst.es/documents/94886/5326464/V+Encuesta+Nacional+de+Condiciones+de+Trabajo+ENCT+2004.pdf/215fc6c5-9ef1-e488-c6bc-1b298727275b>
- Almodóvar Molina, A., Galiana Blanco, M. L., Hervás Rivero, P., Pinilla García, F. J., De la Orden Rivera, M. V., Díaz Aramburu, C. I., Fraile Cantalejo, A., Lara Mendaza, J. M., Maqueda Blasco, J., Nogareda Cuixart, C., Villar Fernández, M. F. & Zimmermann Verdejo, M. (2011). *VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo, 2011*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. <https://www.insst.es/documents/94886/96082/VII+Encuesta+Nacional+de+Condiciones+de+Trabajo%2C+2011.pdf/399f13f9-1b87-41de-bd7e-983776f8212a>
- Beale, D., & Hoel, H. (2011). Workplace bullying and the employment relationship: exploring questions of prevention, control and context. *Work, Employment and Society*, 25(1), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0950017010389228>
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Lexington, USA: DC Heath & Co.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Colorado, M., Hervás, P., De la Orden, V., & Zimmermann, M. (2023). *Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo 2021: Datos España*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. <https://www.insst.es/documents/94886/5326464/Encuesta+Europea+de+Condiciones+de+Trabajo+2021+Datos+Espa%C3%B1a+%2818-11-2023%29.pdf/e6f46279-de3a-4fbf-1680-ddf93d08d07c?t=1701179937645>
- Cullinan, J., Hodgins, M., Hogan, V., & Pursell, L. (2020). The value of lost productivity from workplace bullying in Ireland. *Occupational medicine*, 70(4), 251–258. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqaa067>
- Devonish, D. (2013). Job demands, health, and absenteeism: Does bullying make things worse? *Employee Relations*, 36(2), 165–181. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2013-0011>

- Di Martino, V. (2003). *Relationship between work stress and workplace violence in the health sector*. Geneva, Switzerland: ILO.
- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2020). *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice*. Boca Ratón, USA: CRC press.
- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice* (3.<sup>a</sup> ed., pp. 1–51). Boca Ratón, USA: CRC Press.
- Einarsen, S., Raknes, B. R. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(4), 381–401.  
<https://doi.org/10.1080/13594329408410497>
- Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12(3), 247–263. <https://doi.org/10.1891/0886-6708.12.3.247>
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24–44.  
<https://doi.org/10.1080/02678370902815673>
- Escartín-Solanelles, J., Arrieta-Salas, C., & Rodríguez-Carballeira, Á. (2010). "Mobbing" o acoso laboral: Revisión de los principales aspectos teórico-metodológicos que dificultan su estudio. *Actualidades en Psicología*, 23(110-111), 1–19.
- Eurostat (2024, 7 de marzo). *Women more likely to have worked part-time in Q3 2023* [News release]. European Commission.  
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/productseurostatnews/w/ddn202403072>
- Fontes, K. B., Alarcão, A. C. J., Santana, R. G., Pelloso, S. M., & de Barros Carvalho, M. D. (2019). Relationship between leadership, bullying in the workplace and turnover intention among nurses. *Journal of Nursing Management*, 27(3), 535–542.  
<https://doi.org/10.1111/jonm.12708>
- Glasø, L., Matthiesen, S. B., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile? *Scandinavian Journal of Psychology*, 48(4), 313–319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2007.00554.x>
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2013). Conditional process modeling: Using structural equation modeling to examine contingent causal processes. In G. R. Hancock & R. O. Mueller

(Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (2nd ed., pp. 219–266).

