Universidad de Deusto (Tercer Ciclo)

Programa de Doctorado en Economía y Dirección de Empresas

Violencia psicológica en el trabajo

CARACTERIZACIÓN E IMPACTO EN LOS TRABAJADORES Y LAS ORGANIZACIONES

Tesis doctoral presentada por

Doña Silvia Franco

Dirigida por la Dra. Amaia Arizkuren Eleta

El Director El Doctorando

San Sebastián, Abril 2015

Para Álvaro *in memoriam*

Para todos los trabajadores con quienes he trabajado todos estos años. Quienes confiaron en nosotros y compartieron sus experiencias para hacer este estudio posible. A todos ellos mi agradecimiento.

Esta tesis se la dedico a mi amigo Álvaro, hoy fallecido, quien me visitó trece años atrás en mi oficina solicitándome una orientación por la situación que estaba viviendo, se sentía maltratado en su trabajo y podía identificar claramente el momento en que esa violencia hacia él había comenzado. Su angustia derivó en serios problemas de salud que ocasionaron su muerte cuatro años después.

Gracias a mi hijo Ignacio por su amor y aguante!

Gracias a mi amiga Carolina Moll quien con su fraterna confianza, en el año 2002, había derivado a unos periodistas a hablar conmigo sobre el tema de la Violencia Psicológica en el Trabajo y, en el intento de armar la nota periodística, me puse en contacto con el Prof. Ståle Einarsen de la Universidad de Bergen en Noruega para profundizar mis conocimientos sobre el tema. Su instantánea generosidad hizo que cultiváramos y profundizáramos nuestra amistad a lo largo de estos años. A ellos mi agradecimiento.

Gracias a todos los trabajadores que accedieron a completar nuestro cuestionario, asistieron a nuestras charlas y grupos. Y junto a ellos, también gracias a los estudiantes que año a año participaron de la práctica sobre Violencia Psicológica en el Trabajo. Sin su trabajo, esta investigación no habría sido posible, a todos y cada uno de ellos mi agradecimiento.

Gracias al Dr. Ing. John Miles, Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay, sin su valioso apoyo y orientación metodológica, no habría podido culminar esta tesis. Él fue el motor impulsor de este último tramo de trabajo.

Gracias al Dr. Davide Parrilli por su apoyo y sus valiosas correcciones.

Gracias al Prof. Luis Leopold, Decano de la Facultad de Psicología y a mis compañeros del Equipo del Programa de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo de la Facultad de Psicología de la Universidad de la República.

Y finalmente, muchas gracias a mi tutora y directora la Dra. Amaia Arizkuren por su paciencia y orientación.

En todos estos años de trabajo, mucha gente me ha apoyado y me ha dado ánimo, a todos ellos, mi familia, mis amigas, mis amigos, mis colegas, mis jefes, en el estribo del final les agradezco profundamente tener hoy este sentimiento de inmenso placer, de… "tarea cumplida"

Muchas gracias!!

Índice de Contenidos

CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1

1. IMPORTANCIA DEL TEMA 2
2. DEFINICIÓN DE VIOLENCIA PSICOLÓGICA EN EL TRABAJO 3
3. IMPACTOS DE LA VIOLENCIA PSICOLÓGICA EN EL TRABAJO 5
4. MODELO DE LA VPT 7

OBJETIVOS DE LA TESIS 8

1. OBJETIVO GENERAL 8
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 9
OBJETIVO 1: IDENTIFICAR Y VALORAR LOS COMPONENTES DE LA VPT. 9
OBJETIVO 2: DELIMITAR CONSECUENCIAS DE LA VPT. 10
OBJETIVO 3: FACTORES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES QUE IMPACTAN LAS CONSECUENCIAS DE LA VPT 11
OBJETIVO 4: ESTABLECER DIFERENCIAS EN EL DAÑO OCASIONADO POR LA VPT SEGÚN QUIÉN SEA EL PERPETRADOR DE LA MISMA. 12

MUESTRA A ESTUDIAR 12

METODOLOGÍA EMPLEADA 13

ESTRUCTURA GENERAL DE LA TESIS 15

CAPÍTULO II – ANTECEDENTES Y MODELO PROPUESTO. 17

1. DESENCADENANTES DE LA VIOLENCIA PSICOLÓGICA EN EL TRABAJO 17
2. INVESTIGACIONES SOBRE VPT EN DIFERENTES PAÍSES Y REGIONES 23

A EN USA: 24
B EN EUROPA 25
C AMÉRICA LATINA 26
3. LA DEMOGRAFÍA DE LA VIOLENCIA 28
4. MODELOS EXPLICATIVOS 31
4.1. EL MODELO DE DIETER ZAPF (1999) 32
4.2. EL MODELO DE STÅLE EINARSEN ET AL. (2011) 34
4.3. NUESTRO MODELO 36
4.4. DIFERENCIAS ENTRE LOS MODELOS ANTECEDENTES Y EL NUESTRO 37

CAPÍTULO III – DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE LA VIOLENCIA PSICOLÓGICA EN EL TRABAJO (VPT) 39

1. LOS ACTORES DE LA VPT 39
2. PRECISIÓN TERMINOLÓGICA 41
3. CONCEPTO DE LA VPT 45

COMPONENTES DE LA VPT 49

1. COMPORTAMIENTOS NEGATIVOS DE LA VPT 49
2. INTENSIDAD: FRECUENCIA Y DURACIÓN DE LA VPT 59
3. FINALIDAD PERCIBIDA POR EL TRABAJADOR 61

CONSECUENCIAS PERSONALES DE LA VIOLENCIA PSICOLÓGICA EN EL TRABAJO (VPT) 67

4. CONSECUENCIAS EN LA SALUD 68
5. CONSECUENCIAS LABORALES - OCUPACIONALES 69
6. CONSECUENCIAS SOCIALES 70

REPERCUSIONES PARA LA ORGANIZACIÓN 72

7. AUSENTISMO **73**

8. CLIMA ORGANIZACIONAL **74**

FACTORES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES QUE IMPACTAN LAS CONSECUENCIAS DE LA VPT 78

9. FACTORES INDIVIDUALES: LA VULNERABILIDAD DEL AFECTADO **78**

9.1 ENTORNO SOCIAL DEL TRABAJADOR 81

9.2 SITUACIÓN VITAL DEL AFECTADO 82

9.3 APOYO SOCIAL QUE BRINDA EL JEFE. 83

9.4 ESTABILIDAD 86

10. FACTORES ORGANIZACIONALES: TEMAS ORGANIZACIONALES **88**

10.1 ESTILO DE LIDERAZGO 89

10.2 MANEJO DE CONFLICTOS 93

10.3 SEGURIDAD EN LA ORGANIZACIÓN 95

EL PAPEL DE LOS PERPETRADORES 97

CAPÍTULO IV - MODELO ESTRUCTURAL DE LA INVESTIGACIÓN 101

NUESTRO MODELO DE VPT 101

DEFINICIÓN DEL MODELO DE MEDIDA APLICADO EN LA INVESTIGACIÓN. 102

COMPONENTES DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN 104

1. CONSTRUCTO VPT **104**

1.1 ESTRUCTURA DE ANÁLISIS DEL CONSTRUCTO (VPT) **104**

1.2 EXPLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL CONSTRUCTO VPT **106**

1.3 INDICADORES DEL CONSTRUCTO VPT **107**

2. CONSTRUCTO CP **108**

2.1.ESTRUCTURA DEL CONSTRUCTO CP **108**

2.2.EXPLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL CONSTRUCTO CP 110
2.3.INDICADORES DEL CONSTRUCTO CP 110
3. CONSTRUCTO RO 111
3.1.ESTRUCTURA DEL CONSTRUCTO RO 112
3.2.EXPLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL CONSTRUCTO RO 112
3.3.INDICADORES DEL CONSTRUCTO RO 113
4. FACTORES INDIVIDUALES - CONSTRUCTO VA 113
4.1.ESTRUCTURA DE ANÁLISIS DEL CONSTRUCTO VULNERABILIDAD DEL AFECTADO (VA) 114
4.2.EXPLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL CONSTRUCTO VA 115
4.3.INDICADORES DEL CONSTRUCTO VA 116
5. FACTORES ORGANIZACIONALES - CONSTRUCTO TO 117
5.1.ESTRUCTURA DE ANÁLISIS DEL CONSTRUCTO TEMAS ORGANIZACIONALES (TO) 118
5.2.EXPLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL CONSTRUCTO TO 119
5.3.INDICADORES DEL CONSTRUCTO TO 119
6. EL PERPETRADOR (P) 121
7. MODELO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN 122
8. HIPÓTESIS 125
8.1.DEL OBJETIVO 1 - IDENTIFICAR Y VALORAR LOS COMPONENTES DE LA VPT. 126
8.2.DEL OBJETIVO 2 – DELIMITAR CONSECUENCIAS DE LA VPT 129
8.3.DEL OBJETIVO 3 – FACTORES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES QUE IMPACTAN EN LAS CONSECUENCIAS DE LA VPT 132
8.4.DEL OBJETIVO 4 – ESTABLECER DIFERENCIAS EN EL DAÑO OCASIONADO POR LA VPT SEGÚN QUIÉN SEA EL PERPETRADOR DE LA MISMA. 137

CAPÍTULO V – METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 141

1. PROCESO DE INVESTIGACIÓN 141
1.1.ELECCIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA 146
1.2.MUESTRA 150
2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 151
3. EL CUESTIONARIO 152

3.1.IDENTIFICACIÓN Y CANTIDAD DE COMPORTAMIENTOS NEGATIVOS 153
3.2.INTENSIDAD 155
3.3.FINALIDAD PERCIBIDA 156
3.4.CONSECUENCIAS PERSONALES 156
3.5.REPERCUSIONES ORGANIZACIONALES 157
3.6.VULNERABILIDAD PERSONAL 157
3.7.TEMAS ORGANIZACIONALES 158
3.8.PERPETRADOR 158
3.9.VARIABLES DEMOGRÁFICAS 158
4. RECOLECCIÓN DE DATOS Y METODOLOGÍA UTILIZADA PARA ASEGURAR LA RESPUESTA 159

CAPÍTULO VI – ANÁLISIS EMPÍRICO 163

1. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS 163
2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA RESPUESTA OBTENIDA 164
2.1.CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA 164
2.2.EDADES DE LOS RESPONDIENTES 165
2.3.SEXO DE LOS RESPONDIENTES 165
2.4.EDUCACIÓN DE LOS RESPONDIENTES 165
2.5.ESTADO MARITAL DE LOS RESPONDIENTES 166
2.6.AFILIACIÓN AL SINDICATO 166
2.7.RESPUESTAS DE FRECUENCIA AL SENTIMIENTO DE MALTRATO 166
2.8.CLASIFICACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS MÁS FRECUENTES 168
2.9.PERPETRADOR 170
3. ANÁLISIS GENERAL DEL MODELO 171
4. PRUEBA DE HIPÓTESIS 173
4.1.CASO 1: MODELO GENERAL PARA TODOS LOS TIPOS DE PERPETRADORES 174
4.1.1. OBJETIVO: IDENTIFICAR Y VALORAR LOS COMPONENTES DE LA VPT 175
4.1.2. OBJETIVO: DELIMITAR CONSECUENCIAS DERIVADAS DE LA VPT. 177
4.1.3. OBJETIVO: FACTORES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES QUE IMPACTAN EN LAS CONSECUENCIAS DE LA VPT (CP Y RO). 181

4.2.CASO 2: MODELO PERPETRADOR JEFE 189
4.2.1. OBJETIVO: ESTABLECER DIFERENCIAS EN EL DAÑO OCASIONADO POR LA VPT SEGÚN QUIÉN SEA EL PERPETRADOR DE LA MISMA. 189
4.2.2. ANÁLISIS DE MEDIACIÓN EN EL MODELO CON PERPETRADOR JEFE 192
4.3.CASO 3: MODELO PERPETRADOR NO JEFE 198
4.3.1. ANÁLISIS DEL EFECTO DE MEDIACIÓN CUANDO EL PERPETRADOR NO ES EL JEFE 200
4.4.ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS 206
4.5.SÍNTESIS DE LA COMPOSICIÓN DE LOS CONSTRUCTOS 210

CAPÍTULO VII – DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES 213

1. DISCUSIÓN 213
2. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN 220
3. VALOR ORIGINAL – CONCLUSIONES 226
4. REFLEXIONES FINALES 227
5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO 229
6. FUTURAS INVESTIGACIONES 231

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 233

ANEXO I – PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO UTILIZADO 283

Índice de Cuadros

Cuadro 1 Comparativo de Categorías de la Violencia Psicológica en el Trabajo 57

Cuadro 2 Estructura de análisis en la modelización del Constructo VPT 105

Cuadro 3 Constructo VPT - Indicadores, Preguntas y Valores de los elementos 107

Cuadro 4 Estructura de análisis en la modelización del Constructo CP 109

Cuadro 5 Indicadores, Preguntas y Valores de los elementos de CP 111

Cuadro 6 Estructura de análisis en la modelización del constructo RO..... 112

Cuadro 7 Indicadores, Preguntas y Valores del Constructo RO 113

Cuadro 8 Estructura de análisis en la modelización del Constructo VA..... 115

Cuadro 9 Indicadores, Preguntas y Valores de VA..... 117

Cuadro 10 Estructura de análisis en la modelización del constructo TO..... 118

Cuadro 11 Indicadores, Preguntas y Valores de TO 120

Cuadro 12 Perpetrador 121

Cuadro 13 Relación Indicadores, Pregunta y Valores de la variable P..... 122

Cuadro 14 Resumen constructos, hipótesis y elementos de la investigación..... 138

Cuadro 15 Características de los 8 encuentros del dispositivo HVT 146

Cuadro 16- Sub-hipótesis H5 Resumen valores elementos Constructo TO Modelo General... 186

Cuadro 17 Comparativo de la varianza explicada y estadístico t en uno y otro caso..... 191

Cuadro 18 Comparativo en detalle CP y RO entre Modelo General y Perpetrador Jefe 192

Cuadro 19 Resumen verificación de Hipótesis 205

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo VPT Dieter Zapf..... 33

Figura 2 Modelo VPT Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper 35

Figura 3 Modelo Propio VPT..... 36

Figura 4 Elementos de la VPT 66

Figura 5 Elementos Consecuencias Personales (CP) 71

Figura 6 Modelo De VPT de Giorgi 76

Figura 7 Elementos Repercusiones organizacionales (RO) 77

Figura 8 Elementos Vulnerabilidad del Afectado (VA) 87

Figura 9 Elementos Temas organizacionales (TO) 96

Figura 10 Hipótesis del modelo 140

Figura 11- Modelo VPT de investigación con Hipótesis 173

Figura 12- Hipótesis 1 y 2 – Modelo General 174

Figura 13- Peso de los elementos VPT – Modelo General 175

Figura 14- Valor t de los elementos VPT – Modelo General 176

Figura 15- H1 Análisis path – Modelo General 177

Figura 16- H1 valor t – Modelo General 178

Figura 17- H2 Análisis path - Modelo General 179

Figura 18- H2 Valor t - Modelo General 180

Figura 19- Mediación VA entre VPT-CP-RO Análisis path - Modelo General 182

Figura 20 - Mediación VA entre VPT-CP-RO valor t - Modelo General 182

Figura 21 - Mediación TO - Modelo General – Análisis del peso 185

Figura 22- Mediación TO valor t - Modelo General 186

Figura 23 Consecuencias para el Caso Perpetrador Jefe Análisis del peso..... 190

Figura 24 Consecuencias para el Caso Perpetrador Jefe (valor t)..... 190

Figura 25 Mediación VA para el Caso Perpetrador Jefe Análisis de peso..... 193

Figura 26 Mediación VA Caso Perpetrador Jefe valor (t) 194

Figura 27 Mediación TO para el Caso Perpetrador Jefe Análisis de peso 195

Figura 28 Mediación TO para el Perpetrador Jefe valor t..... 195

Figura 29 Modelo No Jefe Análisis peso 198

Figura 30 Caso No Jefe (valor t)..... 199

Figura 31 Mediación VA para el caso No Jefe Análisis de peso 201

Figura 32 Mediación VA para el caso No Jefe (valor t) 201

Figura 33 Mediación TO para el caso No Jefe Análisis de peso..... 202

Figura 34 Mediación TO para el caso No Jefe (valor t)..... 202

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Porcentaje de afectados en la muestra 168

Gráfico 2- Frecuencia de los comportamientos negativos 170

Gráfico 3 Distribución perpetradores..... 171

Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis discriminante Comportamientos VPT 143

Tabla 2- Correlación NAQ 1-22 y FRECSM23 148

Tabla 3- Correlaciones no paramétricas NAQ 1-22 – FRECSM23 149

Tabla 4- Resumen valores elementos VPT – Modelo General 176

Tabla 5- Sub-hipótesis H2 Modelo General Resumen valores elementos CP 179

Tabla 6 - H2 valores prueba de hipótesis RO 181

Tabla 7- Sub-hipótesis H3 Resumen elementos Constructo VA – Modelo General 183

Tabla 8 Mediación TO-RO Modelo General. Valores de prueba de hipótesis 188

Tabla 9 Comparativo de actuación de las mediaciones VA y TO entre Modelo General y Perpetrador jefe. 196

Tabla 10 Comparación de varianzas sin y con mediación VA y TO para el caso del perpetrador Jefe 197

Tabla 11 Comparativo de los tres modelos: General, Jefe y No Jefe 199

Tabla 12 CP y RO No Jefe 200

Tabla 13 Mediación VA y TO no jefe 203

Tabla 14 Comparación de varianzas sin y con mediación VA y TO para el caso del perpetrador no Jefe 204

Tabla 15 Comparación de pesos y significación de la relación entre los constructos en los diferentes Modelos 206

Tabla 16 Comparación general de varianzas constructos en los tres modelos..... 207

Tabla 17 Comparación Perpetrador Jefe en detalle de hipótesis y sub-hipótesis en los tres modelos 208

Capítulo I – Introducción

El fenómeno de la violencia en el trabajo que trataremos en esta tesis, no es asunto nuevo.

> "The workplace also frequently was the site of violence due to conflicts over wages and working conditions. The artisans' districts of most early modern cities were densely inhabited, and since much work was done outdoors the pettiest conflict generally had a ready audience whose presence for an affair involving honor often assure its escalation to a violence outcome", Ruff, J. (2001 p.128)

Así lo presenta Ruff (2001) en su libro sobre la violencia en Europa durante los años 1500 – 1800 quien hace referencia al tema teniendo como factores de incidencia a los salarios, las condiciones de trabajo de las corporaciones de artesanos, el honor y la escalada de un conflicto…

Planteamiento del Problema

El tema que proponemos en esta tesis es la Violencia Psicológica en el Trabajo (en adelante VPT). La VPT refiere a todo acto negativo, comportamiento agresivo o maltrato -no físico- que se manifiesta de manera sistemática hacia a uno a más trabajadores y está perpetrado por un superior, un colega, un colaborador o la combinación de más de uno de los autores. El interés último por su estudio se relaciona con la necesidad de comprender el problema, sus orígenes, desarrollo e impactos en las organizaciones y personas participantes. Poner de manifiesto la gravedad del tema y pensar en el desarrollo de instrumentos para la gestión de recursos humanos de manera de controlar y evitar la VPT en el trabajo, resulta clave para su afrontamiento y erradicación.

1. Importancia del tema

La importancia del estudio de la VPT radica fundamentalmente en los impactos negativos que derivan de la misma tanto para sus protagonistas como para las organizaciones en las cuales tienen lugar estos comportamientos agresivos. Los impactos negativos para los involucrados pueden ir desde temas de salud -física y psicológica- a temas de empleo, económicos y sociales. Por su parte, en las organizaciones se pueden calcular costos en términos de pérdida de calidad, de productividad, imagen y ausentismo.

En los últimos 25 años, la academia internacional se ha visto compelida a investigar este tema y numerosos artículos al respecto dan cuenta de la preocupación que ha despertado la emergencia de estos comportamientos en el ámbito laboral. Los autores concluyen que las organizaciones están frente a un diseminado (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2011; Rayner, Hoel & Cooper, 2002; Van Fleet & Van Fleet, 2012) e importante problema (Heames & Harvey 2006; Hoel, Rayner & Cooper, 1999) del cual aún queda mucho por explorar y es en la repetición y sistematización de este maltrato, es cuando se produce el mayor daño al trabajador (Hirigoyen, 2001). Este tipo de violencia que se manifiesta en el ambiente de trabajo, perpetrada por acción u omisión, perturba, degrada, humilla e intimida a quien está expuesto, produciéndole desde inestabilidad psicológica y emocional, en su grado menos comprometido, a reales descompensaciones psicosomáticas y hasta la muerte en sus extremos más grave. Por otra parte, la existencia de la violencia psicológica en el trabajo en los ámbitos laborales enrarece el clima organizacional y distorsiona las relaciones interpersonales ya no solo de quienes participan directamente de la situación, sino también de aquellos que son testigos de la misma. Desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos, poder identificar su modalidad de operación, sus determinantes y sus consecuencias permitirá visualizar los factores individuales y organizacionales involucrados de manera de pensar en el desarrollo de políticas de mayor cuidado y prevención para las personas, y para las organizaciones.

En el seminario de riesgos psicosociales en Europa realizado en el mes de octubre de 2014 en la ciudad de Bruselas, la Agencia Europea por la Seguridad y Salud en el Trabajo, presentó un informe[1] que dio cuenta de la preocupación que la mayoría de las empresas tienen acerca de los factores psicosociales de riesgo en el trabajo. El informe menciona que cerca del 80% de los gerentes de organizaciones expresan su preocupación sobre el estrés ocasionado por el trabajo y uno de cada cinco consideran a la violencia y hostigamiento como una de sus mayores preocupaciones.

Por su parte, la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofund, 2015) en un estudio realizado entre los años 2009 y 2013 sobre "La violencia y el acoso en el lugar de trabajo en Europa: alcance, repercusiones y políticas" basado en encuestas nacionales y en la Encuesta europea de las condiciones de trabajo (EWCS), refiere que en 2010, el 14 % de los trabajadores afirmaron haber sufrido al menos un tipo de violencia. Su informe manifiesta que "sufrir violencia y acoso en el trabajo repercute de manera considerable en la salud y en la productividad de los trabajadores y menoscaba la sostenibilidad del trabajo a lo largo de sus vidas".

Lo expresado da cuenta de la importancia y preocupación que sobre el tema tienen tanto la academia, como los organismos internacionales relacionadas con las condiciones del trabajo, así como los trabajadores y las organizaciones en general. En el caso de la presente investigación nos concentramos en las consecuencias para los trabajadores expuestos a estos comportamientos agresivos y las repercusiones para las organizaciones.