Charlotte, USA: IAP

- Hodgins, M., Lewis, D., Pursell, L., Hogan, V., MacCurtain, S., & Mannix-McNamara, P. (2022). Bullying and ill-treatment: Insights from an Irish public sector workplace. *Public Money & Management*, 42(4), 221–230. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1804679>
- Hoel, H., Einarsen, S. V., & Cooper, C. L. (2020). Individual consequences of being exposed to workplace bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice* (3.ª ed., pp. 152–198). Boca Ratón, USA: CRC Press.
- Hoel, H., & Salin, D. (2020). Organisational risk factors of workplace bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice* (3.ª ed., pp. 306–330). Boca Ratón, USA: CRC Press.
- Hoel, H., Sheehan, M. J., Cooper, C. L., & Einarsen, S. V. (2020). Organisational effects of workplace bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice* (3.ª ed., pp. 199–225). Boca Ratón, USA: CRC Press.
- Hoel, H., Sparks, K., & Cooper, C. L. (2001). *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment*. (Report commissioned by the International Labor Organization). University of Manchester, Institute of Science and Technology. <https://www.ilo.org/publications/cost-violencestress-work-and-benefits-violencestress-free-working>
- Holm, K., Jönsson, S., & Muhonen, T. (2023). How are witnessed workplace bullying and bystander roles related to perceived care quality, work engagement, and turnover intentions in the healthcare sector? A longitudinal study. *International Journal of Nursing Studies*, 138, 104–429. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2022.104429>
- Jönsson, S., & Muhonen, T. (2022). Factors influencing the behavior of bystanders to workplace bullying in healthcare—A qualitative descriptive interview study. *Research in Nursing & Health*, 45(4), 424–432. <https://doi.org/10.1002/nur.22228>
- Lambert, J. R., Brown, L. W., Lambert, T. A., & Torres Nava, C. (2024). The effect of ethical leadership on nurse bullying, burnout, and turnover intentions. *Journal of Nursing Management*, 2024, 1. <https://doi.org/10.1155/2024/3397854>
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 739–753. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.804646>

- Lewis, D., & Gunn, R. O. D. (2007). Workplace bullying in the public sector: Understanding the racial dimension. *Public Administration*, *85*(3), 641–665.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00665.x>
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *5*(2), 165–184.  
<https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- MacKinnon, D. P. (2011). Integrating mediators and moderators in research design. *Research on Social Work Practice*, *21*(6), 675–681. <https://doi.org/10.1177/1049731511414148>
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2010). Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents and consequences. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, *13*(2), 202–248. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-13-02-2010-B004>
- Meriläinen, M., Kõiv, K., & Honkanen, A. (2019). Bullying effects on performance and engagement among academics. *Employee Relations: The International Journal*, *41*(6), 1205–1223. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2017-0264>
- Mikkelsen, E. G., & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *10*(4), 393–413. <https://doi.org/10.1080/13594320143000816>
- Mikkelsen, E. G., Hansen, Å. M., Persson, R., Byrgesen, M. F., & Høgh, A. (2020). Individual consequences of being exposed to workplace bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice* (3.<sup>a</sup> ed., pp. 163–208). Boca Ratón, USA: CRC Press.
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2003). Job performance. *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, *12*(4), 39–53.  
<https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1203>
- Nguyen, D., Tuckey, M., Teo, S., Le, T. T., & Khoi, N. V. (2024). Boundaries of ethical leadership in mitigating workplace bullying: The moderation effect of team power distance orientation. *Public Management Review*, *26*(8), 2471–2498.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2281985>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. V. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggression and Violent Behavior*, *42*, 71–83.  
<https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007>
- Nielsen, M. B., Einarsen, S. V., Parveen, S., & Rosander, M. (2024). Witnessing workplace bullying—A systematic review and meta-analysis of individual health and well-being outcomes. *Aggression and Violent Behavior*, *75*, 101–908.  
<https://doi.org/10.1016/j.avb.2023.101908>

- Nielsen, M. B., Finne, L. B., Parveen, S., & Einarsen, S. V. (2022). Assessing workplace bullying and its outcomes: The paradoxical role of perceived power imbalance between target and perpetrator. *Frontiers in Psychology, 13*, 907204.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.907204>
- Nielsen, M. B., Indregard, A. M. R., & Øverland, S. (2016). Workplace bullying and sickness absence: A systematic review and meta-analysis of the research literature. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 42*(5), 359–370.  
<https://doi.org/10.5271/sjweh.3579>
- Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2010). The impact of methodological moderators on prevalence rates of workplace bullying. A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(4), 955–979.  
<https://doi.org/10.1348/096317909X481256>
- Notelaers, G., & Einarsen, S. (2013). The world turns at 33 and 45: Defining simple cutoff scores for the Negative Acts Questionnaire–Revised in a representative sample. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(6), 670–682.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.690558>
- Notelaers, G., Einarsen, S., De Witte, H., & Vermunt, J. K. (2006). Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach. *Work & Stress, 20*(4), 289–302. <https://doi.org/10.1080/02678370601071594>
- Notelaers, G., Van der Heijden, B., Hoel, H., & Einarsen, S. (2019). Measuring bullying at work with the short-negative acts questionnaire: identification of targets and criterion validity. *Work & Stress, 33*(1), 58–75.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1457736>
- O’Donnell, S. M., & MacIntosh, J. A. (2016). Gender and workplace bullying: Men’s experiences of surviving bullying at work. *Qualitative Health Research, 26*(3), 351–366.  
<https://doi.org/10.1177/1049732314566321>
- Paoli, P. (2000). *Second European Survey on Working Conditions in the European Union*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.  
<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2000/second-european-survey-working-conditions-european-union>
- Paoli, P., & Merllié, D. (2001). *Third European Survey on Working Conditions 2000*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.  
<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2001/third-european-survey-working-conditions-2000>

- Parent-Thirion, A., Fernández-Macías, E., Hurley, J., & Vermeulen, G. (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2007/fourth-european-working-conditions-survey>
- Parent-Thirion, A., Vermeulen, G., van Houten, G., Lyly-Yrjänäinen, M., Biletta, I., & Cabrita, J. (2012). *Fifth European Working Conditions Survey – Overview report*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://doi.org/10.2806/34660>
- Parent-Thirion, A., Biletta, I., Cabrita, J., Vargas, O., Vermeulen, G., Wilczynska, A., & Wilkens, M. (2016). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report* (EF1634). Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/422172>
- Pinilla García, J., Almodóvar Molina, A., Galiana Blanco, M.<sup>a</sup> L., Hervás Rivero, P., & Zimmermann Verdejo, M. (2017). *Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo, 2015 (6ª EWCS-España)*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). <https://www.insst.es/documents/94886/96082/Encuesta+Nacional+de+Condiciones+de+Trabajo+6%C2%AA+EWCS.pdf/abd69b73-23ed-4c7f-bf8f-6b46f1998b45>
- Quine, L. (2001). Workplace bullying in nurses. *Journal of Health Psychology, 6*(1), 73–84. <https://doi.org/10.1177/135910530100600106>
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2018). A review of literature on mediators and moderators of workplace bullying: Agenda for future research. *Management Research Review, 41*(7), 822–859. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2016-0111>
- Ribeiro, N., Gomes, D., Gomes, G. P., Ullah, A., Dias Semedo, A. S., & Singh, S. (2024). Workplace bullying, burnout and turnover intentions among Portuguese employees. *International Journal of Organizational Analysis, 32*(10), 2339–2356. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3980>
- Rodríguez-Muñoz, A., Baillien, E., De Witte, H., Moreno-Jiménez, B., & Pastor, J. C. (2009). Cross-lagged relationships between workplace bullying, job satisfaction and engagement: Two longitudinal studies. *Work & Stress, 23*(3), 225–243. <https://doi.org/10.1080/02678370903227357>
- Rosander, M., & Salin, D. (2023). A hostile work climate and workplace bullying: Reciprocal effects and gender differences. *Employee Relations: The International Journal, 45*(7), 46–61. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0127>