2. Definición de violencia psicológica en el trabajo

El tipo de violencia al que hacemos referencia, ha tenido diferentes denominaciones en la literatura estudiada. De acuerdo a la procedencia disciplinar y territorial de los autores se

[1] Recuperado de https://osha.europa.eu/en/seminars/eu-osha-seminar-on-psychosocial-risks-in-europe/summary-psychosocial-risks-in-europe.pdf

encuentran diferentes terminologías para referirse al mismo concepto. Revisando la literatura, podemos encontrar los siguientes términos: "Mobbing" (Leymann, 1990, 1996; Zapf, Knorz & Kulla, 1996; Martin, 2000), "Emotional Abuse" (Keashly, 1998), "Harassment" (Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck, 1994; Brodsky, 1976; Salin, 2009), "Bullying" (Einarsen & Skogstad, 1996; Rayner, 1999; Vartia, 1996), "Mistreatment" (Spratlen, 1995), "Victimisation" (Einarsen & Raknes, 1997a; 1997b en Einarsen, 1999), "Ijime" en japonés (Giorgi & Majer, 2008), Incivility (Andersson & Pearson, 1999; Cortina, Mangley, Hunter Williams & Day Laughout, 2001), "Social Undermining" (Duffy, Ganster & Pagon, 2002), Workplace Victimization (Aquino & Murray, 2000). En castellano "Hostigamiento Psicológico" (Fornés, Martínez-Abascal & García de la Banda, 2008) "Acoso Psicológico en el Trabajo" (Sanz-Vergel & Rodríguez Muñoz, 2011; Morán, González & Landero, 2009; Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Morante, Garrosa, Rodríguez-Carvajal & Díaz-García, 2008), "Violencia Psicológica en el Trabajo" (OIT, 2004; Franco, 2010). En francés "Harcèlement Moral" (Hirigoyen, 2000). Vargas, Delgadillo & Mercado (2008) por su parte, incluirán a la violencia psicológica dentro de lo que ellos llaman violencia organizacional.

A pesar de la diversidad en los términos, el concepto de todos ellos según Einarsen (1999) parece referirse a lo mismo, una persecución sistemática llevada adelante por un compañero, subordinado o superior, lo cual si es continuado, puede causar severos problemas a nivel socio, psicológico y psicosomáticos para los afectados[2]. Siguiendo este razonamiento, y otros que serán explicitados en el tercer capítulo de esta tesis al momento de abordar la delimitación conceptual, utilizaremos el concepto Violencia Psicológica en el Trabajo (VPT) para referirnos a este problema de aquí en más.

En suma, Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper (2003) definen a la violencia psicológica en el trabajo de la siguiente manera: "… (VPT[3]) implica hostigamiento, ofensa, excluir socialmente a otro o afectar negativamente el trabajo de otro. Para etiquetar este

[2] Traducción propia
[3] Ellos hablan de "mobbing y bullying"

tratamiento (como VPT) aplicado a una actividad laboral determinada, *interacción o proceso* (agregado en Einarsen et al., 2011:22) debe ocurrir repetida y regularmente (por ejemplo semanalmente) en un período de tiempo (por ejemplo seis meses). Es un proceso de escalada durante el curso del cual una de las personas que confronta queda en una posición de inferioridad y deviene el objetivo de actos sociales negativos. Un conflicto en el trabajo no debe ser etiquetado como VPT si el incidente es aislado o si ambas partes involucradas tienen aproximadamente la misma fuerza-poder" (p.15)[4].

Existen condiciones personales y organizacionales que podrán agravar tanto las consecuencias personales como las repercusiones organizacionales y de esto trata esta tesis. Por otra parte, nos parece importante señalar algo que atravesará todo este trabajo y es, que más allá de si estos comportamientos son intencionales o no lo son, las personas expuestas pueden interpretar que sí hay un motivo detrás de estos comportamientos que le provocan intimidación.

3. Impactos de la violencia psicológica en el trabajo

La investigación existente hasta el momento se ha focalizado en el análisis desde la perspectiva de la víctima, fundamentalmente por lo difícil de acceder a los perpetradores, no obstante en los últimos años se han realizado estudios orientados a analizar las circunstancias y características del perpetrador (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen & Einarsen, 2010; Hauge, Skogstad & Einarsen, 2009; Skogstad, Matthiesen & Einarsen, 2007) lo cual otorga una visión más amplia de su personalidad, especialmente lo relacionado a su modalidad en el ejercicio de liderazgo, visualizándose rasgos despóticos y autocráticos. Uno de los problemas en la investigación sobre violencia psicológica en el lugar de trabajo, es que con los métodos utilizados hasta el momento resulta difícil a veces poder discriminar con claridad el antecedente de la consecuencia. Ninguno de los

[4] Traducción propia

autores niega las consecuencias que este tipo de comportamientos tiene, aunque en ocasiones, debido al escaso número de investigaciones longitudinales, resulta difícil establecer y diferenciar a los precursores de las consecuencias de la VPT. Para poner un ejemplo ¿es el mal clima laboral que produce comportamientos de esta naturaleza?, o ¿la existencia de comportamientos de violencia malogran el clima laboral? Posiblemente ambas premisas puedan ser ciertas, el tema es que aún no sabemos la magnitud de esta incidencia. La violencia psicológica ha llamado la atención de los investigadores, aunque no solo por su existencia, sino fundamentalmente por los efectos que esta situación ha significado en términos negativos para la salud de los trabajadores maltratados.

La Organización Mundial de la Salud (O.M.S) plantea que el acoso laboral tiene consecuencias tanto para la sociedad, el sistema social y empresarial, así como para los trabajadores y sus familias, sus efectos pueden ser de carácter de trastornos psicopatológicos, comportamentales y psicosomáticos. La Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.), ha venido dando visibilidad sobre el aumento de detrimentos psicológicos y estados depresivos en el mundo del trabajo. Las consecuencias de una situación del maltrato sistemático son ciertamente lamentables desde todo punto de vista. Muchas investigaciones se han enfocado en las consecuencias negativas de la violencia en el trabajo, por ejemplo Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck, 1994 en Einarsen, 1999; Bukspan, 2004; Einarsen & Raknes, 1997a en Einarsen 1999; Einarsen, Raknes, Matthiesen & Hellesøy, 1996; Leymann, 1996; Tehrani, 2004; Zapf et al. 1996; López-Cabarcos, Vázquez-Rodríguez & Montes-Piñeiro, 2008; Dikmetas, Top & Ergin, 2011; Hansen, Høgh, Persson, Karlson, Garde & Orbaek, 2006; Høgh, Henriksson & Burr, 2005; Mikkelsen & Einarsen 2002a, 2002b. Por otra parte, últimamente también se ha obtenido evidencia empírica de la relación entre el clima de trabajo y la violencia. El estrés es percibido por los trabajadores como la segunda causa más importante de la amenaza a la salud y afecta aproximadamente al 22% de la fuerza de trabajo en Europa. También el estrés es asociado como precursor de otros daños, por tanto es relevante no solo para los trabajadores sino para las organizaciones. Aproximadamente entre un 50 y

60% de los días de trabajo perdidos son a causa del estrés[5]. En 2002 la incidencia del estrés en los costos estimados fue de alrededor de 20 mil millones de euros[6] (Tonini et al., 2011). Si pensamos a la violencia psicológica en el trabajo como una situación de extremo estrés a la que se ven expuestos trabajadores, ciertamente que estamos frente a un problema de importancia el cual requiere mayor investigación en vistas a tomar acciones correctivas en los ámbitos laborales.

4. Modelo de la VPT

En la presente investigación nos interesa identificar la presencia de VPT en trabajadores y delimitar cómo los factores personales y organizacionales pueden agravar las consecuencias que de ella se derivan tanto para las personas afectadas como para la organización. Haremos este análisis en relación a la figura del perpetrador, identificaremos si hay diferencias en los efectos dependiendo de quién sea el que depara los maltratos, es decir si se trata de alguien con una posición ascendente, descendente u horizontal respecto de su víctima. Por lo dicho podemos suponer que no todos los comportamientos agresivos y dependiendo de quién vienen, tendrán el mismo efecto sobre las víctimas. Así mismo, creemos que existen condiciones vitales del afectado que hacen que la VPT tenga mayor o menor impacto en sus destinatarios. También entendemos que hay elementos de la organización que pueden agravar estos efectos.

La intensidad da una dimensión de magnitud de lo lesivo, resultará de la duración en el tiempo de los mismos, la cantidad de actos negativos recibidos y la frecuencia con que la víctima es expuesta a estos actos. Más intenso = más grave, menos intenso = menos grave en relación al daño que pueden ocasionar. Por su parte este daño es necesario calibrarlo,

[5] Selye H: Theories stress in health & disease Boston-London: Butterworths; 1976, 928-1148 en Tonini et al. (2011)
[6] European Agency for Safety & Health at Work; Guidance on work-related stress: Spice of life or kiss of death? Commission of the European Communities. Office for Official Publications of the European Communities. Luxembourg 2004 en Tonini et al. (2011)

en función de la apreciación que hace el trabajador afectado, es decir que también será una valoración subjetiva en este sentido.

Objetivos de la tesis

1. Objetivo general

La presente tesis doctoral tiene como objetivo investigar las consecuencias que la VPT ocasiona a los trabajadores expuestos y a la organización donde se localiza la situación. Partiendo de la existencia de casos de violencia en las relaciones laborales y constatando sus efectos en los trabajadores, se analizarán si existe mayor o menores consecuencias en función de las condiciones de la organización (cambios en la organización, tipo de liderazgo del superior inmediato, manejo de conflictos) y factores individuales de los trabajadores expuestos (entorno social, situación vital, apoyo del jefe y estabilidad). Por otra parte entendemos que existe diferencia en la magnitud de las consecuencias dependiendo de quién sea el perpetrador de los maltratos. En suma el objetivo general de esta TESIS es:

Determinar cómo median las características personales y organizacionales en las consecuencias personales y repercusiones organizacionales de la VPT en función de quién sea el perpetrador de la misma.

La presente investigación está basada en la opinión y vivencias de los trabajadores, tal la razón por lo que se establece que se trata de la *percepción de los trabajadores afectados*.

2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos que nos proponemos abordar en esta tesis son cuatro y se referirán a identificar los factores que componen la VPT en relación al daño provocado; establecer los factores individuales y organizacionales que impactan (agravan o disminuyen) las consecuencias personales y organizacionales así como establecer si existen diferencias en el daño según quién sea el que perpetra los maltratos.

OBJETIVO 1: Identificar y valorar los componentes de la VPT.

Identificar los comportamientos negativos de la VPT más utilizados, la intensidad (medida a través de la frecuencia y duración de los mismos) y la finalidad percibida por el afectado y cómo éstos afectan a la mayor o menor VPT.

Para ello tendremos en consideración la cantidad de comportamientos negativos a los que está expuesto el trabajador, la intensidad expresada en términos de frecuencia y duración y la finalidad percibida por el afectado.

Identificaremos los componentes más importantes de la violencia psicológica en la población estudiada. Para cumplir con este objetivo, es preciso identificar el peso que cada componente tiene en la construcción de la VPT en la población estudiada.

Las preguntas que nos surgen para identificar sus componentes en función del daño provocado son:

- ¿Cuáles son los comportamientos de VPT más utilizados?
- ¿Es posible hablar de mayor VPT en función de la intensidad?
- ¿Es posible relacionar la percepción de finalidad con la configuración de la VPT?

- ¿La VPT causará mayores daños en función de la duración, cantidad y frecuencia de la exposición a la violencia?
- ¿La VPT causa más daño cuando el trabajador la percibe como intencional?

OBJETIVO 2: Delimitar consecuencias de la VPT.

Lo que nos proponemos con este tercer objetivo es:

Demostrar que la VPT impacta en las personas y a través de ellas a la organización y establecer las consecuencias personales y las repercusiones para la organización de la VPT.

En este sentido queremos establecer si el haber sido expuesto a la violencia psicológica en el trabajo tiene consecuencias personales para los afectados y si esto ocasiona repercusiones para las organizaciones donde se desarrolla este problema. En este sentido queremos identificar las consecuencias para los afectados y repercusiones para la organización.

Para el caso de las consecuencias para los afectados, las preguntas que nos surgen al respecto son:

- ¿Cuáles son las consecuencias que los trabajadores afectados aducen haber tenido como correlato de su exposición a la violencia?
- ¿El haber estado expuesto a la violencia, acarrea problemas de salud para los afectados?
- De ser así, ¿estas consecuencias son psicológicas, son físicas, ambas?
- ¿Tienen mayor preocupación por su futuro profesional quienes han sido expuestos a la violencia?

- Quienes han sido expuestos a la violencia, ¿tienen sentimiento de pérdida de estatus?

Para el caso de la organización:

- ¿Cuáles son los impactos sobre la organización?
- ¿Las organizaciones tiene como consecuencia mayor ausentismo por razón de certificaciones médicas?
- ¿Las repercusiones organizacionales se expresan en un peor clima laboral manifestado en una mala percepción de sus compañeros de trabajo?

OBJETIVO 3: Factores individuales y organizacionales que impactan las consecuencias de la VPT

Como segundo objetivo nos proponemos:

Establecer si la vulnerabilidad del trabajador expuesto a la VPT (afectado) y los temas organizacionales median (incrementan o disminuyen) las consecuencias personales y los efectos en la organización.

En esta línea de pensamiento elegimos algunas preguntas para hacernos:

- ¿Hay circunstancias vitales que hacen más vulnerable al trabajador expuesto a la VPT?
- ¿La vulnerabilidad del afectado, incrementa las consecuencias personales?
- ¿La vulnerabilidad del afectado impacta en las repercusiones organizacionales?
- ¿Los temas organizacionales influyen en el incremento de las consecuencias personales?
- ¿Los temas organizacionales tienen repercusiones en la organización?

OBJETIVO 4: Establecer diferencias en el daño ocasionado por la VPT según quién sea el perpetrador de la misma.

Con este objetivo nos proponemos:

Establecer las diferencias del daño provocado por la VPT, según quien sea el perpetrador.

En este objetivo analizaremos los casos en donde el perpetrador es el jefe y cuando no lo es. Entendemos que las consecuencias no serán las mismas ni para las personas afectadas, ni para las organizaciones considerando quién perpetra los maltratos. En este sentido nos surgen las siguientes preguntas:

- ¿Hay diferencia en las consecuencias según quién maltrate?
- ¿Si el perpetrador es el jefe, provoca mayor daño en el trabajador afectado?
- ¿Hay mayores repercusiones organizacionales mayores (expresadas en ausentismo y clima laboral) cuando el perpetrador es el jefe?

Muestra a estudiar

La muestra de este estudio son los trabajadores que han sido expuestos a situaciones de violencia psicológica en sus lugares de trabajo. Después de dos intentos fallidos de hacer el estudio en dos Hospitales públicos de la ciudad de Montevideo tuvimos que pensar cómo accederíamos a la población objeto de nuestra investigación. Resultó difícil ir a las propias organizaciones para acceder a sus trabajadores, apenas mencionábamos el propósito de la investigación los correos electrónicos comenzaban a no responderse y las llamadas telefónicas eran atendidas con evasivas, parecía claro que mencionar el tema de

la violencia en la organización despertaba temores a quienes podrían acompañar el proceso, prefiriendo no llevarlo a cabo en sus organizaciones. Haciendo una evaluación de la situación y habiendo tenido contactos previos con sindicatos, establecimos contacto formal con la Central de Trabajadores de Uruguay (PIT-CNT) y la Red de Empresas Públicas, a fin de convocar participantes para el estudio a un Taller de difusión del tema de la violencia psicológica en el trabajo. De esta manera quienes asistieran a los talleres serían personas interesadas en el tema. Después de pensar en cómo acceder a las personas expuestas a la violencia y teniendo en consideración que no todos quienes concurrían al Taller serían la población a investigar, se nos presentó un nuevo desafío: la manera de discriminar una población de otra en todos los trabajadores participantes del evento. Para ello utilizamos un cuestionario que permitió establecer quiénes habían sido maltratados y quiénes no.

Metodología empleada

El estudio realizado es de carácter cuantitativo, procurando establecer las relaciones existentes entre las variables propuestas en función de la literatura y los estudios previos. Por lo que el método utilizado en esta investigación es de carácter empírico – analítico.

La revisión bibliográfica se realizó mediante bases de datos, libros e internet. Búsqueda de artículos científicos en revistas de management, psicología, sociología, antropología, economía, derecho, entre otras disciplinas. La literatura encontrada permitió un acercamiento al concepto de violencia psicológica en el trabajo desde las diversas disciplinas y también países; fundamentalmente de Europa, aunque también de Estados Unidos, Canadá y Latinoamérica.

La elaboración del cuestionario fue el resultado de un proceso en el cual se realizaron entrevistas individuales, un cuestionario piloto y reuniones grupales con trabajadores afectados por la violencia en sus respectivos trabajos. Después de este proceso obtuvimos lo que llamamos el cuestionario de "Relaciones interpersonales en el trabajo"[7]. El instrumento para la reunión de datos llevó este título intentando disminuir la resistencia que podría aparecer en el trabajador a completarlo. Este es el motivo también por el cual en el cuestionario no se habla de violencia, sino de maltrato. De hecho el cambio responde a la dificultad que se tuvo en acceder a las organizaciones a aplicar el cuestionario y ante el conocimiento que la investigación trataba sobre *violencia psicológica en el trabajo*.

La recolección de datos se realizó durante los años 2007, 2008 y 2009. Para ello se realizaron Charlas Informativas sobre "Acoso Moral en el Trabajo" dictadas por la autora y grupos de estudiantes preparados a tales fines. La población del estudio se tomó de los asistentes a las mismas. En virtud que la población del estudio está claramente identificada y a priori no podíamos establecer quiénes habían sido expuestos a la violencia y quiénes no. Mediante la aplicación del cuestionario tomamos a todos los respondientes como integrantes de la muestra.

Para el análisis de los datos se utilizó el programa informático SPSS en el cual se cargaron los datos obtenidos en los cuestionarios y se llevaron a cabo diferentes tipos de análisis dependiendo de los objetivos y sus respectivas hipótesis. También se realizó un análisis donde se utilizó una modelización en base a ecuaciones estructurales, esto se debió a la complejidad de las consecuencias las cuales entendimos tenían que contar con una explicación compleja.

[7] Ver ANEXO I

Estructura general de la tesis

Esta tesis se divide en siete capítulos.

El primero, en el que nos encontramos, ha intentado ser una introducción donde plantear el problema principal de esta tesis y su modalidad de abordaje.

En el segundo capítulo nos proponemos abordar los antecedentes de investigaciones en el mundo acerca de la VPT y los modelos sobre los cuales nos hemos basado y a los que contrastamos el modelo de investigación propio.

El capítulo tres se ocupa de la delimitación conceptual no solamente de la VPT sino de todos los elementos del modelo. Y en este sentido justifica la incorporación al mismo de los elementos de la VPT, la vulnerabilidad del afectado y los temas organizacionales que actúan como mediadores en las consecuencias personales y las repercusiones organizacionales, con todos sus elementos.

En el capítulo cuarto, presentamos nuestro modelo de investigación, con sus constructos y elementos. También se presentan los indicadores utilizados para hacer las mediciones y cuáles fueron las preguntas en cada uno de ellos para la recolección de datos.

El capítulo cinco establece la metodología de la investigación y la genealogía de la misma.

En el capítulo seis se realiza el análisis empírico con las respectivas pruebas de hipótesis. En primer lugar se detalla un análisis descriptivo del estudio con las características de la muestra y luego se desarrolla hipótesis por hipótesis.

Por último, el capítulo siete se discuten los resultados y se desarrollan conclusiones de la investigación.

Capítulo II – Antecedentes y modelo propuesto.

La violencia psicológica en el trabajo que investigamos en esta tesis refiere a aquella que es manifestada a través de acciones sistematizadas de maltrato e intimidación de carácter psicológico en el ámbito laboral dirigidas hacia una o más personas. Específicamente, este tipo de violencia concierne a todo acto de maltrato abusivo hacia un trabajador en su ámbito laboral y que, sin ser físico, tiene la particularidad de atacar la dignidad e integridad psicosomática del trabajador como individuo.

En el presente capítulo haremos una breve revisión de las investigaciones realizadas y los posibles desencadenantes para después tratar la delimitación del concepto de violencia psicológica en el trabajo y para ello analizaremos los elementos que la conforman, las consecuencias personales y organizacionales que se derivan de ésta y el papel que juegan tanto el trabajador afectado como la organización en el incremento de las consecuencias personales y organizacionales.

1. Desencadenantes de la violencia psicológica en el trabajo

Entonces, ¿Cómo se origina? ¿Cómo surge este comportamiento en el ámbito laboral? La emergencia de la violencia en el ámbito laboral puede tener tantas explicaciones como actores y circunstancias rodean a la misma y es difícil establecer la causa exacta. No obstante podemos analizar diferentes tipos de origen de la causa cuando alguien es expuesto a la violencia, por ejemplo: 1) perpetrador; 2) conflicto mal resuelto; 3) ambiente de trabajo; 4) grupo social; 5) afectado.

A modo de introducción y visualización de la complejidad de establecer las causas del problema es que plantearemos posibles fuentes a analizar.

1) En primer lugar podemos ubicar la causa en las características de quien perpetra este maltrato y de esta manera poco importará las características de la víctima y si esta ha hecho algo o no, que provoque la ira del agresor; no habiendo nada visible que justifique el comportamiento agresivo hacia la víctima. Este tipo de violencia es llamado violencia relativa al perpetrador (Einarsen, 1999). El comportamiento agresivo estará fundamentalmente relacionado con quien depara las agresiones. En este caso podríamos decir siguiendo a Hirigoyen (2001) que se trata de personalidades del tipo narcisista, psicopáticas. Según Randall (1997), las personalidades violentas se han identificado con la agresión y estilo pobre en la crianza de los hijos. Por lo que siguiendo el razonamiento de Zapf (1999) cabría preguntarse si se podría acaso encontrar en el perpetrador una víctima. Hauge et al. (2009) analizaron factores individuales y situacionales como predictores de ser un perpetrador de maltratos en el lugar de trabajo e identificaron como un fuerte predictor el haber sido ellos mismos objeto de maltrato.

2) También la violencia puede originarse en un conflicto relacionado con el trabajo, un conflicto que no ha sido resuelto o lo ha sido de manera superficial quedando resentimientos en las partes involucradas, es decir, que puede devenir como consecuencia de una disputa, de un desacuerdo e incluso de incompatibilidades morales entre los protagonistas. En ocasiones puede resultar de una escalada sorda del conflicto donde una de las partes ejerce su poder sobre la otra a manera de abuso. En este caso puede tratarse de un incidente laboral que desencadena un proceso de escalada tan intenso que termina por expulsar a una de las partes (Leymann, 1990). Estaríamos entonces frente a un origen donde la causa se relacionaría a un conflicto mal resuelto, donde el mismo continúa sin expresarse abiertamente y una de las partes no está enterada de ello. Einarsen (2000) y Leymann (1996) argumentan que los conflictos no resueltos de larga duración pueden escalar hacia la VPT[8] si las intervenciones realizadas y las estrategias de manejo de conflicto no son adecuadas o son inexistentes. Entonces, mientras el conflicto interpersonal puede ser visto por algunos como un proceso normal de la vida de la

[8] Mobbing en el original

organización, Einarsen (2000), sugiere que la VPT[9] surge como respuesta al resultado de conflictos no resueltos que existen en las organizaciones y en los grupos de trabajo.

3) También podríamos ubicar al ambiente de trabajo como origen de la causa. Algunas investigaciones revelan al estrés como resultado de las características del ambiente de trabajo, los cuales también pueden asociarse a las exposiciones a violencia psicológica (Hauge, Skogstad & Einarsen, 2007; Magerøy, Lau, Riise & Moen, 2009). En estos estudios se ha demostrado que la VPT[10] es especialmente reportado en los ambientes de trabajo con alto nivel de estrés (Hauge et al. 2007; Agervold, 2009). El ambiente de trabajo es un importante elemento en el desarrollo del sufrimiento en el trabajo lo que a su vez se ha relacionado con la VPT[11] (Baillien, Neyens, De Witte & De Cuyper, 2009). Mathisen, Einarsen & Mykletun (2011) consideran al estrés como un factor desencadenante de la violencia cuando se combina con rasgos indeseables de la personalidad del supervisor. En general, siguen los autores, sus descubrimientos muestran que el estrés del supervisor correlaciona más fuerte con la violencia que la personalidad del supervisor. Una explicación de este resultado puede ser que, en una secuencia causal, el estrés percibido es probablemente más cercano al comportamiento de hostigamiento de lo que es la personalidad, y por tanto es más probable que sea un predictor directo de la intimidación: la personalidad, mientras que puede producir un comportamiento intimidatorio sólo en combinación con otros factores, tales como el estrés. La mayoría de los líderes que están bajo alta presión puede mostrar y promover más la intimidación; mientras que en condiciones de estrés bajo, la VPT sólo se activa cuando el supervisor tiene una personalidad fría, cínica, desconsiderada y poco amable. Los autores expresan que el resultado puede ser explicado en al menos, dos formas: En primer lugar, un supervisor de *baja agradabilidad* puede promover la intimidación actuando como un agresor. Una persona de baja amabilidad en general tiende a ser abrasivo. En segundo lugar, la baja amabilidad de los supervisores puede actuar como modelos sociales para la

[9] Bullying en el orginal
[10] Bullying en el original
[11] Bullying en el original

promoción del comportamiento de intimidación por otros en la organización (ver Bandura, 1986). Por lo tanto, al comportarse de una manera desagradable y desconsiderada, el supervisor es un ejemplo para el comportamiento de los empleados. Sin embargo, los supervisores de *baja agradabilidad* no se comportan de esta manera con más frecuencia que otras personas que se encuentran bajo altos niveles de estrés, por lo que el estrés puede ser el principal predictor de la intimidación. El estudio de Mathisen et al. (2011) ha demostrado que, en cierta medida, existe una relación entre la personalidad del supervisor, el estrés y la violencia en la organización, ellos dicen que también se podría argumentar que las malas organizaciones tendrán más comportamientos negativos entre sus empleados y emplean a más líderes ineficientes.

4) Cuando la hostilidad es manifestada por compañeros, la víctima suele ser objeto de intimidación y persecución por tratarse de un "blanco" *fácil* para descargar frustraciones y estrés causado por otros factores, como veíamos anteriormente. En situaciones donde el estrés y frustración causados por una fuente inespecífica, inaccesible, o demasiado poderosa o respetada para ser atacada, el grupo puede tornar su hostilidad hacia personas más débiles como una suerte de válvula de escape (Thylefors, 1987 en Einarsen 1999; Björkqvist, 1992 en Zapf et al. 1996; Brodsky, 1976). En este sentido, en el estudio que nos planteamos, nos resulta importante establecer los elementos que generan vulnerabilidad en el trabajador objeto del maltrato. En ocasiones, la excesiva cohesión grupal, su aglutinamiento y escasa tolerancia a la diferencia, en tanto organización narcisista (Bleger, 1966), hacen un campo fértil para la aparición de la violencia. El aislamiento social del *elegido* puede ser el mecanismo mediante el cual el grupo ejerza su violencia (Girard, 1989). *"Somos un clan y no entra nadie"...* manifiesta uno de los gerentes en dónde otro se queja de la falta de compromiso de otras personas de la misma organización (Franco, 2003). Si seguimos a Girard, R. (1989: 95), nos dirá que *"Los perseguidores no saben por qué ese mecanismo actúa favorablemente sobre sus recíprocas relaciones y la comunidad, pero saben que actúa y son muy receptivos*

respecto a ello". Parafraseando a Zapf (1999): *la identificación en la causa* (de VPT[12]), *a veces es una cuestión de interpretación*. Si lo atribuimos a la incapacidad de la persona de afrontar este problema, también podríamos argumentar que la causa de VPT es la incapacidad de un grupo social de tratar con personas que son diferentes[13]. Lo que también podríamos interpretar como el trasladar la violencia percibida por el grupo en algún sentido, como válvula de escape. Sea esta por presión de trabajo por una exigencia importante (o desmedida). De esta manera el grupo se "desquita" con quien aparece como propicio para ello, siendo que el origen de tal comportamiento no está dado en el afectado elegido, sino en la presión de trabajo. Por ejemplo, para aclarar el punto, Thylefors (1987 en Einarsen 1999) sugiere que la violencia opera como un proceso de válvula de escape social que se encuentra en la mayoría de las organizaciones y cumple una función social a través del desplazamiento de la agresión y el alivio de la tensión.

5) Por otra parte, si focalizamos la atención en el origen de la causa en la víctima de violencia podemos decir de ella que tienden a ser: sumisa, no controversial y prefiere evitar el conflicto; consciente, tradicional, confiable y planificada, tranquila, reservada, con preferencia por un entorno tranquilo y familiar, dificultad ansiosa y sensible, y que tiene dificultades para afrontar con eficacia situaciones poco estructuradas por contar con bajas habilidades sociales O'Moore, Seigne, McGuire & Smith (1998). Por otra parte, en la aplicación de la escala de conciencia, la víctima tiende a puntuar alto en esta escala y por tanto por lo general es respetuosa de las reglas y moralista (honesta y puntual), así como organizada (exacta). Tal vez este rígido estilo tradicional, a menudo perfeccionistas puede molestar a otros colegas de trabajo y exponer a la persona a la violencia (Coyne Seigne & Randall, 2000). No obstante, desde la perspectiva de la teoría de la interacción

[12] Mobbing en el original

[13] La verdadera frase de Dieter Zapf (1999:83) hace referencia a personas con discapacidades físicas que son estigmatizadas por el grupo, "the identification of a cause of mobbing is sometimes a question of interpretation. If a physical handicap is taken as a reason to harass a person, one may argue that cause of mobbing lies in the social group that is unable to deal with people who are different".

social se argumenta que los factores individuales pueden ser necesarios, aunque condición insuficiente para predecir la violencia en el trabajo (Neuman & Baron, 2003).

En suma, existe un punto crítico de la investigación en violencia psicológica en el trabajo. Algunos investigadores argumentan que los antecedentes y personalidades de los actores que intervienen juegan un papel fundamental en las causas de la VPT (por ejemplo Coyne et al., 2000; Field, 1996; Hirigoyen, 2001). Otros se oponen diametralmente a esta afirmación y discrepan en que sean las características individuales la causa de este problema. Entre ellos encontramos a uno de los fundadores de la investigación en este tema, Leymann (1996) quien critica fuertemente esta idea y sugiere que las características de personalidad pueden desarrollarse más como resultado de la intimidación en lugar de ser un precursor de la misma, proponiendo que está en las características de la organización del trabajo y de los comportamientos del liderazgo dónde deben buscarse las explicaciones causales. Por otra parte, ante un problema tan complejo y dramático como puede resultar ser la violencia dentro de un ámbito laboral, resultaría ingenuo y reduccionista utilizar como explicación del fenómeno a la mera actuación individual de dos personas. No obstante también estas características permiten comprender la puesta en escena de la violencia, la escalada y consecuencias del proceso. Nielsen, Matthiesen & Einarsen (2008) han encontrado relevante los factores de personalidad en lo que refiere al nivel de violencia y en las reacciones ante el estrés; así como existen algunas características que permiten identificar subgrupos en quienes son agredidos (Glasø, Nielsen & Einarsen, 2009). La personalidad de agresor y agredido, puede ser más relevante en uno que otro caso, datos empíricos han demostrado que la violencia difiere en grado, de acuerdo al tipo de personalidad que están involucradas (Glasø, Matthiesen, Nielsen & Einarsen, 2007; Matthiesen & Einarsen, 2001; Zapf, 1999).

Es así que dependiendo el origen de la causa de violencia, la personalidad tendrá más o menos incidencia, y ésta se visualizará sobre todo en la duración e intensidad del proceso y en las consecuencias del mismo.

Pero esto entonces ¿deberíamos ubicarlo como causa del problema? ¿O tal vez sería más apropiado pensarlo como mediador de las consecuencias que provoca?

Un elemento importante es poder diferenciar lo que refiere a causas, de lo que refiere a responsabilidad. Puesto que más allá de las causas individuales que puedan estar involucradas, existe una responsabilidad de la organización y sus representantes en estas situaciones de violencia, tanto en su instalación como su desarrollo. Las autoridades de la organización: supervisores, gerentes, directores, son responsables de las circunstancias que allí se despliegan en tanto son quienes cuentan, en última instancia, con la posibilidad y capacidad para habilitar su resolución.

Para el caso de nuestra investigación, será importante una vez constatada la presencia de VPT, visualizar cómo los factores individuales y organizacionales pueden actuar incrementando (o no) las consecuencias personales y organizacionales.

2. Investigaciones sobre VPT en diferentes países y regiones

Si alguien introduce una búsqueda en la WEB sobre “Bullying at Work”, internet arroja 25.400.000 resultados[14]. Sin mencionar la búsqueda en otros idiomas y terminologías usadas para su denominación. Ciertamente que no sólo los investigadores han producido profusos artículos científicos sobre el tema de la violencia, la población en general se ha visto sensibilizada con este tema.

A continuación se detallan algunos estudios de prevalencia en diferentes regiones del planeta.

[14] 25 de octubre de 2014 15:00hs -3GTM

A En USA:

La literatura norteamericana ha explicado el maltrato en el trabajo a través de las características individuales de quienes intervienen en dichos episodios sean estos maltratados (afectados) o sean perpetradores. Sperry (2009) por ejemplo se concentra en las características de los afectados, y esto es consistente según la autora con el individualismo, autonomía y una ética de responsabilidad personal que refleja el sueño americano (Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler & Tipton, 1985 en Sperry, 2009), el sistema de justicia americano y las prácticas de salud mental[15].

El 34% de los trabajadores de Estados Unidos reportaron ser maltratados psicológicamente en su ámbito laboral, lo que representa unos 54 millones de personas en ese país (Namie, 2007) una encuesta de agosto del año 2007 en Estados Unidos por el *Work Bullying Institute* (WBI) sobre una base de 7.740 participantes en la encuesta en línea de la WBI-Zogby U.S. *Workplace Bullying Survey*, donde quienes responden son representativos de los americanos adultos, (Wiedmer, 2011), puso de manifiesto que la mayoría de los perpetradores son jefes (72%) y de estos el 60% son hombres; según la autora, el 57% de los afectados son mujeres y el 40% sufren problemas de salud relacionado con el estrés. (WBI, Key Findings, 2011). Por otra parte, la encuesta también informa que el 12% de los trabajadores ha sido testigo de situaciones de violencia (Namie & Namie, 2009)

Según la misma encuesta (WBI-Zogby) en el 72% de los casos, los afectados sienten que quien los maltrata tiene el control de sus carreras, forzando así a renunciar o perder sus trabajos (Namie, 2007).

Otro estudio, realizado por Van Fleet (2012) en su estancia en Harvard, arroja porcentajes de prevalencia de un 53,2% de los respondientes de haber sido destino de violencia, 57%

[15] Traducción propia

afirman haber sido testigos de situaciones de violencia sistemática y el 6,56% han sido perpetradores de dichos comportamientos.

B En Europa

En los estudios europeos, donde el profesor Ståle Einarsen (1996 en Einarsen 1999) de la Universidad de Bergen-Noruega es el mayor exponente del tema, la prevalencia se ubica entre el 10-20% lo cual se explica de manera diferente según sea el tipo de método utilizado. Nielsen et al. (2009:82-83) muestra que existe una variación importante entre diferentes países. La autora plantea que en países escandinavos la prevalencia se ubica entre un 2 y 5% (Høgh & Dofradottir, 2001; Leymann, 1993 en Nielsen et al. 2009). Einarsen & Skogstad (1996) un máximo de 8,6% de los respondientes de 14 encuestas diferentes en Noruega (N=7986) fueron víctimas de violencia. Vartia (1996) a su vez encontró un poco más alta la prevalencia al establecer un 10,1% entre 949 empleados municipales finlandeses.

En tanto en países como Turquía, la frecuencia que ha sido encontrada es del 55 y 40% (Yildiz, Tuzunturk & Giorgi, 2008). Existen diversas explicaciones, de acuerdo a lo que la autora enfatiza. Pueden deberse a temas sociales y también a temas metodológicos (Agervold, 2009). Las diferencias culturales podrían explicar el tema social (Agervold, 2009; Einarsen, 2000), los países difieren en cuanto a la distancia de poder, igualitarismo, valores masculino/femenino (Hofstede, 1998), en este sentido puede verse influenciada la prevalencia del maltrato (Einarsen, 2000).

Por otra parte, desde el punto de vista metodológico, la construcción de las muestras no permiten, en la mayoría de los casos contar con resultados generalizables a las poblaciones de un país de manera de poder establecer comparaciones (Schat, Frone & Kelloway, 2006).

En el Reino Unido, Quine (1999) la prevalencia reportada fue del 38% en una muestra de 1.000 personas, la comunidad de empleados del NHS han experimentado maltrato.

Tal parece que la violencia en el trabajo es un problema bastante difundido alrededor del mundo. Varios estudios indican que la prevalencia de la violencia en el trabajo fluctúa entre 2% a 17% (Nielsen, Notelaers & Einarsen, 2010). Sin embargo algunos estudios de prevalencia utilizando los criterios más reconocidos para la identificación de afectados, resultan en un número desproporcionado de afectados de violencia (Giorgi & Majer, 2008).

En Italia Giorgi (2012) encontró una prevalencia del 19%. Esto indica, según este estudio, la penetrante y prologada naturaleza de la violencia en el trabajo y sugiere componentes culturales en el comportamiento organizacional. Otros estudios indicaron que la prevalencia en 12 organizaciones (Giorgi, 2009) y en 21 organizaciones en (Giorgi & Majer, 2008) se ubicaba entre el 16,4% y 15,2% respectivamente (ver en Giorgi, 2012).

En España, diversos estudios han indicado una prevalencia que oscila entre el 14, 26 y 28% González-Trijueque y Graña (2009); Meseguer, Soler, Sáez y García-Izquierdo (2008) y Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Salín y Morante (2008 en Carretero, Gil Monte & Luciano Devis, 2011).

C América Latina

En América Latina varios son los autores que han estudiado el tema. En Colombia por ejemplo en un trabajo conjunto del Ministerio de Protección Social y la Universidad de Antioquia demostró que un 19,8% de los trabajadores sufren de acoso laboral (Martínez-Herrera, Agudelo-Suárez & Vásquez-Trespalacios, 2010). Por su parte, en un estudio realizado en Chile a través de una encuesta a 5.000 trabajadores dio como resultado que el 34% de los encuestados consideran que están siendo acosados en su trabajo actual y 33% que lo fueron en trabajos anteriores (Riquelme, 2006).

Otros los autores latinoamericanos que han trabajado sobre el tema son Pando Moreno, Aranda Beltran, Preciado Serrano, Franco Chavez, Salazar Estrada, (2006), Uribe (2011), México; Wlosko & Ros (2008), Argentina y Barreto (2003), Brasil. Ésta última hizo una

importante investigación con metodología cualitativa en su país donde expone los impactos subjetivos en trabajadores y trabajadoras brasileñas, en una extensa conversación que durará 28 meses y participarán 761 mujeres y 1.311 hombres y pudo establecer el daño sufrido por estos trabajadores a través de las emociones.

En nuestro país Uruguay si bien no existen publicaciones oficiales que den una cifra de cuantos trabajadores uruguayos sufren de violencia psicológica en el trabajo, existen algunos datos proporcionados por la Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social del Ministerio de Trabajo[16] que refieren a las denuncias recibidas sobre el tema, a saber: durante el periodo 2009-2012 se recibieron 321 denuncias, 11 de ellas fueron en el año 2009, 87 en el 2010, 150 en el 2011 y 73 en el 2012, con la salvedad de que los datos recabados en este último año solo fueron hasta Mayo, por lo que seguramente las cifras fueran superiores (Baroffio, 2013). Frente a estos datos, si bien no se pueden afirmar los porcentajes de cuántos trabajadores uruguayos sufren de acoso laboral, sí se puede apreciar, que la denuncia va en aumento. Ante nuestra pregunta sobre si las denuncias habían sido confirmadas por la Inspección, la respuesta fue que "no, al menos de manera sistemática".

Los datos suministrados tienen el problema que no son reunidos con los mismos instrumentos, lo cual también resulta una dificultad a la hora de hacerlos comparables. Solo podemos decir, que en estos países se ha investigado sobre el tema y los resultados particulares de cada país. Lo cual no significa que en uno haya más violencia que en otro. Esta dificultad metodológica, ya se observó en los estudios realizados en Europa.

[16] Presentación en Encuentro Oficina Nacional de Servicio Civil de Uruguay, Banco Central del Uruguay, Junio 2014

3. La demografía de la violencia

La demografía de la violencia de diferentes investigaciones, arroja resultados en ocasiones contradictorios. Algunos profesan la importancia del género en su aparición mientras que otros lo desestiman. Una encuesta especial del 2004 realizada por la Comisión Europea, mostró que el 10,2% de las mujeres y el 7,3% de los hombres habían sido expuestos a la intimidación en su lugar de trabajo en los últimos 12 meses[17]. Los sectores más afectados fueron las organizaciones de salud y las de servicio social (15.7%), seguido por la administración pública, hoteles, restaurantes y transporte. En todas las áreas consideradas, las mujeres sufrieron de mayor discriminación (3.1% vs 0.8% para los hombres) (Tonini et al., 2011). Otras investigaciones sugieren que más hombres que mujeres son quienes perpetran los maltratos y más mujeres que hombres son quienes están expuestas a los mismos (Namie & Namie 2009; Vartia 1996). Estos hallazgos también sugieren que algunos de los actos negativos en el trabajo son comportamientos sexistas o de racismo disfrazado (Cortina, 2008). Otros estudios sugieren que no hay suficiente representación para aseverar diferencias entre los sexos (Eriksen & Einarsen 2004; Salin 2003) puesto que los estudios no sugieren diferencias significativas (Einarsen & Skogstad 1996; Perry, Kusel & Perry, 1988)

Cabe preguntarse también sobre cómo es la dinámica al pertenecer a uno u otro género en el tema de la violencia psicológica en el trabajo. De acuerdo a Namie & Namie (2000) cuando el afectado es mujer en el 46% de los casos el maltrato es perpetrado por una mujer. En el caso de los hombres ellos son maltratados por mujeres, en el 28% de los casos. También Namie & Namie (2000) en ese estudio identifican que el 72% de la gente maltratada es de sexo femenino.

Los hallazgos de Van Fleet (2012) dan cuenta que en la mayoría de los casos, la violencia en el trabajo involucra miembros de la gerencia (más del 70%) y de ellos quienes reportan

[17] European Commission (2004 en Tonini et al., 2011)

haber sido expuestas a violencia, en su mayoría son mujeres (67,4%). El promedio indica que el maltrato es perpetrado por personas del mismo sexo (63,5%), por lo que para este estudio puede concluirse que las mujeres son las más propensas a maltratar. Aunque, el mismo estudio, expresa que ante un examen más profundo del género, este no es el caso. De las mujeres que denunciaron haber sido expuestas a la violencia (n0155), solo la mitad (n080; 51,6%) indicaba que eran maltratadas por otra mujer. En cuanto a los hombres (n078) el estudio indicó que en más de los tres cuartos (n061; 78,2%) estaba involucrado otro hombre en los maltratos, que éstos experimentaban. El estudio de Van Fleet (2012) concluye que habiendo estudiado 136 hombres y 97 mujeres maltratadores, lo que es importante que ambos sexos son perpetradores de maltratos, y que, si bien parece ser que se prefiere maltratar dentro del mismo sexo, la violencia suele dirigirse de manera indiscriminada a uno u otro sexo (Van Fleet, 2012). Las diferencias de género en relación a la salud y seguridad en el trabajo son de particular interés cuando se consideran los riesgos psicosociales, especialmente cuando se refiere a situaciones de VPT (de Smet et al. 2005).

Otros estudios enfocados en la diferencia entre los géneros de aquellas víctimas de violencia y estrés ocupacional, denotan contradicciones (Leymann, 1996). En un estudio conducido por Vartia & Hyyti (2002) con los oficiales de prisión, no se identificaron diferencias significativas entre los géneros respecto a prevalencia y prácticas de violencia. No obstante algunos tipos de actos negativos, como la no asignación de tareas o exclusión de reuniones, han sido encontrados como más frecuentes contra los hombres que contra las mujeres. Bjorkqvist et al. (1994a en Einarsen, 1999) encontraron que un 1/3 de las víctimas son hombres y 2/3 son mujeres. También hay que tomar en consideración que las mujeres son quienes más comúnmente reportan la violencia, 11.6% vs. 5%, en una encuesta dirigida a personas de negocios (Salin, 2001). Esta condición puede deberse a una mayor exposición a acciones negativas, menor capacidad percibida para defenderse o capacidad para definir más fácilmente su experiencia como acoso.

Acerca de la percepción de la intimidación, las mujeres se enfocan en las críticas y rumores sobre la vida privada, mientras que los hombres están más sujetos a que sus trabajos sean desacreditados (Tonini et al., 2011). En los resultados de Tonini et al. (2011) entre trabajadores expuestos a la violencia donde preponderancia fue para las mujeres (65%), el mayor porcentaje de las mujeres expuesta, tenían entre 34 y 45 años de edad: esto pudo ser explicado por el incremento del compromiso familiar en este rango de edades resultando un incremento de las situaciones de estrés y dificultades del trabajo. Los comportamientos de violencia contra las mujeres comienzan en la mayoría de los casos cuando éstas retornan de su licencia por maternidad y/o necesitan dejar el trabajo de manera frecuente por cuestiones del cuidado de la familia. En estos casos, sucede que, después de causar en ellas un profundo sentimiento de culpa por los (reales o alegados) inconvenientes en relación a su ausencia, la trabajadora es aislada (Leymann & Gustavsson, 1984; Einarsen et al., 2003). La hostilidad hacia las mujeres debido al uso especial de sus beneficios sociales, como horarios especiales, maternidad, lactancia, desencadena actos negativos. Las mujeres son afectadas con mayor frecuencia por la violencia psicológica y el estrés en el trabajo como la intimidación. La razón por qué son mayormente elegidas como destinatarias de violencia pueden ser varias, por ejemplo, actitudes más pasivas y menores posiciones gerenciales. De hecho, la violencia es mayormente practicada por superiores contra los subordinados (Einarsen & Skogstad, 1996). Finalmente, considerando que la mayoría de las mujeres son graduadas universitarias se podría asumir que la gente con mayor nivel de educativo es más consciente o tiene más niveles de alerta para los actos negativos.