- Rosander, M., Hetland, J., & Einarsen, S. V. (2023). Workplace bullying and mental health problems in balanced and gender-dominated workplaces. *Work & Stress, 37*(3), 325–344. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2129514>
- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(4), 425–441. <https://doi.org/10.1080/13594320143000771>
- Salin, D., & Hoel, H. (2013). Workplace bullying as a gendered phenomenon. *Journal of Managerial Psychology, 28*(3), 235–251. <https://doi.org/10.1108/02683941311321187>
- Salin, D. (2021). Workplace bullying and gender: An overview of empirical findings. *Dignity and Inclusion at Work, 3*, 331–361. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-0218-3\\_12](https://doi.org/10.1007/978-981-13-0218-3_12)
- Salin, D., Baillien, E., & Notelaers, G. (2022). High-performance work practices and interpersonal relationships: Laissez-faire leadership as a risk factor. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.854118>
- Samnani, A. K., & Singh, P. (2016). Workplace bullying: Considering the interaction between individual and work environment. *Journal of Business Ethics, 139*, 537–549. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2653-x>
- Scheffé, H. (1953). A method for judging all contrasts in the analysis of variance. *Biometrika, 40*(1–2), 87–110. <https://doi.org/10.2307/2333102>
- Sonnentag, S. E., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job performance. En J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of Organizational Behavior (Volume 1 - Micro approaches.)* New York, USA: Sage.
- Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A., Camps, J., De Witte, H., & Euwema, M. (2010). Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effects on the work environment. *Journal of Business Ethics, 95*, 17–27. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0797-x>
- Tiamboonprasert, W., & Charoensukmongkol, P. (2020). Effect of ethical leadership on workplace cyberbullying exposure and organizational commitment. *The Journal of Behavioral Science, 15*(3), 85–100.
- Trépanier, S. G., Fernet, C., & Austin, S. (2015). A longitudinal investigation of workplace bullying, basic need satisfaction, and employee functioning. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(1), 105. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1132200>

- Tsuno, K., & Kawakami, N. (2015). Multifactor leadership styles and new exposure to workplace bullying: A six-month prospective study. *Industrial Health, 53*(2), 139–151. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2014-0152>
- Ucho, A. (2013). Workplace bullying, job satisfaction and job performance among employees in a federal hospital in Nigeria. *European Journal of Bussiness and Management, 5*(23), 116–123.
- Venetoklis, T., & Kettunen, P. (2016). Workplace bullying in the Finnish public sector: Who, me? *Review of Public Personnel Administration, 36*(4), 370–395. <https://doi.org/10.1177/0734371X15587982>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- White, C., MacGoris, S., Parent-Thirion, A., & Peruffo, E. (2022). *European Working Conditions Telephone Survey 2021: Sampling and Weighting reports* (WPEF22046). European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). <https://doi.org/10.2806/056613>
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower, 20*(1/2), 70–85. <https://doi.org/10.1108/01437729910268669>
- Zapf, D., & Einarsen, S. V. (2020). Individual antecedents of bullying: Personality, motives and competencies of victims and perpetrators. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice* (3.<sup>a</sup> ed., pp. 270–305). Boca Ratón, USA: CRC Press.
- Zapf, D., Escartín, J., Scheppa-Lahyani, M., Einarsen, S. V., Hoel, H., & Vartia, M. (2020). Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice* (pp. 105–162). Boca Ratón, USA: CRC Press.
- Zapf, D., Knorz, C., & 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), 215–237. <https://doi.org/10.1080/13594329608414856>
- Zedlacher, E., & Salin, D. (2021). Acceptable behavior or workplace bullying?—How perpetrator gender and hierarchical status affect third parties' attributions and moral judgments of negative behaviors. *Societies, 11*(2), 62. <https://doi.org/10.3390/soc11020062>