Respecto al tema de la edad, en la violencia psicológica en el trabajo, se han notado algunas diferencias (Smith, Cowie, Olafsson & Liefooghe, 2002; Vartia 1996). Estas diferencias pueden involucrar tanto la experiencia en el trabajo y también la edad. El promedio de edad en el estudio de Tonini et al. (2011) fue de 40,6 años, con una diferencia relevante entre hombres y mujeres: 46 años los hombres y 39,5 las mujeres, éstas

representan una proporción mayor (65%) que los hombres (35%), lo cual fue estadísticamente significativo comparado con la población total del estudio ($p < 0.05$).

La mayoría de los sujetos tenían educación media y alta; en particular 14 pacientes eran universitarios (15.8%), 41 tenían secundaria completa (46.3%), los restantes 34 asistieron a la secundaria (37.9%), nadie con solo primaria. En relación con las tareas en el trabajo, 75 sujetos (84.2%) trabajaban en empresas privadas y 14 (15.8%) en la administración pública; predominantemente trabajadores de oficina, en la cual la relación interpersonal y comunicación son parte inherente del trabajo (Tonini et al., 2011).

Con lo planteado en este apartado podemos visualizar que no es posible hacer aún afirmaciones concluyentes respecto de la incidencia del género, la edad o educación de los trabajadores que refieren haber sido expuestos a la violencia psicológica en sus ámbitos laborales.

4. Modelos explicativos

Diferentes autores intentarán explicar la violencia en el trabajo con sus modelos explicativos. A continuación plantearemos las características de algunos de ellos para después concentrarnos en los desarrollados por Zapf (1999) y por Einarsen et al. (2011)

El modelo de Moreno Jiménez (2004) propone incluir las características personales, antecedentes organizacionales, características socio-demográficas en el desarrollo de la VPT considerando también sus consecuencias.

Por su parte, Topa-Cantisano, Depolo & Morales (2007) tienen un planteamiento en el cual considera antecedentes y consecuencias en función de la permanencia en la organización, el sexo y la edad de la víctima.

Otros autores, como es el caso de Vargas et al. (2008) expresan que comprender la significación que el sujeto hace de la situación violenta que se le presenta en el marco de la vida cotidiana es parte constitutiva del modelo explicativo. Para estos autores, la VPT es aquella perpetrada dentro del ámbito de las relaciones laborales y puede ser física, económica, sexual y psicológica. Y la significación que el trabajador hace de la VPT procede de la experiencia misma que tiene cuando se enfrenta a ella y como consecuencia de la objetivación del agresor (Vargas et al., 2008:155).

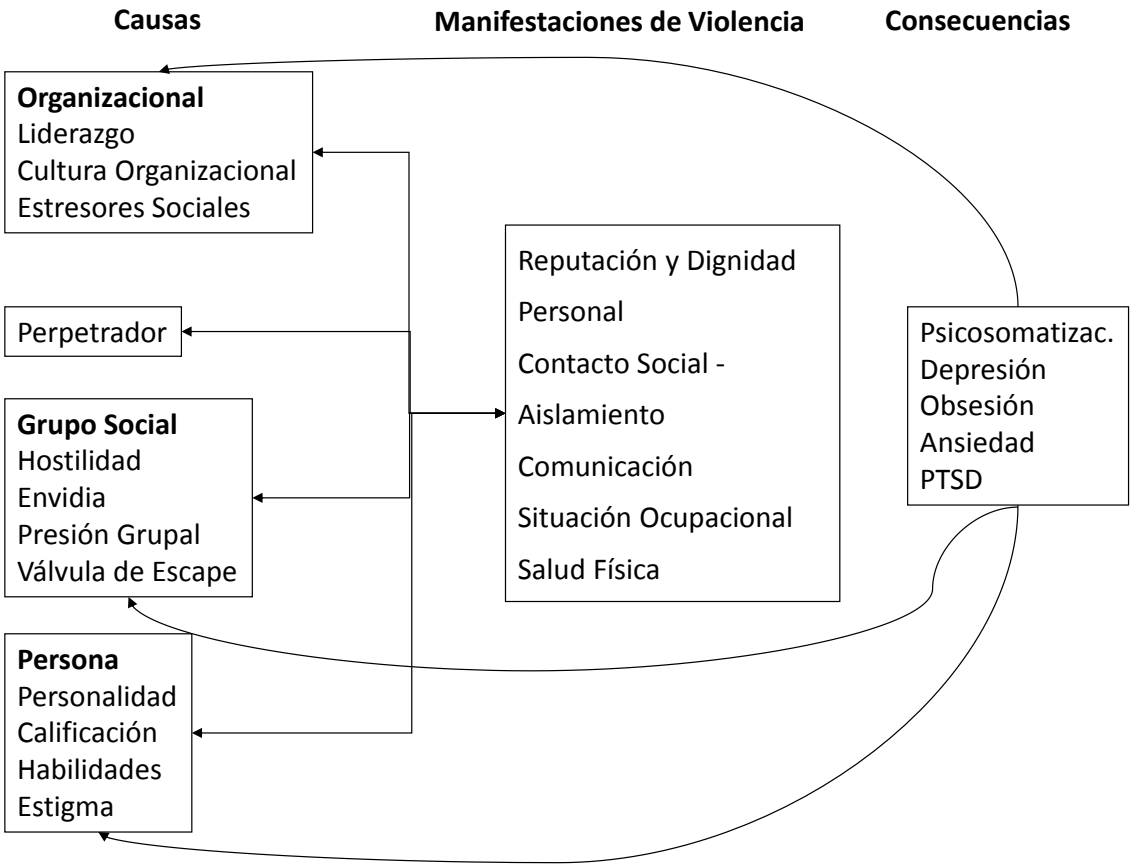
Sperry (2009) por su parte, introduce un modelo explicativo donde analiza los determinantes del maltrato en tres niveles que permiten evaluar, conceptualizar y planificar acciones al respecto. Su modelo incluirá asimismo, un nivel de dinámica individual, uno de dinámica grupal y uno de dinámica organizacional.

Para nuestro caso tomaremos dos modelos que nos parecen muy completos, no obstante nos pareció importante incluir lo que los autores hablan sobre la "significación" que el sujeto le da a la VPT y también el análisis de lo individual, grupal y organizacional, ya que estos planteamientos tendrán impacto en nuestro propio modelo y en las implicaciones para la gestión.

4.1. El modelo de Dieter Zapf (1999)

El modelo descriptivo de Dieter Zapf (1999) establece múltiples relaciones entre causas, consecuencias y comportamientos de violencia en el trabajo.

Figura 1 Modelo VPT Dieter Zapf



Fuente: Zapf (1999:71)[18]

Este autor plantea tres ejes de investigación, las causas, sus manifestaciones y sus consecuencias. Dentro de las causas distingue cuatro dimensiones: las organizacionales, integradas por las características de la dirección, la cultura de la organización y los estresores sociales presentes; el perpetrador y sus características; el grupo social imperante en la organización integrando la hostilidad, envidia, celos, la presión social y válvula de escape; y por último, la dimensión individual de la víctima y sus características de personalidad, calificación, habilidades y estigma.

[18] Traducción propia

En cuanto a los comportamientos de violencia o cómo se manifiesta la misma, describe a aquellos que atentan contra la reputación y dignidad personal, al contacto social y aislamiento, comunicación, situación ocupacional y salud física.

Por último describe las consecuencias: psico-somatizaciones, depresión, obsesión, ansiedad, PSTD (Síndrome de Estrés Post Traumático, por su sigla en inglés) y muerte.

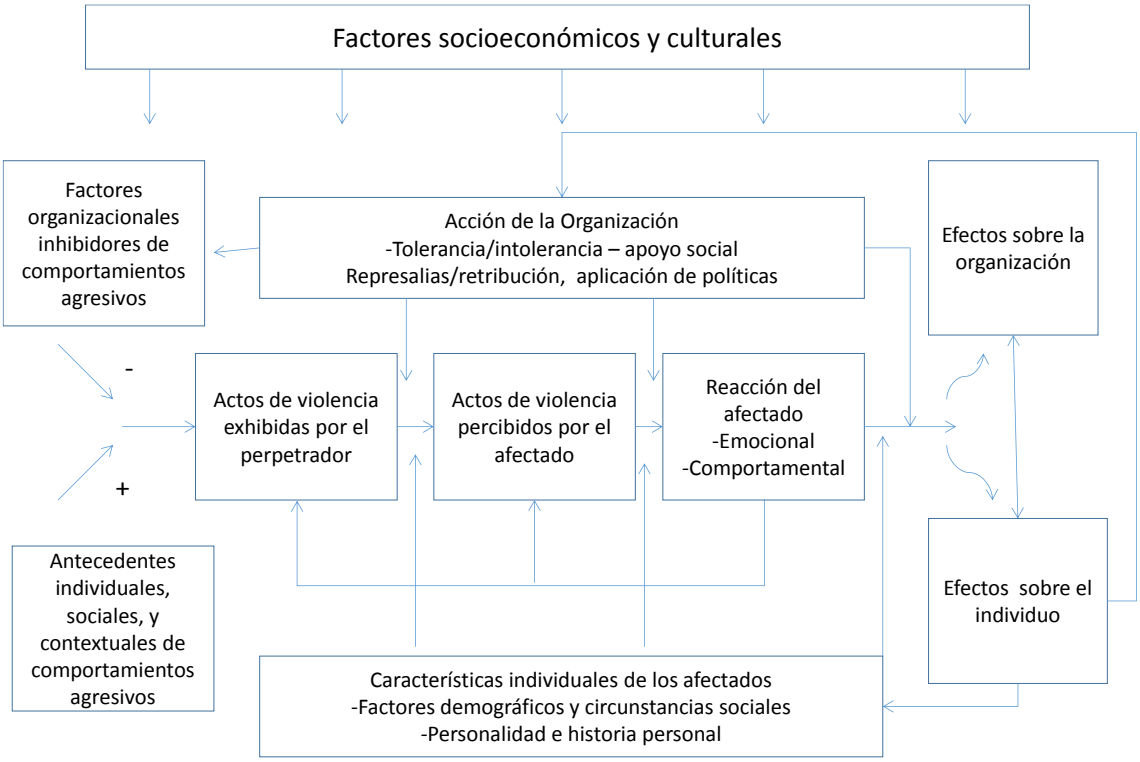
El modelo de Zapf (1999) plantea que la VPT se explica de una manera multidimensional, donde las características de la organización, perpetrador de violencia, grupo social y la persona afectada diagramarán el tipo de violencia que se expresa en la organización, la que a su vez tendrá efectos sobre la organización, el grupo social y la persona afectada. Asimismo, el autor planteará que las consecuencias impactarán tanto en la víctima como en el grupo social y la organización en una suerte de mutua implicación.

4.2. El modelo de Ståle Einarsen et al. (2011)

Por otra parte, tenemos el modelo propuesto por Einarsen et al. (2011) que toma parte del modelo de Zapf (1999) (quien también es uno de los autores de esta nueva versión de modelo).

Gráficamente podemos visualizar el modelo de Einarsen et al. (2011) de la siguiente manera:

Figura 2 Modelo VPT Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper



Fuente: Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper (2011:29)[19]

El modelo que los autores presentan, ubica las diferentes variables que concurren a la hora de expresarse la violencia en el ámbito laboral. Einarsen et al. (2011) establecen un *paraguas* compuesto por factores socioeconómicos y culturales los cuales inciden en el desarrollo y las características de la VPT. Algo que es novedoso respecto del modelo anterior de Zapf.

El modelo que proponen Einarsen et al. (2011) también introduce otras diferencias con el modelo de Zapf del año 1999, especialmente sobre las manifestaciones de VPT en: comportamientos *exhibidos* por el perpetrador y, comportamientos *percibidos* por el afectado.

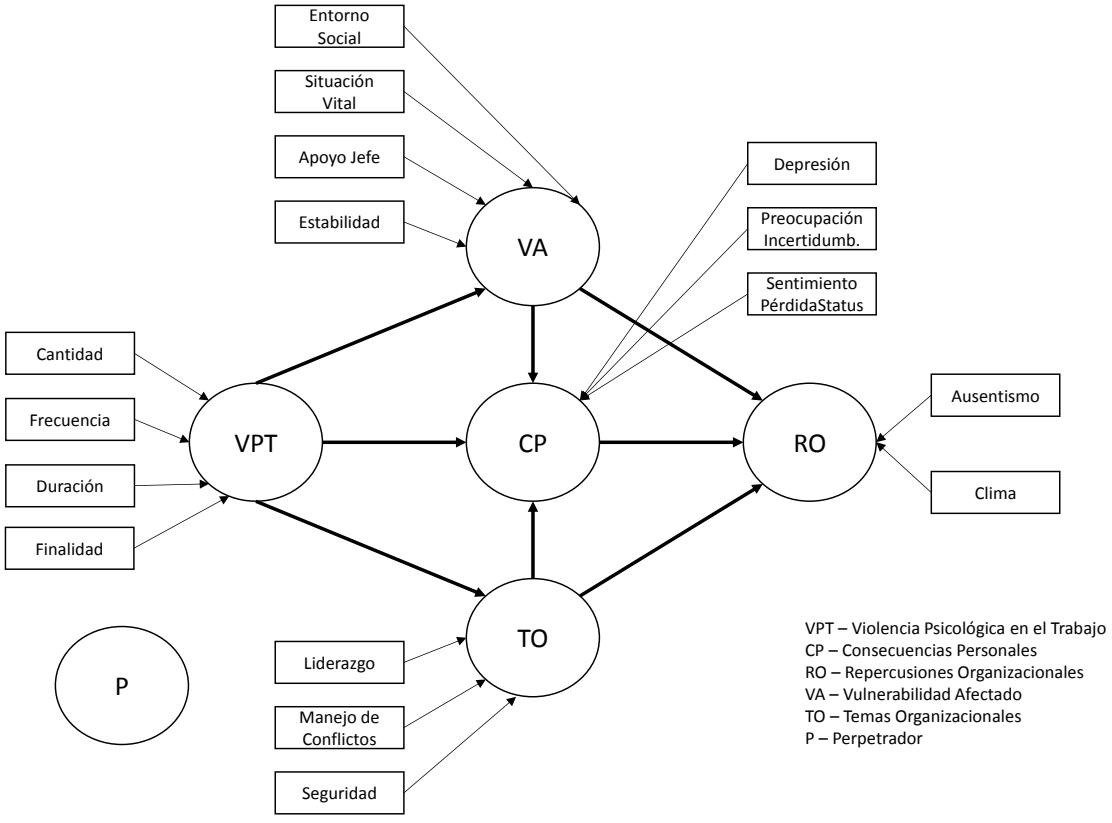
[19] Traducción propia

Otro elemento que incluye este modelo es la reacción del individuo afectado, lo cual también será parte constitutiva de la VPT de acuerdo a lo que ellos sostienen.

4.3. Nuestro modelo

En base a este marco, plantearemos a continuación el modelo de esta tesis.

Figura 3 Modelo Propio VPT



Fuente: Elaboración propia

Nuestro modelo soporta que: la VPT compuesta fundamentalmente por comportamientos de carácter negativo, cuya frecuencia y duración y percepción de intencionalidad, ocasiona un daño en el trabajador expuesto a ella y esto tiene un impacto sobre la

organización en la cual trabaja. El impacto que la VPT tiene en los sujetos afectados y en la organización, estará mediada por las vulnerabilidades de los trabajadores expuestos y por temas organizacionales en donde se despliega la VPT. Si tenemos sujetos con apoyo social insuficiente, que han transitado situaciones vitales estresantes, cuentan con escaso o nulo apoyo del jefe y perciben inestabilidad laboral, tendremos mayores posibilidades de que desarrollen consecuencias personales negativas tanto en su salud, en su futuro ocupacional y su sentimiento de pérdida de estatus social. Lo mismo ocurre con una organización que no brinda los soportes necesarios como ser un liderazgo adecuado, un mal manejo de conflictos de parte del superior inmediato y cambios desestabilizadores en la organización. Estos factores contribuyen a darle vulnerabilidad a la organización para enfrentar la VPT, de allí que las consecuencias para la organización se expresan en mayores ausencias, así como climas de trabajo enrarecidos expresados fundamentalmente, por la percepción negativa que los afectados tienen de sus compañeros de trabajo.

Por último entendemos que -para el mismo modelo- los resultados de las consecuencias tanto personales como organizacionales son diferentes de acuerdo a quién sea el perpetrador. Pensamos que si el perpetrador es el superior inmediato, los valores de las consecuencias negativas serán mayores

4.4. Diferencias entre los modelos antecedentes y el nuestro

En síntesis podríamos decir que: la diferencia fundamental de nuestro modelo (con los otros dos presentados en los apartados anteriores) radica en la introducción de los elementos mediadores: vulnerabilidad de los sujetos afectados (VA) y los temas organizacionales (TO) que hemos mencionado. Si bien en los otros dos modelos trabajan con los factores que soportan los constructos VA y TO, no los ubican como mediadores en las consecuencias, sino como factores que favorecen y causan la aparición de la VPT.

Aquí lo que se trata de demostrar es cómo las características de estos factores contribuyen en el desarrollo de mayores daños para los sujetos afectados y para las organizaciones. Y que estos factores son posible de gestionar de manera de disminuir el impacto que la VPT tiene sobre las personas y las organizaciones y no solamente para explicar el tipo de VPT que se desarrolla.

Si bien entendemos que identificar los factores para evaluar el tipo de VPT y sus características resulta sumamente relevante para la ciencia del comportamiento humano y los factores de riesgo de la organización. También es importante poder delimitar cómo juegan los actores involucrados en el desarrollo de las consecuencias tanto para los trabajadores como para las organizaciones. Si queremos mejorar la gestión de las organizaciones en este aspecto, debemos establecer los elementos que demuestren los efectos que se producen y dónde está el problema, con el propósito de adecuar la gestión y minimizar la existencia de VPT en las organizaciones.

Capítulo III – Delimitación conceptual de la Violencia Psicológica en el Trabajo (VPT)

Como forma de precisar el concepto de la VPT definiremos cuáles son sus actores, haremos una precisión terminológica de la VPT y finalmente estableceremos qué entendemos por VPT cuando hablamos de ella.

1. Los actores de la VPT

Existen varios participantes que intervienen en la dinámica de la violencia psicológica en el trabajo y también, de acuerdo a los autores y procedencias disciplinarias, variarán las denominaciones para cada uno de ellos. En este apartado entonces, queremos dejar de manifiesto quiénes, con qué rol y con qué denominación participan de la violencia, intentando identificar y poner de manifiesto del rol esencial de cada uno de ellos. En la dinámica de la violencia tenemos: 1) Por un lado a quien ejerce la violencia mediante la práctica de lo que hemos dado en llamar actos negativos (Einarsen & Raknes, 1997b en Einarsen 1999). Quien perpetra estos actos, también se le llama de acuerdo al autor: hostigador, acosador, perpetrador de los actos negativos, maltratos u agresiones. Es el actor dentro de la organización que depara las agresiones hacia otro u otros sujetos. 2) Por otro lado está la persona quien recibe tales agresiones. De acuerdo a los diferentes autores podremos encontrarla en la literatura existente con diferentes denominaciones: víctima, acosado, hostigado, afectado. 3) En último término encontramos a los testigos, es decir aquellas personas que presencian el o los actos de violencia sin ser ellos los destinatarios. En el presente estudio estos actores no han sido incluidos.

ACTORES		
AFECTADO	**PERPETRADOR**	**TESTIGO**
Quien recibe el maltrato	Quien depara el maltrato	Quien observa

Estos tres actores son los que están directamente vinculados con la acción negativa: la violencia. Si bien en esta tesis utilizaremos de manera preferente los términos de perpetrador y afectado para quien *ejerce* la violencia y quien la *recibe* respectivamente, todos los otros términos también son utilizados de manera indistinta.

Nosotros preferimos el término afectado para referirnos a todo trabajador que percibe estar expuesto a VPT y no el de víctima que utilizan muchos autores. El concepto de víctima, según la real academia española en su versión digital[20], refiere a: (Del lat. vĭctima). 1. f. Persona o animal sacrificado o destinado al sacrificio. 2. f. Persona que se expone u ofrece a un grave riesgo en obsequio de otra. 3. f. Persona que padece daño por culpa ajena o por causa fortuita. 4. f. Persona que muere por culpa ajena o por accidente fortuito.

Las acepciones encontradas denotan tanto en quien infringe castigo o quien lo recibe, elementos de conciencia e intencionalidad de ubicarse o ubicarlo en ese lugar. Para nosotros esta conciencia no es clara, por lo que preferimos afectado. Entendemos que haya o no haya intención o conciencia de infringir dolor o sufrirlo, hay una afectación negativa por parte del sujeto que manifiesta estar expuesto a la VPT. Como ya mencionamos anteriormente cuando presentamos el modelo de Einarsen et al. (2011), la reacción del individuo afectado de VPT es parte constitutiva de la VPT, es decir que no

[20] Recuperado de http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae

alcanza con estar expuesto, sino que debe haber una *afectación* por parte del sujeto que recibe tal maltrato, para hablar de VPT.

2. Precisión terminológica

También quisiéramos hacer una precisión en cuanto al vocablo utilizado para la propia VPT. De acuerdo a lo planteado anteriormente, los términos utilizados para la denominación de la VPT son diversos, muchos autores trabajan el concepto de violencia psicológica en el trabajo como acoso moral. Al respecto nos gustaría hacer algunas reflexiones en relación a los términos utilizados para referirse al problema que creemos no solo se trata de una cuestión semántica sino que brindan mayor precisión al concepto VPT. Comenzaremos incluyendo algunas definiciones que son utilizadas en el idioma castellano para nuestro concepto.

La Real Academia Española (RAE) en su versión digital[21] define los términos más utilizados (acoso, hostigamiento, intimidación y violencia) de la siguiente manera:

> **Acoso**: 1. tr. Perseguir, sin darle tregua ni reposo, a un animal o a una persona. 2. tr. Hacer correr al caballo. 3. tr. Perseguir, apremiar, importunar a alguien con molestias o requerimientos. **Hostigamiento**: 1. tr. Dar golpes con una fusta, un látigo u otro instrumento, para hacer mover, juntar o dispersar. 2. tr. Molestar a alguien o burlarse de él insistentemente. 3. tr. Incitar con insistencia a alguien para que haga algo. **Intimidación**: 1. tr. Causar o infundir miedo. 2. prnl. Entrarle o acometer a alguien el miedo. **Violencia**: 1. f. Cualidad de violento. 2. f. Acción y efecto de violentar o violentarse. 3. f. Acción violenta o contra el natural modo de proceder.

De acuerdo a estas definiciones, tanto acoso como hostigamiento denotan intención y conciencia de parte del detentor del "castigo" lo cual creemos inadecuado para conceptualizar un comportamiento que es narrado en tercera persona. Las definiciones de

[21] Recuperado de http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae

intimidación y violencia, hablan más de la consecuencia y proceso “infundir miedo”, “violentar” y no refieren intenciones. Esta diferencia no es un detalle menor para el concepto de VPT, teniendo en cuenta que el análisis aquí realizado parte de las narraciones de los sujetos que perciben ser expuestos a la violencia y se atemorizan con ello y no de quienes la ejercen. En este sentido no hemos tenido acceso a las intenciones del perpetrador, más que a través de la interpretación de quien responde.

En nuestro caso, después de hacer una larga revisión de la literatura existente al respecto preferimos no utilizar el término acoso. La razón por la cual no utilizamos este término es porque entendemos que el mismo presupone una intencionalidad de parte de quien acosa: una persecución y en consecuencia supondría conciencia de quien lo ejerce, estaríamos en el plano de un comportamiento deliberado con un fin determinado. En la conceptualización de Lewcovicz sobre la violencia social, establece que la violencia surge cuando falla el lenguaje, y en tanto tal está en las márgenes del mismo, es decir que está en el límite de la simbolización (2004:55). Cuando falla la simbolización emerge la violencia. En las entrevistas en profundidad realizadas en los estudios previos a la reunión de datos de esta tesis, veíamos una falla en la expresión y verbalización de los problemas entre las partes. Ninguna de ellas (en los relatos de los afectados) ponía en palabras las razones de las agresiones, los motivos por los cuales surgía la violencia. Desde el punto de vista de la psicología dinámica, se podría explicar a través de la *actuación de un malestar*: lo que no se habla, se actúa. Por lo dicho en este estudio preferimos trabajar con el concepto de violencia psicológica en el trabajo en lugar de acoso moral. Hablar de acoso, implicaría tener certeza respecto de las intenciones de quien acosa y en la investigación realizada por nosotros y por muchos otros investigadores no se puede afirmar que exista tal conciencia, básicamente porque nunca entrevistamos a quien perpetró el maltrato, por tanto nada podemos afirmar respecto de sus intenciones. De hecho hay muchos autores, entre ellos Marie France Hirigoyen (2001) que habla de estos perpetradores como *psicópatas narcisistas* y lo hace a partir de los relatos de los pacientes que ella trata en su clínica sin haber tenido acceso directo en una exploración empírica de

estos perpetradores. Para nosotros esa es una conclusión que la autora sostiene sin sustento empírico. Lo que podremos afirmar en la medida que lo preguntamos, es que el afectado tiene la percepción de que este maltrato es intencional. Por otra parte, establecer el tema de la violencia en el trabajo, en términos de Acosador-Acosado, desde nuestro punto de vista es ubicar el problema en la órbita de lo individual y por tanto reduce su resolución al plano de la relación individual y al resarcimiento individual y positivo, poniendo un manto de niebla sobre el real problema que -para nosotros- radica fundamentalmente en una organización del trabajo que tiene deficiencias. Desde la perspectiva organizacional poco importa si este comportamiento es deliberado o no, lo que sí podría ser importante en un ámbito judicial: el identificar al *culpable*. En nuestra perspectiva resulta de mayor relevancia identificar el problema y sus agravantes con el fin de limitar su emergencia dentro de las organizaciones. En esta línea de pensamiento, entendemos que el concepto Violencia, nos permite ubicar más fielmente este comportamiento como el evento que se instala en el *entre* de una relación de dos o más sujetos en un ámbito determinado, en este caso: el trabajo. Y es ese *entre*, en el proceso que se establece, que podremos hablar de los diferentes factores individuales y organizacionales que agravarán sus consecuencias. Asimismo y siguiendo con la precisión terminológica, creemos que el término *bullying* es el mejor y más fiel de la situación generada a la hora de conceptualizarlo. *Bullying* significa intimidación, esto ya no ubica la responsabilidad en uno u otro de los actores, sino que existen determinados comportamientos que harán que alguien se sienta intimidado incluso aunque no sea la voluntad de quien detenta el comportamiento intimidante. Ver así el problema permite varias cosas, la primera y más importante es visualizar múltiples causas y ya no solo a la responsabilidad de los actores. Intimidar y sentirse intimidado puede o no involucrar una finalidad deliberada, además de abrir otras posibilidades de causalidades lo cual puede orientarnos mejor en la resolución del mismo. Por ejemplo, si pienso que cuando emerge la violencia en la organización, debo encontrar al *psicópata* que la está detentando y encontrado éste resuelvo el problema, puedo dejar de lado del análisis otro tipo de causas, como por ejemplo podrían ser cómo se seleccionan los cargos de responsabilidad,

características del liderazgo de la organización, ritmos de trabajo, manejo de conflictos, distribución de tareas o tolerancia a las diferencias, solo por mencionar algunas. La emergencia de este comportamiento tan inapropiado en una organización, habla de la organización y eso no es posible soslayarlo en cualquier análisis. En segundo lugar, ver el problema en términos de intimidación, permite también enfocarse en el trabajador afectado. Más allá de las intenciones o no de quien ejerce este comportamiento negativo, analizando las causas de esta intimidación. Sentirse intimidado tampoco resulta un comportamiento apropiado para el trabajador y su rendimiento. Es necesario analizar sus causas, si es producido por algún factor de dentro o de afuera de la organización.

Por último, si bien entendemos que el término y concepto de intimidación es el más preciso para este tipo de comportamientos negativos en el trabajo. Aunque teniendo en consideración que intimidación no tiene el mismo peso que su vocablo en inglés *bullying*, hemos utilizado el de violencia por lo potente del mismo en tanto permite señalar la inoportuna aparición de ésta en el trabajo.

Este último argumento tiene un fundamento ético político (spinoziano) el cual marca un posicionamiento de la autora en relación a la gestión humana organizacional marcada por el *fair play*. A su vez también tiene su asiento científico por la improbabilidad de su comprobación a nivel empírico con la metodología utilizada en esta tesis. Y reforzamos la idea de que más allá de la existencia o no de las intenciones de parte de quien perpetra los maltratos en el ámbito organizacional, las mismas resultan irrelevantes a la hora de medir los daños que se producen y por tanto, no vemos necesario incursionar en un proceso de identificación de si hubo o no intenciones en dañar (que reeditará el sufrimiento de los afectados) para detectar los efectos producidos por los hechos. En definitiva no es necesario configurar un acoso desde la acepción jurídica, para hablar de la existencia y efectos que tiene la Violencia Psicológica en el Trabajo.

3. Concepto de la VPT

Como venimos señalando, los términos para referirse a la VPT son muchos y existe una diversidad importante no sólo en la denominación sino en sus definiciones conceptuales, especialmente tomando en consideración factores de contexto (Keashly & Jagatic, 2003), en este sentido los investigadores insisten en que el concepto requiere aún una elaboración superior incluyendo la diferencia en el balance de poder entre las partes (Soylu, 2011). La violencia psicológica en el trabajo sostenida en el tiempo causa daños de diferente naturaleza a los trabajadores expuestos, desde problemas de salud orgánicos a otros de carácter psicológico como el estrés, depresión y ansiedad. Dentro de las variantes de la VPT pueden incluir comportamientos de amenaza del estatus profesional, como es por ejemplo humillación pública, menosprecio de la opinión del otro, acusaciones de falta de esfuerzo del trabajador. También puede involucrar comportamientos de amenaza del estatus personal como pueden ser, comentarios ofensivos, insultos, menosprecio, intimidación; de aislamiento por ejemplo, físico, exclusión social, entorpecimiento de accesos a las oportunidades, ocultamiento de información; carga de trabajo irreal como son, tareas y plazos imposibles, interrupciones innecesarias; desestabilización, por ejemplo cambio de responsabilidades, no reconocer cuando corresponde, tareas insignificantes, provocar el fracaso. Dentro de los estudios realizados se ha identificado la importancia que adquiere el sentimiento de impotencia que experimenta la persona afectada respecto de la imposibilidad de defenderse o la inferioridad para hacer frente a la situación (basado en Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994; Einarsen & Skogstad, 1996; Hoel, Rayner & Cooper, 1999; Smith, 1997 en Dawn, 2000). Este estado afectivo coincide con lo que otros autores describen frente a situaciones de estrés, donde uno de los inconvenientes que hay es que frente a las situaciones estresantes la persona tiene dificultades para hacer frente a las mismas, elemento que contribuye e incrementa a manera de círculo vicioso la situación de estrés.

Einarsen et al. (2003, 2011) utilizan en una misma definición[22] tres términos para referirse al concepto de la violencia en el trabajo, ellos son: *mobbing, bullying y harassment*.

El primer término utilizado para referirse a la violencia psicológica en el trabajo fue *mobbing*, que etimológicamente proviene del latín *mobile*, que significa: muchedumbre desordenada; muchedumbre con objetivo de realizar una acción destructiva; horda; conspirar contra alguien. Conceptualmente mobbing hace referencia a la violencia psicológica perpetrada sistemáticamente contra una persona en situación de trabajo. El concepto fue descripto por el Psicólogo Alemán - Sueco Heinz Leymann hacia comienzo de los años 80. Si bien podemos encontrar antecedentes del mismo en Brodsky (1976), un psicólogo norteamericano quien estudiaba los agentes estresores en el ámbito laboral cuando describió al maltrato sistemático en el trabajo como uno de los estresores del mismo, lo nombró como "psychological harassment". Leymann (1990) por su parte lo llamará *terror psicológico, psicoterror* o *mobbing* en el ámbito laboral y en su descripción involucra comunicación hostil, con falta de ética la cual es dirigida de manera sistemática por una o varias personas hacia un individuo. Según este autor, debido al maltrato, el trabajador afectado es forzado a una posición de indefensión siendo objeto de los comportamientos agresivos continuos.

Hay diferentes perspectivas de cómo categorizar teóricamente el comportamiento de la violencia psicológica en el trabajo. Algunos autores (Neuberger, 1995b en Zapf, 1996) sostienen que el fenómeno de la VPT ya se encuentra abarcado y suficientemente cubierto en conceptos como *conflicto* y *micro política organizacional*. A lo cual Zapf (1996) manifiesta que ciertamente existe un solapamiento en los conceptos. De lo que esta literatura no da cuenta, siguiendo a Zapf, es sobre las consecuencias de salud que tienen las personas involucradas en estos conflictos o temas micro políticos. Así como tampoco explica la dificultad de afrontamiento que encuentra el afectado en sus recursos internos para sortear una violencia de estas características. Por otra parte, la violencia psicológica

[22] Ver en esta tesis en capítulo I Introducción

en el trabajo puede ser explicada, según Einarsen et al. (1994) como una estrategia utilizada en conflictos interpersonales que sobrevienen a causa de diferencias en la demanda de las tareas, obligaciones, privilegios y prioridades, tal lo evidenciado en la investigación de conflicto de roles. En esta investigación, los autores sugieren dos marcos conceptuales que pueden contar en la relaciones entre medio ambiente de trabajo y violencia, en lo que refiere a frustración-agresión y al interaccionismo social en torno a la agresión (Einarsen et al., 1994). En relación a la frustración-agresión, los comportamientos agresivos en el lugar de trabajo pueden ser consecuencias de situación de alto estrés en el trabajo a través de la producción de afectos negativos (Dollard, Doob, Miller, Mowrer & Sears (1939 en Berkowitz, 1989). Es decir que los comportamientos agresivos se explicarían como fruto de ambientes de trabajo empobrecidos y en este sentido, Felson & Tedeschi, 1993 (citado en Einarsen et al., 1994) sostienen que ambientes y condiciones de trabajo empobrecidos pueden causar estrés en los individuos generando, en unos comportamientos de violación de las normas las cuales son percibidas como molestas y en otros provocando comportamientos de violencia. Por otra parte, desde la perspectiva de la interacción social, los eventos estresantes pueden causar la agresión indirecta a través de su efecto sobre el comportamiento de la víctima. Por su parte Cortina et al. (2001) afirman que los individuos que experimentan actos negativos e incivilidades tienen una probabilidad significativa de participar en la intimidación y la falta de cortesía hacia los demás en el trabajo, destacando que el efecto en espiral de los actos negativos en el trabajo afecta no sólo a las víctimas y observadores, sino también a todos los trabajadores. Por lo tanto, como dice Giorgi & Majer (2009) el *virus* de la violencia en el trabajo es contagioso y puede provocar sus respectivas acciones negativas afectando el clima laboral, convirtiéndolo en un ambiente organizacional tóxico. Dentro de esta línea de pensamiento, podríamos ubicar a la violencia psicológica en el trabajo como un factor de riesgo psicosocial (Moreno-Jiménez & Rodríguez-Muñoz, 2006; Pérez-Bilbao, Nogareda, Martín-Daza & Sancho, 2001) presente en el ambiente de trabajo que puede tener efectos nocivos para los trabajadores y organizaciones involucradas.

En relación a cómo se origina en un ámbito organizacional la VPT, en un estudio de características cualitativas, realizado con gerentes (Franco, 2003) a partir de entrevistas semi estructuradas, algunos de ellos pudo establecer -desde su perspectiva- la existencia de un *hito desdencadenante,* es decir, un acontecimiento que dio origen a las agresiones recibidas. Por ejemplo, uno de los gerentes descubrió y comunicó una acción dolosa de uno de los accionistas en detrimento de otro, el afectado *le increpó* esta situación al perpetrador y a partir de allí fue víctima de intimidación y persecución por parte del accionista en falta. Otro de los gerentes adujo como motivador del inicio del proceso del maltrato, la negativa a una propuesta sexual por parte de su jefe que después se transformó en el perpetrador de los maltratos. Otro gerente del mismo estudio, atribuyó el hecho que accionistas de la empresa que con anterioridad no habían trabajado en la empresa, comenzaron a gestionarla y la víctima opina que se convirtió en una figura superflua para la gestión y se estableció una lucha de poder entre ellos. Con estos ejemplo reseñados en el estudio citado (Franco, 2003) puede visualizarse cómo los afectados suelen identificar el momento preciso de comienzo del maltrato.

En suma, la VPT se configura a partir de un proceso de intimidación mediante comportamientos agresivos de diferente naturaleza -orientados al estatus profesional y al estatus personal- dirigidos hacia uno o varios individuos que ocasionan impactos negativos en la salud de los afectados y en los ambientes donde se desarrolla. Puede suponerse de lo expuesto, que la existencia de este tipo de comportamientos dentro del ambiente de trabajo puede distorsionar el mismo, desviando el foco de atención desde el trabajo a la "lucha" que se establece entre los participantes y testigos de la situación. Teniendo en consideración que los ambientes productivos de trabajo son aquellos donde reinan las buenas relaciones de trabajo, clima y reconocimiento, no vemos en este tipo de comportamientos algo constructivo. Por lo que, más allá de los efectos personales que la VPT ocasiona en sus protagonistas, se debiera enfocar la atención a los perjuicios organizacionales de albergar este tipo de comportamientos en el seno de la empresa.

Identificar a tiempo y resolver este problema constituye una labor importante en una gestión responsable de los recursos humanos de una empresa.

Componentes de la VPT

En primer lugar el apartado anterior estableció una precisión terminológica que diagrama nuestra visión del tema, a continuación se plantea cuáles son los componentes de la violencia psicológica en los lugares de trabajo, los comportamientos que se consideran negativos y se configuran como VPT en la medida que éstos se sostienen en el tiempo y adquieren sistematicidad. Para ello, iremos desentrañando los diferentes actos negativos y veremos las categorías que construyen los autores y también estableceremos los componentes que acompañan a estos actos y refieren a la intensidad que ellos adquieren con el tiempo, la repetición y cantidad de agresiones recibidas.

1. Comportamientos Negativos de la VPT

Las prácticas de violencia psicológica en el trabajo, es decir los comportamientos utilizados para ejercerla, pueden ser múltiples y de diversa naturaleza como adelantamos en el apartado anterior. Los autores las describen y categorizan a partir de distintos criterios que iremos desarrollando. Los comportamientos que enumeraremos son de carácter negativo en lo que se refiere a la relación entre las personas en su lugar de trabajo. Estos comportamientos están reunidos en el cuestionario desarrollado por Einarsen, Raknes y Hoel denominado *NAQ-R* por su sigla en inglés: *Negative Acts Questionnaire - Revised* (Einarsen & Raknes, 1997a y Einarsen & Hoel, 2001). En nuestra investigación utilizamos su versión castellana (Einarsen & Hoel, 2001 facilitada por el autor).

El NAQ-R es un cuestionario auto-administrado, donde el trabajador responde los comportamientos de maltrato -llamados actos negativos por sus autores- a los cuales siente haber sido expuesto. Una de las primeras apreciaciones que podemos hacer al repasar los comportamientos que describiremos, es que algunos de ellos están dirigidos directamente hacia la persona y otros se relacionan más con la tarea o actividad laboral que el trabajador realiza. Se trata de comportamientos que pueden aparecer como relativamente habituales dentro del ambiente de trabajo (Leymann, 1996), es decir que comúnmente aparecen en las relaciones laborales, aunque cuando éstos son dirigidos de manera frecuente y persistente hacia el mismo individuo, la situación va configurando otro tipo de escenario ya no tan habitual: *hay algo que se sale de la norma*. Entonces, si bien los comportamientos pueden aparecer ocasionalmente en el ámbito laboral, lo que los constituirá en VPT no será tanto el comportamiento en sí, sino su duración y persistencia. Cuando estos comportamientos se repiten y continúan en el tiempo, deben ser considerados como una fuente de extremo estrés social (Zapf et al. 1996) y pueden transformarse en causa de importantes daños (Mikkelsen & Einarsen, 2002b). La persistencia en la exposición a estos actos negativos no solo daña a quien los recibe, sino que también afectan su capacidad para afrontarlos de manera efectiva (Leymann, 1990). Por otra parte, la estigmatización que se produce con esta situación y la escalada en intensidad que suele aparecer en este tipo de violencia, hacen que el trabajador afectado pueda cada vez menos responder a sus tareas diarias y colaborar en el trabajo. El trabajador entra así en un círculo vicioso que lo hace cada vez más vulnerable y se convierte en un sujeto que aparece como *merecedor* de tal (des)trato (Einarsen, 2000). Tenemos entonces que más allá de los comportamientos esgrimidos, la persistencia de estos actos será uno de los elementos clave en este tipo de afección.

Los comportamientos o actos negativos que se reúnen en el *Negative Acts Questionnaire Revised* (NAQ-R) constituyen los 22 ítems que contiene la escala. Estos comportamientos son: 1) ocultamiento de información; 2) humillación, ridiculización o menosprecio en relación a la tareas; 3) pedidos de trabajos por debajo del nivel de competencia; 4) cambiar

responsabilidades por otras más triviales o desagradables; 5) difusión de rumores sobre la persona; 6) ser ignorado, excluido o dejar de hablarle a la persona hasta sentirse invisible; 7) insultar u ofender con comentarios sobre la persona, sus actitudes o su vida privada; 8) recibir gritos o ser objeto de enfados espontáneos; 9) conductas intimidatorias como ser apuntado con un dedo, invasión del espacio personal, empujones, que no le dejen pasar o miradas agresivas; 10) recibir detalles o indirectas de otros que le sugieren abandonar su trabajo; 11) recordarle continuamente o de manera exagerada errores y fallos; 12) ser ignorado o recibir una reacción hostil cuando se expresa o acerca a alguien; 13) recibir críticas persistentes sobre su trabajo y esfuerzo; 14) ser ignorado o no tomado en cuenta en sus opiniones, puntos de vista o iniciativas; 15) recibir bromas pesadas de gente con la cual no se lleva bien; 16) asignar tareas u objetivos inalcanzables; 17) haber sido acusado de algo, recibir alegaciones en su contra; 18) ser excesivamente supervisado en su trabajo; 19) ser presionado para no reclamar algo a lo que tiene derecho (baja temporal por enfermedad, vacaciones, liquidación de gastos, etc.); 20) ser objeto de numerosas tomaduras de pelo y sarcasmos; 21) ser expuesto a una carga excesiva de trabajo; 22) recibir amenazas de violencia o abuso físico.

Los comportamientos enumerados se refieren a diferentes tipos de actos negativos en el trabajo que como mencionamos anteriormente, pueden darse habitualmente entre individuos que comparten un mismo lugar de trabajo, es decir que todos y cada uno de ellos están presente en uno u otro momento de la actividad laboral. El asunto aquí por el cual se transforman en violencia, es cuando estos actos son repetidos, sistemáticos, con cierta frecuencia y se dirigen hacia una persona o varias, de manera persistente. Para determinar la frecuencia el cuestionario incluye una escala Likert de cinco puntos para cada uno de los ítems que va desde el *nunca* al *diariamente*. La persona que esgrime la violencia se valdrá sistemáticamente de este tipo de comportamientos hacia la misma persona o grupo de personas destinatarias.