## ANEXO

Liderazgo ético	Completamente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Completamente de acuerdo
Lleva su vida personal de forma ética	1	2	3	4	5
Define el éxito no solo por los resultados, sino también por la forma en la que se obtienen	1	2	3	4	5
Escucha lo que el personal empleado tiene que decir	1	2	3	4	5
Adopta medidas disciplinarias hacia el personal empleado que infringe las normas éticas	1	2	3	4	5
Toma decisiones justas y equilibradas	1	2	3	4	5
Se puede confiar en él/ella	1	2	3	4	5
Discute la ética o los valores empresariales con el personal empleado	1	2	3	4	5
Da ejemplo de cómo hacer bien las cosas desde el punto de vista ético	1	2	3	4	5
Tiene en cuenta lo que es mejor para el personal empleado	1	2	3	4	5
Al tomar decisiones pregunta qué es lo correcto	1	2	3	4	5

<i>Job performance</i>	Completamente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Completamente de acuerdo
Completo adecuadamente las tareas asignadas	1	2	3	4	5
Cumplo las responsabilidades especificadas en la descripción del puesto	1	2	3	4	5
Realizo las tareas que se esperan de mi	1	2	3	4	5
Cumplo con los requisitos de rendimiento formales del puesto	1	2	3	4	5
Me involucro en las actividades que afectan directamente a mi evaluación de desempeño	1	2	3	4	5
Descuido aspectos del trabajo que estoy obligado/a a realizar	1	2	3	4	5
Fallo al realizar mis deberes esenciales / tareas básicas	1	2	3	4	5

<i>Bullying</i>	Nunca	De vez en cuando	Mensualmente	Semanalmente	Diariamente
Alguien te ha ocultado información que ha afectado a tu rendimiento	1	2	3	4	5
Has sido humillado/a o ridiculizado/a en relación a tu trabajo	1	2	3	4	5
Te han ordenado realizar un trabajo que está por debajo de tu nivel de competencia	1	2	3	4	5
Te han cambiado de realizar tareas de responsabilidad por otras más triviales o desagradables	1	2	3	4	5
Se han extendido rumores sobre ti	1	2	3	4	5
Has sido ignorado/a, excluido/a o te han dejado de hablar	1	2	3	4	5
Te han insultado u ofendido con comentarios sobre ti, tus actitudes o tu vida privada	1	2	3	4	5
Te han gritado o has sido objeto de enfados espontáneos	1	2	3	4	5
Has sufrido conductas intimidatorias como ser apuntado/a con el dedo, la invasión de tu espacio personal, empujones, que no te dejen pasar, etc.	1	2	3	4	5
Has visto detalles o indirectas de otros/as que te sugieran abandonar tu trabajo	1	2	3	4	5
Te han recordado continuamente tus errores y fallos	1	2	3	4	5
Has sido ignorado/a o has recibido una reacción hostil cuando te has acercado a alguien	1	2	3	4	5
Has recibido críticas persistentes sobre tu trabajo y esfuerzo	1	2	3	4	5
Tus opiniones y puntos de vista han sido ignorados	1	2	3	4	5
Has recibido bromas pesadas de gente con la que no te llevas bien	1	2	3	4	5
Te han asignado tareas u objetivos inalcanzables	1	2	3	4	5
Has recibido alegaciones en tu contra	1	2	3	4	5
Has sido excesivamente supervisado/a en tu trabajo	1	2	3	4	5
Has sido presionado/a para no reclamar algo a lo que tienes derecho (p.e. baja temporal por enfermedad, vacaciones, dietas, etc.)	1	2	3	4	5
Has sido objeto de numerosas tomaduras de pelo y sarcasmos	1	2	3	4	5
Has sido expuesto/a a una excesiva carga de trabajo	1	2	3	4	5
Has recibido amenazas de violencia o abusos físicos	1	2	3	4	5