Con el propósito de dar sustento al concepto, los autores han intentado clasificar los comportamientos negativos que se dan en el ámbito de trabajo, distinguiéndolos y

agrupándolos en diferentes clases en función de criterios que iremos detallando a continuación. Algunos autores (Einarsen et al. 2011) distinguen dos clases de violencia psicológica en el ámbito laboral: 1) aquella **relacionada con el trabajo** y 2) la **relacionada con la persona**. Para el primer caso predominan comportamientos negativos del tipo racional, como criticar, interrumpir, o juzgar erróneo el trabajo de alguien; y para el segundo caso, estrategias de manipulación social como puede ser el difundir rumores sobre la persona. La violencia relacionada con el trabajo tendría una lógica del tipo racional (Björkqvist, 1992), lo que significa que los comportamientos utilizados para ejercer dicho maltrato se fundamentan y aparecen justificados en la tarea que se realiza o de la modalidad en cómo el trabajador lleva a cabo dichas tareas. En este sentido tenemos que la violencia relacionada con el trabajo puede manifestarse por ejemplo a través de plazos irracionales para el cumplimiento de las tareas asignadas, carga de trabajo inmanejable, excesivo control, el retaceo de información para realizar el trabajo y hasta la no asignación de tareas. Ésta última sería una de las maneras más extrema de violencia relacionada con la actividad de trabajo. En cuanto a la violencia relaciona con la persona se manifiesta como ataques directos a la dignidad del otro como individuo y se ejerce por ejemplo mediante la difusión de calumnias, rumores, menosprecio de opinión, ostracismo en el trabajo (Einarsen, 1999) así como también exposición a comportamientos tales como chismes, insultos, bromas excesivas y críticas persistentes (Nielsen et al., 2009). Estas dos grandes categorías son subdivididas por algunos autores. En esta línea tendremos que, dentro de la **violencia relativa al trabajo** podrán distinguirse tres sub-clases: 1) la "falta de información y comunicación laboral", 2) el "atosigamiento de tareas" y 3) "responsabilidades y derechos". Y dentro de la **violencia relativa a la persona** se puede sub-clasificar a su vez en 1) "reputación personal", 2) aislamiento social y respeto" y 3) "seguridad física". Teniendo estas dos clases y sus sub-clases, podemos analizar estas agrupaciones como factores y sub-factores independientes. En una línea similar, Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Martínez-Gamarra & Galvez-Herrer (2007) y Escartín, Sora, Rodríguez-Muñoz & Rodríguez-Caballeira (2011) distinguen entre: la violencia relativa al trabajo y aquella que refiere al abuso emocional,

es decir aquella violencia dirigida a la persona cuando realizan un estudio de la validación del NAQ (Cuestionario "Negative Acts" de Einarsen & Rankes, 1997a) para España. Estos autores utilizarán 14 de los 22 ítems que cuenta el cuestionario original y confirmarán la existencia de dos factores bien discriminados en la escala. Identifican claramente el **Factor 1** como aquel que incluyen **comportamientos de violencia relativos al trabajo**, como son: restricción de información que afecta al rendimiento, ridiculización en relación al trabajo, ordenamiento de tareas por debajo de las competencias, hacer acuerdo constantemente de cualquier error o fallo que ha cometido el trabajador, ignorancia de sus opiniones y puntos de vista, control y/o vigilancia en extremo, presiones para que no reclamar algo que por derecho le corresponde al trabajador (baja por enfermedad, vacaciones, etc.), carga de trabajo imposible de llevar a cabo. Y en el **Factor 2** que **ataca a la persona y su vida privada**, los autores distinguieron comportamientos tales como: propagación de chismes y rumores, ser ignorado, excluido o aislado físicamente, ser víctima de insultos u ofensas en relación a la forma de ser, sus actitudes o vida privada, ser objeto de gritos o reacciones de cólera injustificada, ser víctima de comportamientos intimidatorios como empujones, bloqueos o invasiones del espacio personal, ser objeto de amenazas de violencia o abuso físico. Todavía tenemos más agrupamientos. Baron & Neuman (1996) por ejemplo, identifican seis categorías, donde tres de ellas (indirectas, pasivas) hacen **referencia al ambiente** de la persona afectada (aislamiento, manipulación y condiciones abusivas de trabajo) mientras que las tres restantes hacen **referencia a comportamientos agresivos directos o activos** hacia el afectado, aspectos emocionales (abuso emocional), aspectos cognitivos (descrédito profesional) aspectos comportamentales (devaluación del rol profesional) (Escartín, Rodríguez-Caballeira, Zapf, Porrúa & Peña, 2009:192). Es decir que la violencia relacionada al trabajo y a la persona, (Baron & Neuman, 1996, 1999) puede ser ejercida tanto desde comportamientos pasivos e indirectos como de comportamientos activos y directos. En lo relacionado con la violencia hacia la persona, el aislamiento social (por ejemplo, no comunicarse con alguien o excluirlo de eventos sociales), chismes y diseminación de rumores (Einarsen, Hoel & Notelaers, 2009; Escartín, Zapf, Arrieta &

Rodríguez-Carballeira (2011); Yildirim & Yildirim, 2007; Zapf et al. 1996) están en la dimensión de los comportamientos pasivos e indirectos. En el centro pueden ubicarse comportamientos tales como menosprecio, comentarios insultantes, bromas, otras formas de humillación (Einarsen & Raknes, 1997a; Escartín et al. 2011; Moreno-Jiménez et al. 2007; Zapf et al. 1996). Y por último, la dimensión activa y directa se caracteriza por amenazas y agresiones verbales. Zapf (1999) por su parte categoriza cinco tipos de comportamientos. 1) aquellos relativos al trabajo, lo que puede incluir cambios en las tareas o hacer que sean difícil de cumplir; 2) aislamiento social; 3) ataques personales o a la vida privada mediante ridiculización, insultos, rumores; 4) amenazas verbales donde la persona es criticada, gritos o humillación en público y; 5) salud física. En la categorización de Zapf los comportamientos relativos al trabajo se relacionan con la situación ocupacional del maltratado. No se le otorgan tareas, se le otorgan tareas poco útiles, se asigna trabajo excesivo, se le quitan responsabilidades o no se le dan recursos. Se tiene una alta exigencia y escaso o nulo apoyo, existe un seguimiento excesivo, el cual se interpreta como persecución. Éstos son elementos relativos a una "medición organizacional" y consiste en comportamientos iniciados por el supervisor directamente relacionado con las tareas del maltratado (Zapf et al. 1996). Aquellos comportamientos referidos al contacto social, aislamiento del maltratado son cuando los colegas no hablan con el maltratado o a éste expresamente, se le prohíbe hablar con el grupo, se le aísla. Generalmente asociado a comportamiento social informal dentro de la empresa. Aunque también puede darse explícitamente a un subordinado bajo el pretexto de su baja productividad o cualquier otro tema. Los ataques personales, están dirigidos a la reputación o dignidad personal: se miente, se trasmiten chismes sobre el trabajador maltratado, burlas sobre su acción, apariencia, modales, valores, se exageran errores. Se realizan maniobras de engaño para predisponer negativamente a jefes y compañeros de la víctima. Los maltratos referidos a la comunicación, por ejemplo: no dar posibilidades para comunicarse, la persona es silenciada, se realizan ataques verbales recordándole sus obligaciones, amenazas, expresiones de rechazo, vacío, no contestar su correspondencia, no dar respuestas a sus requerimientos, propinarle gestos despectivos. Por último Zapf

(1996) incluye los maltratos referidos a la salud física, dentro de ellos ubica a los trabajos peligrosos, de riesgo, insalubres, al acoso sexual y a la amenaza verbal de violencia física. Rodríguez-Caballeira, Escartín Solanelles, Visauta Vinacua, Porrúa-García & Martín-Peña, (2010) por su parte propondrán seis categorías y las jerarquizarán de acuerdo a su severidad. La severidad se define en función del daño que la violencia vivida causa al afectado. Estas son las siguientes, de lo más severo a lo menos severo: 1) abuso emocional, 2) denigración y descrédito profesional, 3) devaluación del rol en el lugar de trabajo, 4) control y manipulación de la información, 5) aislamiento y, 6) control-abuso de las condiciones de trabajo. De acuerdo los diferentes autores, la violencia psicológica en el trabajo podrá entonces también categorizarse según su severidad (Keashly, 1998; Lengnick-Hall, 1995; Yamada, 2000, 2004) y de acuerdo al grado de daño que causan en el afectado (Davenport, Schwartz & Elliot, 1999). Otra investigación, esta vez de Fornés et al. (2008) establecen, después de un estudio detallado realizado con los diferentes instrumentos para la medición de la violencia en el trabajo, que el maltrato adquiere cinco dimensiones diferentes: la humillación y el rechazo personal; el desprestigio profesional y el rechazo profesional; la violación a la intimidad; la degradación profesional y; ninguneo-aislamiento profesional.

Teniendo en consideración los factores de la violencia psicológica en el trabajo, relativo al trabajo y relativo a la persona, Moreno-Jiménez et al. (2007) encuentran una alta correlación entre éste último factor y mediciones de exhaustación emocional, baja energía y percepción de estrés. Es decir, que el ataque personal, tendría una mayor implicancia a la hora de las consecuencias en la salud de los trabajadores agredidos.

Como ya lo mencionáramos en la caracterización de la VPT, para Hoel, Faragher & Cooper, (2004) por ejemplo, no todos los actos de violencia producen el mismo efecto ni todos los comportamientos de violencia psicológica son iguales de dañinos. En esta línea, los actos negativos hacia la persona, es decir que directamente atacan su identidad, han sido ubicados con significación más alta que aquellas agresiones que tienen por objetivo el trabajo mismo e impactan en el ambiente organizacional (Hansen et al. 2006). Este

último autor, concluye que "las estrategias de violencia psicológica que tienen una severidad mayor es el abuso emocional, particularmente cuando es relativo a falta de respeto, humillación o rechazo de la persona[23] probablemente porque sea ésta, la estrategia que ataca más directamente a la identidad individual" (Escartín et al., 2009:194).

Cabe señalar que independiente de la categoría que hagan los autores, todos estos comportamientos son habituales dentro del ámbito laboral y suceden con cierta frecuencia, lo que hace que se conviertan en violencia psicológica, es cuando son persistentes, se extienden en el tiempo y están dirigidos a un individuo. Identificar los comportamientos de violencia resulta importante para conceptualizar su proceso (Giorgi, 2012) y desenlace, es decir el daño que estos actos negativos producen en quien lo recibe.

A continuación, utilizando como base los ítems incluidos en el cuestionario NAQ-R (1 a 22) que fueron mencionados al comienzo de este apartado, se presenta un cuadro que compara las visiones de 3 autores diferentes en cuanto a la clasificación de los comportamientos.

23 Traducción propia.

Cuadro 1 Comparativo de Categorías de la Violencia Psicológica en el Trabajo[24]

Comportamientos según los autores	**Violencia relativa al trabajo**											**Violencia relativa a la persona**										
Einarsen NAQ-R ➔	**1**	**2**	**3**	**4**	**10**	**11**	**13**	**16**	**18**	**19**	**21**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**12**	**14**	**15**	**17**	**20**	**22**
Falta de información y Comunicación Laboral	X	X			X	X	X															
Atosigamiento de Tareas			X					X	X		X											
Responsabilidades y Derechos				X						X												
Reputación Personal												X		X					X	X		
Aislamiento Social y Respeto													X		X	X	X	X			X	
Seguridad Física																						X
Baron & Neuman (1996, 1999)																						
Pasivos e indirectos	X				X								X				X	X				
Activos y directos		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X			X	X	X	X
Zapf (1999)																						
Relativa al trabajo	X		X	X	X			X	X	X	X											
Aislamiento Social													X				X	X				
Ataques personales		X				X	X					X		X	X				X		X	
Amenazas verbales																X				X		
Salud física																						X

[24] Elaboración propia de cruzamiento de categorías Einarsen, Baron & Neuman,y Zapf con NAQ-R (Einarsen & Raknes, 1997)

De acuerdo a los autores comparados y a efectos de esta investigación, nos interesa visualizar cómo los diferentes comportamientos de violencia psicológica en el trabajo se pueden percibir como relativos al trabajo o a la persona, y cómo en uno y otro caso, pueden ser vividos como ataques directos o indirectos y personales concomitantemente. Para el caso de nuestra investigación nos interesa poder identificar los comportamientos elegidos por los diferentes perpetradores y establecer si se puede apreciar diferentes magnitudes de daño teniendo en consideración el tipo de comportamientos en donde preponderantemente se apoya el ejercicio de la violencia. Teniendo en consideración los recursos con que cuenta el perpetrador, podría suponerse que en caso que el mismo fuese un superior, el maltrato preferido sería el relativo al trabajo, esto haría su comportamiento (o intensiones) invisibles ante un testigo e incluso ante la propia víctima. Por oposición podría suponerse asimismo que en caso de ser otros quienes perpetran el maltrato los comportamientos elegidos serían relativos a la persona. Para Hoel et al. (2004) por ejemplo, no todos los actos de violencia producen el mismo efecto ni todos los comportamientos de violencia psicológica son iguales de dañinos. En esta línea, los actos negativos hacia la persona, es decir que directamente atacan su identidad, han sido ubicados con significación más alta que aquellas agresiones que tienen por objetivo el trabajo mismo e impactan en el ambiente organizacional (Hansen et al. 2006). Este último autor, concluye que "las estrategias de violencia psicológica que tienen una severidad mayor son las de abuso emocional, particularmente cuando es relativo a *falta de respeto, humillación o rechazo de la persona*[25] probablemente porque sea ésta, la estrategia que ataca más directamente a la identidad individual" (Escartín et al., 2009:194).

Tenemos entonces que las diferentes categorías intentan dar respuesta tanto categorizar los comportamientos en cuanto a 1) sus contenidos: dirigidos a la persona o dirigidos a la tarea; 2) la modalidad: activa o pasiva, directa o indirecta; 3) a su severidad: estableciendo una graduación de gravedad de los comportamientos de acuerdo al efecto que producirán en el trabajador. Teniendo estas consideraciones en cuenta, Einarsen et al. (2011) sugieren definir los comportamientos de VPT[26] si alguien es expuesto sistemáticamente y de

[25] Traducción propia.
[26] Bullying en el original

manera prolongada a comportamientos negativos, y hablar de *severe* VPT[27] si la duración es de al menos seis meses. Éste último criterio, siguen los autores, si es o no recomendable usarlo, dependerá del contexto de la práctica.

Más allá de los comportamientos involucrados todos los autores refieren que el daño producido se debe a su sistematicidad y persistencia, lo cual los convierte en VPT. Aspectos que tomaremos en el siguiente apartado.

2. Intensidad: frecuencia y duración de la VPT

De acuerdo a su definición, para establecer que estamos frente a una situación de VPT, las acciones agresivas deberán tener una frecuencia de al menos una vez a la semana durante un período prolongado de tiempo, por lo menos seis meses. Su definición excluye los conflictos temporales y se focaliza en la duración donde la situación psicológica que se genera tiene como resultado patologías de tipo psiquiátricas, y psicosomáticas. En otras palabras y como ya hemos mencionado anteriormente, la distinción entre conflicto y VPT no está en lo que es hecho o en el cómo es hecho, sino en la repetición de los actos negativos, en la frecuencia y en la duración de lo que es hecho (Leymann, 1996, p. 168). Leymann (1990) en su definición agrega a las condiciones de frecuencia y duración: la finalidad, lo que implica que el perpetrador de los maltratos tiene un objetivo por el cual actuar de esa manera. Nosotros no nos detendremos en este aspecto puesto que no solo no lo indagamos, sino que es algo difícil de demostrar, en la medida que es difícil sino imposible que alguien se autodefina como agresor y además manifieste honestamente tener un objetivo espurio como el que podría ser deshacerse de una persona que le resulta molesta. Lo que sí indagamos es la finalidad percibida por parte de quien tiene sentimientos de ser maltratado, lo veremos en el próximo apartado. Aquí nos focalizaremos en la intensidad medida por la frecuencia y la duración de actos negativos recibidos.

[27] Bullying en el original

Einarsen & Raknes (1997a) retoman el carácter temporal para la elaboración de su instrumento NAQ-R (Einarsen & Hoel, 2001) en el que establecen opciones de respuesta en términos de frecuencia y un lapso de al menos seis meses de estar expuesto al maltrato para discriminar la población afectada de la no afectada.

La duración, es decir la prolongación en el tiempo de los actos negativos puede variar entre meses y hasta años. Estudios recientes en Estados Unidos con muestras representativas (Rospenda, Richman & Shannon, 2009) han aportado evidencia significativa en la conexión entre la duración de la exposición a la violencia y las consecuencias. Se ha identificado que a mayor tiempo de exposición mayor cantidad de alteraciones aparecían en los afectados (Schneider, Hitlan & Radhkrishnan (2000). Resulta sorprendente cómo trabajadores narran acerca de la tolerancia de esta situación durante períodos prolongados en el tiempo (ver por ejemplo Vartia 2001; Lewis 2004; McCarthy & Mayhew 2004; Vaez, Ekberg & LaFlamme, 2004). Hay autores que destacan que este tipo de maltrato puede tener una duración entre seis meses (por definición) y 15 años (Tonini et al., 2011). En la observación de los comentarios de trabajadores activistas por la salud en el trabajo de la Central Sindical del Uruguay, cuyos miembros participaron de esta investigación, mostraron resistencia a la respuesta de la duración, argumentando que *no importaba cuánto tiempo habían sufrido la violencia, sino su existencia y padecimiento*. Si bien esta apreciación es totalmente correcta ante el trato inaceptable hacia el trabajador en el ámbito laboral, y no debiera importar su carácter repetitivo o duración, éste tiene relevancia en la medida que es este carácter de persistencia lo que mina la salud del trabajador. Un hecho aislado no produce los perjuicios en su salud de lo que sí produce la persistencia en el tiempo de este tipo de maltratos. Su relevancia se fundamenta en el marco de la gestión de empresas y responsabilidad social que las mismas deben asumir. Hay autores que le quitarán ese carácter repetitivo, por ejemplo Deborah Lee (2000), quien entiende que el énfasis en la persistencia es restrictivo para la VPT, que ella ubica como un trato injusto en el ámbito laboral. En este sentido Lee (2000), planteará la necesidad de reconocer, como en el caso del hostigamiento sexual en el trabajo, a los incidentes aislados y lo que podría llamarse experiencias de “bajo perfil”, la VPT comparte el mismo carácter: “una persona está

ejerciendo su poder en el ámbito laboral de manera tal que lastima a otra persona"[28] (Lee, 2000, pp. 607). Las diferencias en la conceptualización respecto de la frecuencia y duración que se aprecia, responde fundamentalmente a las diferentes disciplinas y por tanto perspectivas e intereses de quienes sostienen diferentes puntos de vista. Por ejemplo, Lee (2000) proviene de las ciencias sociales y la educación, por lo que la perspectiva de la enfermedad no está tan presente en su análisis como sí lo está en otros autores que provienen de la psicología, la medicina o la enfermería. El sindicalista hará su apreciación desde el punto de vista de sus derechos como trabajador, lo cual también es válido como una de las dimensiones del problema; por su parte Dwan (2000) que viene de las ciencias del derecho y trabaja la violencia como el abuso de poder en el ámbito laboral, pone énfasis también en los derechos y obligaciones de trabajadores y empleadores, considerando que la duración de la violencia no es un factor significativo para la conceptualización de la misma.

En definitiva tenemos condiciones que brindan el carácter de intensidad que adopta la violencia en el trabajo y estas son: la frecuencia y la duración en el tiempo, medidas por la valoración del trabajador/a nos da información de la intensidad con que es vivido este maltrato. Por su parte en diálogo con el Prof. Einarsen en agosto del 2012, él sostiene que más allá del análisis factorial posible para establecer tipos de maltrato y gravedad asociada, es la sistematización y duración de la violencia que causará más daño.

3. Finalidad percibida por el trabajador

En cuanto a la finalidad de las agresiones recibidas hay algunas precisiones que hacer y algo adelantamos en el apartado anterior. No podemos afirmar que los detentores de las agresiones o maltratos tengan una finalidad sea esta manifiesta u oculta; por esta razón hablaremos de la finalidad percibida por el trabajador, es decir hablaremos de la interpretación de motivos que el trabajador hace del maltrato recibido. La definición de

[28] Traducción propia

Brodsky (1976) pone énfasis en dos características fundamentales de la VPT: repetición y finalidad. Estas agresiones perduran en el tiempo, *intentan* ser hostiles y *son percibidos* como hostiles por el sujeto a quien son dirigidos los maltratos (Einarsen, 1996). Brodsky (1976) define este tipo de maltrato como todo acto que repetida y persistentemente *busca* atormentar, desgastar o frustrar a una persona, es decir que en definitiva *busca* provocar, enojar, intimidar o incomodar a quien se dirige. Hadjifotiou (1983, en Einarsen, 1999) agrega que quienes hostigan son *personas indeseables* desde el punto de vista de los afectados y éstos causan humillación, ofensa y estrés en la víctima, así como interfiere en su desempeño e influye en un ambiente laboral displacentero (Einarsen & Raknes, 1997a; 1997b en Einarsen, 1999). Según Björkqvist et al. (1994 en Einarsen, 1999), la estigmatización y persecución son dos características de este comportamiento *cuyo objetivo sería atacar* moralmente al sujeto. Las definiciones de estos autores están también en línea con Leymann (1990) que en su definición incluye, además de la repetición y duración, la finalidad conceptualizándola como *una estrategia de intimidación* dirigida a una determinada persona en su entorno laboral de manera sistemática (al menos una vez a la semana) y reiterada en un largo período (por lo menos 6 meses). Es así que Leymann (1990) introduce como elemento diagnóstico el carácter repetitivo de la intimidación y establece una frecuencia y duración, además de agregar el carácter estratégico de este comportamiento.

Otro elemento a considerar en la conceptualización de este tipo de violencia, es entonces su finalidad. Leymann (1990) sostiene que *el objetivo de esta violencia es desembarazarse de la persona* sin manifestárselo abiertamente y para ello se utiliza este mecanismo perverso y silencioso, el autor habla de "estrategia de intimidación". De acuerdo a este autor, este tipo de maltrato tendría un carácter estratégico, lo cual le haría pensar al trabajador que está frente a un *comportamiento deliberado*, es decir que no se trataría de un comportamiento aislado o accidental, sino que este maltrato tendría una *lógica intencional*. El carácter estratégico que le brinda (Leymann, 1990) en su definición, cuando se refiere a una *"estrategia"* y por tanto adquiere signo de intencional, nosotros le hemos encontrado un sentido, en función de explicar la percepción del trabajador afectado de este carácter estratégico de la intimidación diferenciándola así de un maltrato

aislado. Que las agresiones se desarrollen con sistematización y prolongación en el tiempo (ver siguiente apartado) reforzarán la idea de un comportamiento deliberado. En las entrevistas con los afectados (Franco, 2003), éstos relatan que el perpetrador ataca silenciosamente con el fin *expulsarlos* de su medio, por diversas razones, sin tener que tomar la decisión expresa o hacerse cargo de tal decisión. Esto es lo que ellos sienten, lo que los trabajadores expuestos a la violencia manifiestan. También Hoel et al. (2004) manifiestan que tal intencionalidad es mayormente percibida por quien es maltratado cuando mayor es el daño que infringe y, a su vez, la interpretación de su intencionalidad importa significativamente en el daño causado, no es lo mismo quien piensa que accidentalmente ha sido dañado, de quien interpreta que esto es intencional. El daño es mayor cuando el afectado interpreta que hay una intencionalidad subyacente en el maltrato que recibe (Aquino & Lamertz, 2004:1023). Vargas et al. (2008) expresa como un elemento importante el comprender la significación que el sujeto hace de la situación violenta.

Lo cierto es que esto no deja de ser la percepción del trabajador afectado puesto que no existe hasta ahora evidencia empírica suficiente para aseverar esta intencionalidad en el perpetrador, los autores que hablan de esta intencionalidad lo hacen a partir de los relatos de los afectados, por ejemplo Hirigoyen (2001) como ya lo mencionamos en la precisión terminológica de la VPT. Por ello resulta difícil establecer su objetividad y no caer en una atribución de sentido al comportamiento del otro. Es por ello que el hecho que quitemos el foco en las intenciones del perpetrador, no significa que el comportamiento no exista ni tenga sus efectos negativos en la persona diana, lo que estamos advirtiendo es que se trata de una interpretación del afectado y en algunos casos una presunción del investigador/a con dudosas pruebas empíricas. En virtud de lo dicho, poco importará para esta investigación, la real intención de quien depara el maltrato en tanto este produzca daño para el trabajador y éste haga una interpretación en este sentido. Es interesante asimismo visualizar las explicaciones que los afectados atribuyen a las intenciones de este maltrato. Einarsen (1999:20) basado en una investigación de Björkqvist et al. (1994 en Einarsen, 1999) expresa que se visualizan tres razones principales del maltrato: una concerniente con la competencia en relación al estatus y posición en el trabajo, una

segunda por la envidia, y en tercer lugar por propia inseguridad o características personales del agresor. Buscando establecer las explicaciones que los afectados hacen de los motivos que el perpetrador tiene para llevar a cabo estas agresiones, encontramos un estudio realizado por Coyne, Smith-Lee Chong, Seigne & Randall (2003) quienes sugieren que los perpetradores de maltratos cuentan con baja estabilidad emocional (Goldman, 2006), de hecho hay varias publicaciones que sugieren este patrón (por ejemplo, Adams, 1992). Los gritos por ejemplo son signo de falta o poco control emocional (Einarsen et al. 2009; Zapf et al. 1996), éste es uno de los ítems que está presente en el instrumento que utilizamos en la presente investigación para la medición de la VPT. En nuestro caso, no nos proponemos hacer un estudio de los perpetradores, aunque las categorías teóricas nos permiten indagar acerca de cómo son percibidos estos agresores y cuáles podrían ser las explicaciones que encuentran -los afectados- para interpretar las razones de estos comportamientos negativos. Asimismo se ha determinado la exposición de su posición social y la baja moral en el área en cuestión, como un factor favorecedor y según Leymann (1996) como la otra cara de la envidia. También Einarsen et al. (1994) establecen a la envidia cuando ésta es percibida como la razón del maltrato, como una suerte de defensa de auto-preservación por parte del trabajador afectado. Así es posible – siguen Einarsen et al. (1994) – que las víctimas sean castigadas por otros debido a una alta autoestima irreal. Los afectados de violencia en el trabajo han sido descriptos por algunos autores como personas de grandes realizaciones con una visión irreal acerca de sus propias habilidades así como de las demandas de sus trabajos (Brodsky, 1976) y como altamente rígidas (Zapf & Gross, 2001). Por otro lado, siguiendo con Einarsen et al. (1994), plantea que las víctimas suelen ser más sensibles, suspicaces y enojosas que otros trabajadores. Todo lo cual puede hacer que la persona tenga este tipo de percepciones respecto que el otro *le* tiene envidia. Otro aspecto relevante en este caso es que víctimas de violencia que se inclinan a opinar que su trabajo cuenta con un clima organizacional destructivo, suelen interpretar actos negativos que se presentan como ambiguos, como intencionales y consecuentemente ser más dañinos a la luz de ese ambiente negativo (Topa-Cantisano et al., 2007; Giorgi, 2010). Dicho esto, podremos suponer que el trabajador afectado podría atribuirle diferentes sentidos a los actos negativos que recibe.

También la acción del maltrato puede ser consecuencia de falta de auto-reflexión y toma de perspectiva del efecto de sus actos por parte de quien depara la VPT. Esto implica que algunos perpetradores pueden no ser totalmente conscientes de lo que están haciendo y del efecto en sus víctimas. En un estudio de Einarsen et al. (1994), la "inconsciencia" aparecía como una de las causas del 46% de los casos de violencia. En un estudio de Jenkins, Winefield, Zapf & Sarris, (2010) varios perpetradores quitaron importancia a sus actos y afirmaron no estar conscientes de las consecuencias de sus comportamientos. Los supervisores con poca o nula conciencia del impacto de sus actos, pueden observar los conflictos y comportamientos negativos aunque evitarán intervenir entre las partes involucradas. Es más, los supervisores neuróticos pueden no tener el coraje para intervenir. Desde la perspectiva del modelaje (del comportamiento) ambos perfiles pueden propiciar comportamientos y actitudes caracterizadas por el bajo compromiso, donde ninguno asume responsabilidades en detener comportamientos negativos o abusivos. El supervisor con poca conciencia, puede irritar y frustrar a sus subordinados por ser imprevisible y desordenado. Eventualmente estos sentimientos se pueden transformar en agresiones e incluso en hostigamiento, llegando a la violencia en aquellos destinatarios fáciles para dicha acción (trabajadores diferentes, negros, ancianos, mujeres, etc.). Por su parte, los supervisores neuróticos, debido a su inseguridad e inquietud, también puede llevarlos a mostrar un comportamiento negativo, como el control riguroso y la hostilidad cuando las tareas se resuelven de manera insatisfactoria. Por lo tanto, los líderes neuróticos pueden actuar por sí mismos como autores. Sin embargo resultados de investigaciones (Mathisen et al. 2011) sugieren que la personalidad del supervisor en general no parece ser un fuerte predictor de la violencia en el trabajo.

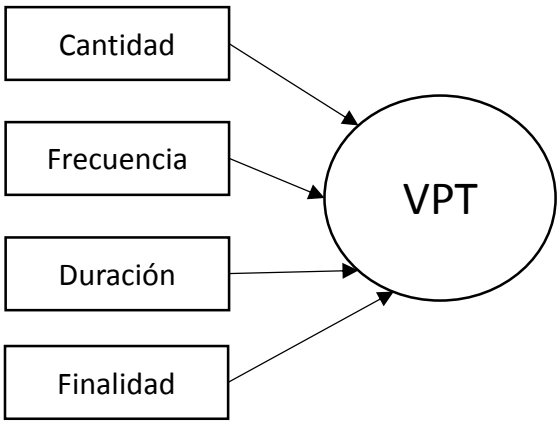
Para el caso de nuestra investigación, indagaremos acerca de la envidia, el fin estratégico de querer "sacarlo del medio", la competencia percibida, la falta de control de las emociones y falta de conciencia por parte del perpetrador del efecto de sus actos del maltrato. Todo esto desde la perspectiva del trabajador afectado como ya hemos señalado. Lo importante para nosotros con esta indagación es identificar si la víctima percibe la violencia recibida como intencional, lo cual desde nuestro punto de vista actuará como reforzador de las consecuencias negativas que el trabajador señala que esta situación le

ha causado. En estos supuestos es que el trabajador expuesto a la violencia explica la razón por la cual considera es objeto de tal maltrato. Nuestro interés en este punto es que quienes de alguna manera manifiestan estar expuestos a violencia en su ámbito laboral, después también expresan afirmativamente que existe una finalidad de este maltrato, una razón un para qué a modo de fundamento de que ello ocurra.

En este orden de cosas, también cabría señalar que difícilmente alguien se sienta "perseguido" sin atribuir una explicación de intención a quien *persigue*. Quien está siendo expuesto a la violencia intentará comprender lo que sucede asignando *un motivo* por el cuál es agredido.

En suma los componentes de la VPT estarán representados por los comportamientos negativos en el trabajo, la intensidad medida a través de la frecuencia y duración en el tiempo de estos comportamientos así como la finalidad percibida por quienes han sido expuestos a la VPT. En el diagrama lo vemos de la siguiente manera:

Figura 4 Elementos de la VPT



Fuente: Elaboración propia

Consecuencias Personales de la Violencia Psicológica en el Trabajo (VPT)

El presente apartado trata de las consecuencias que la violencia psicológica en el trabajo tiene para quienes están expuestos y para las organizaciones en las cuales se desarrolla. En primer lugar haremos un detalle general de las consecuencias para después ir profundizando en cada una de ellas. En este sentido iremos detallando las consecuencias en la dimensión individual léase para el trabajador afectado y las repercusiones organizacionales. Topa-Cantisano et al. (2007) realizaron un meta-análisis de 86 estudios para establecer antecedentes y consecuencias de la VPT. En este estudio comprobaron, mediante un modelo de ecuaciones estructurales, que apenas podía explicarse un porcentaje de varianza limitado en algunas de las variables consideradas como consecuencias (problemas de salud, compromiso organizacional, rendimiento o satisfacción laboral). Esto los llevó a concluir que estas consecuencias podrían ser el resultado de una multiplicidad de causas. Lo cual una vez más nos ubica en el problema de establecer qué son antecedentes y qué consecuencias en este tema de la VPT. Para el caso de la presente investigación se indagó sobre la percepción que los trabajadores tienen acerca de las consecuencias para ellos de haber transitado un proceso de violencia en el trabajo. Para nuestra investigación, el foco de las consecuencias está fundamentalmente en las que afectan al trabajador en lo que refiere a su salud, incertidumbre profesional y sentimientos de pérdida. Por otra parte también hemos incluido como dato la cantidad de días que los participantes han faltado al trabajo como consecuencia de certificaciones médicas y su percepción del clima laboral. En todos los casos las respuestas corresponden a las brindadas en el cuestionario auto-administrado, por lo que su resultado es de carácter perceptivo.

Los efectos de la violencia psicológica en el trabajo para quien la padece, tendrán múltiples impactos, en la salud física y psicológica, en su vida personal, familiar y también en lo económico y profesional. Las investigaciones existentes se han detenido fundamentalmente en los aspectos de la salud de los trabajadores afectados. En una

investigación realizada por Bowling & Beehr (2006) identificaron como efectos de sufrir violencia psicológica en el trabajo, la falta de bienestar, la ansiedad, la depresión, el burnout, la frustración, las emociones negativas en el trabajo, los síntomas físicos, conductas de trabajo contraproducentes, así como bajos niveles de emociones positivas, autoestima, satisfacción vital y laboral y compromiso organizacional.

4. Consecuencias en la salud

La exposición a este tipo de maltrato tiene consecuencias negativas para la salud de quien lo padece, desde anomalías en la percepción del sí mismo, baja autoestima, pérdida de confianza ansiedad, depresión, síndrome de estrés postraumático, burnout, abuso de drogas y sustancias psicoactivas, psicosomatizaciones y en algunos casos, la muerte. En un estudio realizado por Niedl (1996) con una muestra de 368 trabajadores de hospitales públicos austríacos, mostró que las víctimas de violencia tuvieron más vivencias negativas (ansiedad, depresión, irritación, problemas psicosomáticos) que quienes no habían sido víctimas. Edelmann & Woodall (1997) encontraron efectos de la violencia en los trabajadores como: pérdida de confianza (42%), enfermedades físicas (38,4%) y estrés (37,2%). Efectos a más largo plazo fueron encontrados como procesos de enfermedad físicos y psicológicos (53,5%), inhabilidad de afrontamiento (21,5%) y baja autoestima (19,8%). La exposición a la violencia explica desde el punto de vista de Carretero et al. (2011) el 26,5% de la aparición de problemas psicosomáticos cuyos resultados están en línea con estudios previos (Meseguer et al., 2008). Estudios tempranos ya demostraban impacto significativo en víctimas de violencia sobre problemas de salud como físicos, depresión, aislamiento social, ansiedad e insomnio (Høgh et al. 2005; Mikkelsen & Einarsen, 2001). La ansiedad, depresión y estrés constituyen según Carder, Turner, Mc Namee & Agius (2009) una porción significativa en los diagnósticos de salud mental del Reino Unido asociado a la carga de trabajo y a las relaciones interpersonales como factores de riesgo significativos. Por su parte, la violencia en el trabajo se asocia significativamente con consecuencias para la salud en términos de ansiedad y depresión (Choi, Jung, Kim & Park, 2010). En un estudio cualitativo realizado en Brasil (Barreto,

2003) mediante 2.072 encuestas, el 42% de los trabajadores y trabajadoras víctimas de violencia en su trabajo tuvieron como consecuencias repercusiones en su salud. En un estudio longitudinal entre los años 2001 y 2009 Tonini et al. (2011) también pudo identificar problemas relacionados con la salud de los trabajadores víctimas de violencia. Desde la década de los 90 existen numerosos estudios acerca de los severos síntomas psicológicos de estrés como consecuencia de vivencias de violencia en el ámbito laboral. Ansiedad, depresión, irritabilidad, odio a sí mismo (Einarsen & Raknes, 1997a; Einarsen & Skogstad, 1996; Leymann, 1996; Zapf et al. 1996) y síntomas psicosomáticos (Brodsky, 1976; Niedl, 1996). Hay estudios que han encontrado una fuerte asociación entre los síntomas de depresión con haber sido expuesto a violencia (Mikkelsen & Einarsen, 2001). En ocasiones se produce la cronificación del Síndrome de Estrés Postraumático (Leymann, 1990; Matthiesen & Einarsen, 2004) lo cual trae cambios definitivos en la personalidad del sujeto.

En virtud de los hallazgos de los diferentes autores, para nuestra investigación hemos escogido consecuencias del tipo de salud midiendo los índices de depresión.

5. Consecuencias laborales - ocupacionales

Un agravante a esta situación para las personas que lo padecen es la falta de alternativas laborales que se generan en un escenario de alto desempleo (Franco, 2003). Aspecto tal que hace que la persona con tal de no perder ese malo y patógeno trabajo, lo tolera más allá de lo razonable. Lo que Dejours (1990) llama la ansiedad generada por la "disciplina del hambre" hace que a pesar del sufrimiento, los trabajadores permanezcan en sus puestos de trabajo. Exponen así su equilibrio y funcionamiento mental a la amenaza que contiene el trabajo para hacer frente a una exigencia que es aún más imperiosa: ¡sobrevivir! (Dejours, 1990). Las ideas de "falta de alternativas", pueden ser reales aunque también imaginarias por parte del trabajador. En cualquier caso, el trabajador se siente en una situación de constreñimiento que le inhibe de la acción de defensa. Esto va a tener que ver con la dinámica del poder planteada en la introducción de esta tesis, estará

relacionado con la dinámica poder-dependencia. La temática del desempleo hace unos años no aparecía en la literatura europea, cómo sí aparece ahora como otro factor que incide en la tolerancia del maltrato (De Cuyper, Baillien & De Witte, 2009).

El efecto devastador que tiene la violencia psicológica sobre el trabajador es tal, que hace que este evite toda nueva situación (laboral) que le ponga de bruces con la posibilidad de volver a vivir ese maltrato, lo que en ocasiones lo lleva a auto-excluirse -a veces definitivamente- del circuito laboral (Franco, 2003). En el mencionado estudio, un gerente quien a la postre terminó renunciando a su empleo manifestaba: "…lo aguanté casi dos años, nunca más quiero trabajar como gerente" (Franco, 2003:271). Un mecanismo parecido al que ocurre, como secuela de accidentes profesionales, el "síndrome subjetivo postraumático" (Dejours, 1990). Generalmente ocurre cuando el trabajador afectado se encuentra físicamente "curado". La víctima conserva el recuerdo agudo y consciente de la amenaza que representa el trabajo y su meta consciente o inconsciente entonces, es no volver a trabajar para no tener que enfrentar el peligro.

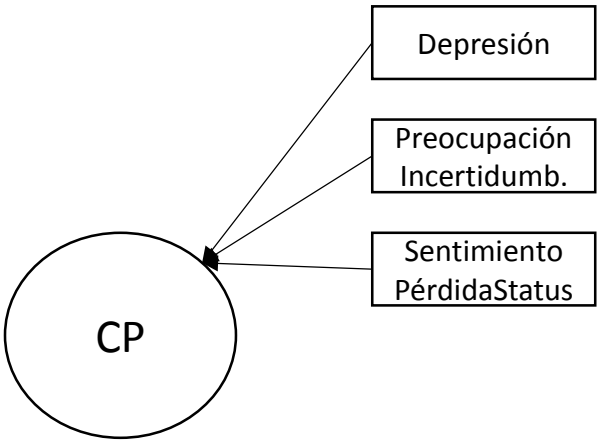
6. Consecuencias sociales

Hay una buena razón para creer que la VPT puede estar asociada con la sensación de que uno se ha colocado en una posición de subordinación no deseada y que las tensiones son tan abrumadoras que conducen a una sensación de derrota. De hecho, ser expuesto a la violencia a menudo tiene como consecuencia sentimientos de depresión, como lo señalamos anteriormente. Los trabajadores que son expuestos a la VPT tienden a sentirse sin apoyo y sin poder y experimentar sentimientos de incompetencia, baja autoestima, todas experiencias que sugieren pérdida de estatus (Buunk, Peiró, Rodríguez, & Bravo, (2007). La pérdida de estatus deviene particularmente problemática y puede ocasionar costos personales y familiares cuando es sentido como que no hay escapatoria posible. De acuerdo a la teoría de rango social, el sentimiento de no tener escapatoria puede llevar a sentimientos de derrota lo que puede llevar a los individuos a darse por vencidos, a abandonarse y autodefinirse como un perdedor (por ejemplo Buunk & Brenninkmeyer,

2001; Gilbert, 2000; Gilbert & Allen, 1994; Price, Sloman, Gardner, Gilbert & Rohde (1994)). Este sentimiento podría expresarse como una de las consecuencias de la VPT teniendo importantes repercusiones en su bienestar social.

En suma, las consecuencias personales podrían verse en las consecuencias de salud, en consecuencias del tipo laborales-ocupacionales y en consecuencias sociales. En el diagrama lo vemos de la siguiente manera:

Figura 5 Elementos Consecuencias Personales (CP)



Fuente: Elaboración propia

Repercusiones para la Organización

En el año 2007 en Noruega una importante y poderosa dirigente sindical dejó de su puesto de líder de la Confederación Noruega de Sindicatos como resultado de una acusación de VPT. Además del costo personal que se puede imaginar significó para esta persona, significó un importante costo político para la organización al perder a una de sus estrategas más brillantes y de mayor influencia por muchos años. También le significó un costo económico inmenso a la organización considerando tanto la convulsión interna que se generó por su resignación, como lo pagado por causas de la investigación calculado en 2 millones de dólares (por ejemplo Tranoy, 2007 en Hoel, Sheehan, Cooper & Einarsen, 2011). En términos económicos, varios autores han realizado investigaciones para su cálculo. Por ejemplo Leymann (1990) argumenta que en promedio un caso de VPT puede costar a una organización en el entorno de los 30.000 y 100.000 dólares. De manera similar Knott, Pleban, Taylor, & Castle (2007) identificaron 24 reclamos oficiales en el período 1993-2002 lo que le costó al organismo australiano correspondiente (Australian Correctional Services) 736.513 dólares australianos. Por su parte Hoel & Einarsen (2003) establecen que un caso de VPT puede llegar a 28.109 libras (50.000 dólares aproximadamente) incluyendo costos por motivo de ausentismo, remplazo como resultado de la rotación de personal e investigación formal (ellos no incluyen los costos de la productividad perdida), y costos potenciales de los observadores y compañeros de trabajo así como daño de las relaciones públicas e imagen pública en Hoel et al. 2011). En la National Heath Interview Survey de Estados Unidos del año 2010, el cálculo del ausentismo por esta causa se determina en 4.1 billones de dólares americanos (Asfaw, Chang & Ray, 2014).

Para la organización, las consecuencias de este tipo de comportamientos de maltrato sistemáticos radican fundamentalmente en enrarecimiento del clima laboral, desconfianza, temores, falta de autonomía en la toma de decisiones así como temas referidos a la productividad, competitividad, calidad, motivación, lealtad y también problemas relacionados al presentismo. Algunos modelos teóricos sugieren que la VPT

tiene una influencia negativa en el relacionamiento entre colegas, en el clima organizacional, mucho más de lo que éste influye en comportamientos de violencia. Estos modelos explican al clima como consecuencia de la VPT más que como precursor de VPT, lo que según Leymann (1990) lleva a un proceso que finaliza con la expulsión de la víctima (Leymann, 1990). Estudios recientes establecen que sacar del lugar al trabajador expuesto a la VPT, ya sea por despido, renuncia o traslado, no termina con la violencia en la organización (Lutgen-Sandvik, Tracy & Alberts, 2007; Giorgi & Majer, 2009) y puede existir una regeneración del ciclo de violencia. Otras investigaciones sugieren una estrecha relación entre la VPT y la rotación de personal, el decaimiento del compromiso con la organización y la merma en la productividad (Keashly & Jagatic, 2003; Rodríguez-Muñoz, Baillien, De Witte, Moreno-Jiménez & Pastor, 2009).

Para esta investigación, en la medida que parte de las respuestas que nos brindan los trabajadores expuestos y no hemos hecho una indagación en las propias organizaciones, tomaremos dos de estos efectos: el ausentismo y el clima laboral que estos trabajadores refieren.

7. Ausentismo

Teniendo en consideración las evidencias sobre el detrimento de la salud que tiene la violencia psicológica en el trabajo, no está fuera de lugar pensar en las ausencias generadas por razones de enfermedad de los involucrados.

Investigaciones sobre la depresión y su impacto en el trabajo (Putman, 2004) demuestran cómo este estado afectivo afecta negativamente la productividad e incrementa el ausentismo. Campanini, Conway, Neri, Punzi, Camerino & Costa, (2013) en un extenso estudio en Italia pudieron identificar correlaciones fuertes entre la exposición a la violencia y el ausentismo por enfermedad en el trabajo. En estudios anteriores esta vinculación daba bastante débil (Hoel & Cooper, 2000; Price Spratlen, 1995; UNISON, 1997; Vartia, 2001). Algunos estudios transversales y longitudinales de los últimos años

han indicado estrecha relación entre la violencia y la aparición de problemas de salud e inclinación al ausentismo indicando relaciones significativas entre violencia y ausentismo (por ejemplo, Niedhamer, Chastang & David, 2008). En un estudio realizado en Irlanda encontraron que el 20% de los respondientes habían estado con licencia por enfermedad directamente relacionado con situaciones de VPT (O'Connell & Russell, 2007). Un estudio en el Reino Unido sobre la Salud Psicológica Ocupacional (Williams & Harvey, 2009) ubica la ansiedad y depresión dentro de las ausencias prolongadas por motivo de salud. Otros estudios en Europa (Väänänen et al. 2004) vinculan significativamente elementos tales como el sentimiento de justicia y clima organizacional con las ausencias por enfermedad. La organización puede sufrir baja de productividad y eficiencia por el ausentismo y también la baja moral que el fenómeno de la violencia ocasionará ya no solo al trabajador afectado, sino a los testigos (Björkqvist, 1992 en Zapf et al. 1996) (UNISON, 1997; MSF, 1995 en Mc Mahon, 2000). En un meta análisis realizado en Estados Unidos (Asfaw et al. 2014) a partir de la encuesta nacional de salud el 7,6% de los trabajadores habían sido expuestos al maltrato y el 42% de los días de trabajo perdidos fueron de los individuos que habían sufrido maltrato en sus puestos de trabajo.

En función de las investigaciones realizadas no está del todo claro si efectivamente la violencia puede ser explicación en casos de ausentismo, los autores difieren en sus puntos de vista y conclusiones. Para nuestro caso, queremos identificar si los expuestos al maltrato tienen mayor ausentismo que quienes no han sido expuestos.

8. Clima Organizacional

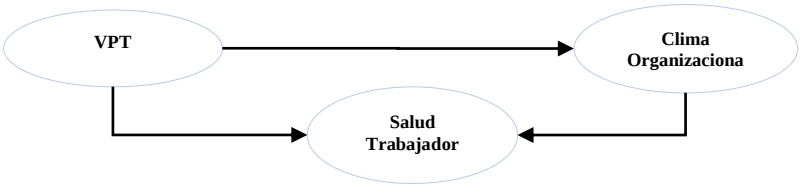
Hemos mencionado arriba al clima organizacional y cómo de acuerdo al entender de los autores, éste puede ser visto como antecedente de la violencia o consecuencia de ésta. De acuerdo a Rayner (1999) el trauma de haber sido expuesto a la violencia puede ocasionar cambios en sus percepciones respecto del ambiente de trabajo. Por su parte, como hemos mencionado anteriormente, Giorgi (2012) ubica al clima organizacional como mediador en la relación que se establece entre la violencia padecida en el trabajo y sus

consecuencias, señalando que el clima organizacional media parcialmente en esta relación. Esta investigación, le permitió al autor identificar que la violencia en el trabajo no solo afecta directamente la salud de los trabajadores, sino de manera indirecta vía el clima organizacional haciendo que los trabajadores afectados perciban a sus compañeros de trabajo poco cooperativos. El modelo desarrollado por Giorgi (2012) establece que el desarrollo de la violencia psicológica en el trabajo estimula la percepción negativa sobre el ambiente de trabajo, lo cual va en línea con investigaciones suyas anteriores (Giorgi & Majer, 2009) y también con las desarrolladas por Hauge, Einarsen, Knardahl, Lau, Notelaers & Skogstad (2011). De hecho, el modelo explicativo presentado por el autor, elige al clima de trabajo como primariamente afectado por la violencia y en segundo plano la salud del trabajador. Conceptualizando a la violencia como un virus que afecta el medio ambiente (Giorgi & Majer, 2009) las consecuencias en la salud aparecen tiempo después de las consecuencias organizacionales. Los autores van más allá aún, argumentando similarmente a lo que establece (Guglielmi, Panari & Depolo, 2009) que la violencia en el trabajo es asociada con la salud teniendo el clima laboral como mediador, más que una consecuencia directa de la violencia (Giorgi, 2012). Es decir, que la violencia psicológica en el trabajo afecta el ambiente organizacional y éste junto a la violencia ocasiona, tiempo después, daño en el trabajador. Otros autores sugieren que tanto el clima organizacional como la violencia en el trabajo están significativamente asociadas con la salud de los trabajadores (Einarsen et al. 2011; D'Amato & Zijlstra, 2008). Giorgi (2012) pudo determinar - en una investigación con población administrativa de la academia italiana- que la VPT no era una consecuencia del clima organizacional sino, más exactamente un antecedente del mismo. Aún más, en dicha investigación, el autor menciona que la misma va en línea con los marcos teóricos que sugieren esta influencia inversa entre el clima organizacional y la violencia, más que su causa lineal (Lutgen-Sandvik, 2006; Giorgi & Majer 2009). Ellos sostienen que los actos negativos en el trabajo, es decir los comportamientos de violencia, quizá deban ser considerados como objetivo identificable dentro de las características del ambiente que tienen impactos en la salud de los individuos, así como en la percepción organizacional. Giorgi (2012) encontró que si los trabajadores están percibiendo los actos negativos, pero tienen percepciones positivas del clima organizacional su efecto puede ser neutral, ya sea porque pueden hacer frente a la

intimidación o porque parece ser un elemento institucionalizado y las estrategias de afrontamiento del colectivo podrían ser conocidas y adoptadas por los trabajadores. De hecho, en algunos casos, la violencia es ampliamente practicada y puede ser hasta tolerada masivamente en la medida que los trabajadores la consideran parte del trabajo (Giorgi & Majer, 2008; Escartin et al., 2011). Por otro lado, aunque los trabajadores hayan percibido y perciban actos negativos en el trabajo pero el clima organizacional sea resistente, los trabajadores pueden hacer caso omiso a dichos actos. Esto se explica bien porque los trabajadores pueden tolerar estas hostilidades, o bien porque el colectivo tiene estrategias de supervivencia -de afrontamiento- conocidas por todos (Giorgi & Majer, 2008).

Consecuentemente según el autor, los efectos de la violencia en la salud de los trabajadores pueden aparecer a más largo plazo (Giorgi & Majer, 2009). Cuando los trabajadores perciben que la violencia es ampliamente practicada en el trabajo, tendrán menos posibilidades de desarrollar problemas de salud, especialmente en climas positivos. Esta peculiar relación entre el clima y la violencia explica por qué algunas personas desarrollan estrés después de estar expuestas a la violencia, en tanto otras parecen no ser afectadas (Yildiz et al. 2008). El hecho es que el clima mitiga los efectos negativos de la violencia según un estudio de Guglielmi et al. (2009).

Figura 6 Modelo De VPT de Giorgi



Fuente: Giorgi, 2012

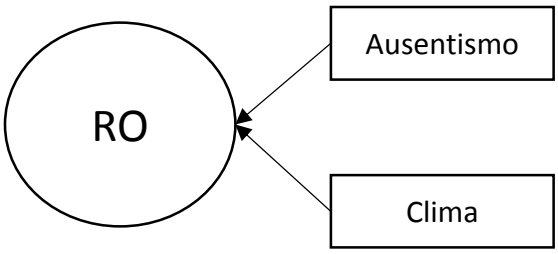
El modelo de Giorgi, 2012, se complementa con el hecho que los empleados que reportan ser víctimas de violencia, también tienen altos niveles de conflicto y ambigüedad en el rol, así como baja autonomía en el desempeño de sus tareas, lo que también ha sido constatado por Salin (2003) y bajo nivel de compromiso también constatado por Topa-Topa-Cantisano et al. (2007). En suma, el modelo explicativo de Giorgi (2012) plantea

que la violencia en el trabajo repercute negativamente en el clima de la organización y así, tanto la violencia como el clima repercuten de manera negativa en la salud de los trabajadores. Incluye tres bondades del modelo, a saber: en primer lugar expresa que se trata de un modelo innovador, ya que el clima organizacional ha sido incluido como precursor y antecedente de la violencia más que como consecuencia de ésta (Einarsen et al. 2011). El autor señala que, de acuerdo con la literatura reciente, ubicar como precursor de la salud la percepción de clima organizacional parece razonable (Giorgi & Majer 2009; Hauge et al. 2011). Segundo, el modelo propuesto contribuye con más elementos de análisis a los existentes (Hauge et al. 2011).

Ciertamente que es muy difícil establecer las diferencias entre antecedentes y consecuencias en el tema de la VPT. Según el modelo expuesto, los trabajadores expuestos a la VPT tienen una visión negativa de la relación entre colegas. Mientras tanto los trabajadores que no han sido sujetos de maltrato tendrán una mejor percepción de la relación entre colegas, lo cual contribuye a un mejor clima laboral. Demostrarlo empíricamente en esta investigación, es el desafío.

En suma para el caso de las repercusiones organizacionales hemos escogido al ausentismo y al clima organizacional medido a través de la percepción de las relaciones interpersonales. En el diagrama lo vemos de la siguiente manera:

Figura 7 Elementos Repercusiones organizacionales (RO)



Fuente: Elaboración propia

Factores individuales y organizacionales que impactan las consecuencias de la VPT

Partiendo de la base que la VPT tiene consecuencias negativas tanto para la persona expuesta a ella como para la organización donde se desarrolla, entendemos que hay factores individuales y organizacionales que incrementan las mismas.

Desde nuestro punto de vista, los factores personales incrementan la vulnerabilidad de los trabajadores expuestos, lo cual a su vez incrementa las consecuencias negativas personales y organizacionales que la VPT ocasiona. En tanto también existen temas organizacionales que por ser deficitarios también incrementarían las consecuencias tanto personales como los resultados negativos para la organización.

9. Factores individuales: la Vulnerabilidad del Afectado

De acuerdo a Crozier (1990:58) "El poder reside en el margen de libertad de que disponga cada uno de los participantes comprometidos en una relación de poder, esto es en su mayor o menor posibilidad de rehusar lo que el otro le pida". La relación poder-dependencia, descansa en la teoría desarrollada por Emerson (1972), y es donde se apoya Tepper Carr, Breaux, Geider, Hu & Hua (2009) para examinar dichas circunstancias en ambientes donde surge la violencia. Ellos aseguran que los individuos en relación de dependencia, con intenciones (posibilidades) de irse del trabajo (renunciar al mismo) son menos dependientes de sus supervisores (Keashly & Jagatic, 2011).

Diferentes circunstancias hacen que el individuo encuentre dificultades para defenderse o salirse de la situación, la diferencia de poder, real o imaginada, hacen al trabajador afectado especialmente vulnerable (Einarsen, 1999). Este fenómeno, manifestado en el ámbito laboral, y en función de la organización del trabajo, los aspectos socio-económico vinculados con la actividad y características personales del afectado hacen que la persona

objeto de este maltrato, no se sienta totalmente libre para ejercer una legítima defensa. Especialmente porque se encuentra en una situación de dependencia, de relación de poder asimétrica donde quien maltrata y/o la organización que lo alberga, tiene el control sobre los recursos que el afectado desea o necesita trabajo, empleo, dinero (Barón Duque, M., 2002).

La vulnerabilidad del afectado se apoya en aquellos factores que disminuyen su poder en la relación establecida y por su déficit contribuyen incrementando las consecuencias negativas de la VPT. Los autores refieren que uno de los aspectos relevantes en la VPT es la falta de afrontamiento o de un afrontamiento ineficaz en la situación de violencia por parte de la víctima, es decir que quienes manifiestan ser expuestos a violencia no pueden hacer frente a la situación, no tienen comportamientos asertivos que detengan este maltrato recibido. Zapf (1999) identificó que los comportamientos de ansiedad pueden producir en otros, reacciones negativas en un grupo y provocar la violencia. De acuerdo a estudios realizados en el Reino Unido (Adams, 1992; Field, 1996; Randall, 1997), la visión popular concibe a la violencia en el trabajo como consecuencia de las características de personalidad de los involucrados: perpetrador y víctima. Este punto de vista asigna un papel fundamental al individuo, ya sea por su vulnerabilidad a ser expuesto a la violencia o por la propensión a perpetrarla (Spurgeon, 1997). Para nuestro caso, hemos presentado a la vulnerabilidad de los trabajadores expuestos como uno de los factores que *favorecen* su desarrollo o más que ello, la sensibilidad a la misma en virtud que ésta no es enfrentada y las razones en las dificultades de dicho afrontamiento podrían relacionarse con situaciones vitales de los afectados. Las características de personalidad de las víctimas fueron evidenciadas empíricamente por Vartia (1996) en un estudio de 949 empleados municipales. En este estudio pudo identificar correlaciones significativas entre violencia, neuroticismo y autoestima: las víctimas de violencia (según el estudio) tienen baja autoestima y niveles más altos de ansiedad en comparación con los perpetradores. Por otra parte -y aquí visualizamos la complejidad en el discernimiento entre antecedentes y consecuencias- otros autores argumentan que los rasgos de personalidad observados pueden deberse al propio proceso de intimidación (Einarsen, 1998; Leymann, 1996; Rayner, 1999).

En un estudio con escolares realizado en dos grandes organizaciones, una del sector privado y otra del sector público en Irlanda, mediante entrevistas semi-estructuradas y la aplicación de un inventario de personalidad (Bartram, 1994, 1998) pudieron observarse diferencias significativas entre las víctimas y no-víctimas en la mayoría de las escalas de inventarios de personalidad. Las víctimas tienden a ser menos independientes y extrovertidas, menos estables y más concienzudos que las no-víctimas. Podríamos decir que en términos de personalidad de la víctima todavía falta más investigación empírica estructurada en el tema. Un número de estudios han demostrado que las víctimas de VPT en la escuela[29] fueron bajos en extroversión y altos en neurotismo en comparación con la muestra de control (Byrne, 1994; Maynard & Joseph, 1997; Slee & Rigby, 1993) y por esto podría decirse que la sumisión y sensibilidad conducen al acoso escolar (Olweus, 1993; Schwartz, Dodge & Coie, 1993). Relacionando esto con la VPT, Randall (1997) ha sugerido que estos rasgos pueden estar en víctimas adultas que tienden a presentarse como más propensos a ser intimidados. Por su parte, Brodsky (1976) describe a las víctimas como concienzudas, concretas, paranoides, rígidas y compulsivas. Einarsen et al. (1994) encontró en una encuesta realizada en Noruega, que las víctimas sentían su falta de habilidades para el afrontamiento y manejo de conflictos así como la timidez contribuía a ser intimidados. Vartia (1996) descubrió que las víctimas en organizaciones dentro de Finlandia registraban altos niveles de neuroticismo en relación a las no víctimas. Asimismo, cuando el ambiente y clima de trabajo estaban controlados estas relaciones se reducían. Los factores individuales también pueden arrojar luz sobre por qué ciertas personas son más propensas que otras a convertirse en víctimas. Por ejemplo, se trata de individuos con competencias sociales pobres o con perfiles problemáticos: neurótico, introvertido, hipersensible, suspicaz y depresiva con tendencia a convertir los trastornos psicológicos en síntomas psicosomáticos (Høgh, Mikkelsen & Hansen, 2010; Glasø et al. 2007). Una investigación respecto de las características individuales de las víctimas en el Reino Unido (Coyne et al., 2000), ilustra que la muestra de control de las no víctimas en cada organización fue similar al grupo de la norma en términos de personalidad (Coyne et al., 2000), por lo tanto, puede considerarse representativa de una población laboral

[29] Bullying at school

adulta, y que las víctimas difieren significativamente de la muestra de control en todas las principales escalas de personalidad.

El afectado entonces juega un papel relevante, una constante es que éste es vivido como diferente en aspecto, conductas, valores y actitudes con respecto al grupo en general. Su mera presencia provocaría un cuestionamiento implícito o explícito, sobre los símbolos, características y valores que dan cohesión al grupo. Y como hemos señalado, algunas víctimas sienten su dificultad para obtener recursos y eficacia personal, así como baja autoestima, timidez y falta de habilidades para manejar conflictos, lo cual contribuye al problema (Einarsen, 1999).

En nuestra investigación no nos han importado las características de personalidad del trabajador, partiendo del supuesto que cualquiera estas sean, no deberían ser motivo para exponerlo a una situación de violencia en el ámbito laboral. No obstante sí, nos ha interesado comprender la situación laboral y vital en la cual el trabajador se encuentra y establecer relaciones entre este estado y las consecuencias de la violencia sufrida, entendiendo que el contexto podría estar ubicándolo en una posición de *minusvalía* para hacer frente a esta situación. Es por ello que nos interesará conocer cuál es el soporte social que tienen estos trabajadores, si hay acontecimientos en su vida o condiciones de contratación que los ubican en esta posición de "*poca eficacia*".

9.1 Entorno social del trabajador

Algunas investigaciones refieren a que ciertas características de los individuos pueden predisponerlos a la VPT, en otras palabras dice el autor (Randall, 1997, p.89) es como si el individuo tuviese la palabra "víctima" con luces fluorescentes en su frente. Ellos pueden ser "seleccionados" por su personalidad (Vartia, 1996), esto ocurre porque el perpetrador de la violencia, busca debilidad en la personalidad de sus víctimas, tal como falta de habilidades sociales y falta de una red de soporte social así como una tendencia a evitar los conflictos (Zapf, 1999) y falta de habilidad para enfrentarlos (Einarsen, 1999).

Por otro lado, la propia víctima puede ser quien provoca comportamientos agresivos como la violencia (Einarsen et al. 1994). En los hallazgos del comportamiento de violencia en las escuelas, Olweus (1993) identificó como víctimas a individuos del tipo provocativos y Randall (1997) descubrió que los niños favorecen la violencia en un cierto tipo de personalidad que son evaluadas como negativas. Einarsen (1999) sugiere que los rasgos de personalidad de estas víctimas provocan enojo en otros, quizá sean diferente de aquellos que causan que las víctimas sean más vulnerables a la hora de enfrentar la agresividad. Tal vez estas diferencias se relacionen de cómo la victima experimente estas agresiones o como maneje esta disputa violenta. Además, se ha comprobado que cuando no existe apoyo social en el trabajo, el apoyo proporcionado por la familia y los amigos puede proteger contra los efectos de la violencia (Matthiesen, Aasen, Holst, Wie y Einarsen, 2003), lo cual muchas veces es inexistente o tiene carencias en los individuos expuestos a la violencia. En la relación de violencia, la vivencia de aislamiento o vulnerabilidad podría caracterizarse como un factor del propio sujeto que facilita (Salin, 2003) la aparición del maltrato. Por otra parte, también ha sido demostrado que el bajo soporte social que muchos trabajadores refieren, se asocia positivamente con síntomas depresivos (Cohidon, Santin, Imbernon & Goldberg, 2010), lo cual a su vez contribuiría -a modo de círculo vicioso- con la dificultad para afrontar la situación. El soporte social brinda al individuo reforzamiento de su autoestima y autoafirmación que ofrece un contexto seguro y favorece el establecimiento de relaciones de igualdad. Elemento tal que no está presente o por lo menos está disminuido en las situaciones de violencia.

9.2 Situación vital del afectado

Algunos autores que han estudiado la dinámica del estrés (Cox & Ferguson, 1991; Lazarus & Folkman, 1984; Spector, Zapf, Chen & Frese, 2000) han puesto de manifiesto la relación que existe entre la vulnerabilidad y las dificultades de afrontar efectivamente problemas. Cuanto más vulnerable sea una persona, contará con menos recursos para afrontar determinadas situaciones. Para nuestro caso, entendemos que fundamentalmente éste es el problema que existe y una de las razones por lo cual causa tanto daño esta

situación. Los acontecimientos vitales estresantes disminuyen las capacidades para afrontar problemas y situaciones de amplia complejidad y ambigüedad. Según Holmes & Rahe (1967), la ocurrencia de acontecimientos estresantes son asociados con la dificultad adaptativa y de afrontamiento de la persona por el nivel de estrés que significan. Estos acontecimientos representan cambios importantes en la vida cotidiana e implican verdaderos cambios de estado de ánimo de quienes los viven. Ahora, cuando se focaliza en el trabajador afectado, encontramos que la situación de vulnerabilidad en que el mismo pueda encontrarse, incrementa su dificultad de afrontamiento al maltrato. Este estado de debilidad puede, en algunos casos, explicarse a partir de la vivencia de eventos estresantes en un período previo a la exposición a la VPT. También vulnera la capacidad de reacción, el hecho de ser presa del miedo y tener preocupaciones que le inquieten. De la investigación inicial realizada con gerentes emergieron frases como: "Nunca me sentí en una situación tan poco clara, mi defensa fue errática, no lograba definir una estrategia" "Me dejaba sin respuestas, no me salía una palabra" (Franco, 2003:263). En estas respuestas pueden identificarse las dificultades de afrontamiento que estos gerentes experimentaban a la hora de "defenderse" de la violencia experimentada. Por otra parte, otros estudios han revelado que la evitación ha sido la estrategia más utilizada por los afectados (Djurkovick, Mc Cormack & Casimir, 2005), con el concomitante sentimiento de no poder hacer frente a la situación; como veíamos en el caso del gerente citado. La vivencia de acontecimientos vitales estresantes colma las capacidades de los individuos de afrontar nuevos eventos que le exijan respuestas acordes. Esta situación incrementaría la vulnerabilidad de los individuos y por ende el riesgo de exponerse a situaciones que no pueden controlar efectivamente.

9.3 Apoyo social que brinda el jefe.

Hay algunos estudios en Europa (Seigne, 1998) en donde los afectados de maltrato describen sus respectivos ambientes laborales como altamente estresantes, plagados de conflictos interpersonales y con falta de una atmósfera amistosa y de apoyo, sufriendo cambios organizacionales y gerencia con liderazgo de estilo autoritario. Las personas

notan falta de liderazgo constructivo, falta de posibilidades de monitorear y controlar sus propios trabajos y especialmente un alto nivel de conflictos respecto al rol (Einarsen et al. 1994). Demandas y expectativas incompatibles alrededor de los roles, tareas y responsabilidades, pueden crear frustración y estrés con el grupo de trabajo, especialmente en conexión con los derechos, obligaciones, privilegios y posiciones, (Einarsen, 1999). También la estabilidad del ambiente laboral en el diseño del trabajo ha recibido mucha atención por los investigadores, especialmente el cómo los trabajadores se sienten apoyados en su actividad laboral ha sido arduamente examinada y establecida como un aspecto relevante (Morgeson & Campion, 2003). Un estudio del año 2007 puso de manifiesto que el estilo de liderazgo percibido como laissez-faire no sostiene a los subordinados que experimentan dificultades, produciendo consecuencias negativas para estos (Skogstad et al., 2007) y generando elevados niveles de conflicto y ambigüedad de rol que resultan en un importante reporte de maltrato en el trabajo. Quienes ejercen un estilo de liderazgo laissez faire "pueden no comunicar claramente las metas y responsabilidades, dejando a los subordinados en situación de incertidumbre sin apoyo, que eventualmente lidia con la frustración y hostilidad en el ambiente de trabajo" (Mathiesen 2010:640). Por lo que el apoyo del jefe o más correctamente el sentimiento de sentirse apoyado por el jefe puede constituirse en un elemento que disuada comportamientos de violencia dentro del ámbito laboral.

En algunas investigaciones pudo comprobarse que cuanto mayor era el apoyo social en el lugar de trabajo menor era la violencia padecida por el trabajador al cabo de un año (Carretero et al. 2011). Por ejemplo Schat & Kelloway (2003) comprobaron que las víctimas de VPT con elevado apoyo social dentro y fuera del trabajo manifestaban mayor bienestar emocional y mejor salud física. Cuando se sostiene una atmosfera de cuidado en el lugar de trabajo, los trabajadores entienden que las decisiones deben basarse en la preocupación por el cuidado de los demás (Martin & Cullen, 2006). Consecuentemente uno podría esperar que los trabajadores que trabajan en un ambiente éticamente positivo debieran estar menos inclinados a intimidar y hostigar a sus compañeros. Los trabajadores que tienen superiores que tienen expectativas de recibir algo a cambio por sus cuidados tienen más posibilidades de estar expuestos a la violencia en caso de no corresponder.

Este hallazgo (Soylu, 2011) se corresponde con la práctica de clientelismo o favoritismo que ejercen algunos supervisores, que va orientado en sentido contrario a lo que es la expectativa de lealtad y desempeño. Este comportamiento practicado por algunos supervisores produce baja moral en el trabajo, lo que a su vez puede incrementar el número de incidentes de violencia en el trabajo. Estas condiciones negativas de trabajo pueden ser resultado de la violencia, por ejemplo, la falta de comunicación, apoyo o liderazgo poco constructivo, con fallas en la ecuanimidad para el tratamiento de las diferencias (Rayner, 1999; Zapf, 1999).

En su investigación Soylu (2011) ha demostrado que cuando el supervisor mantiene su estatus y jerarquía, menos probabilidad de que emerja VPT en el trabajo. En su modelo de regresiones encontró que crear una atmósfera de apoyo, familiar de trabajo es un predictor muy fuerte que contribuye negativamente a la aparición de violencia en el trabajo. En definitiva, los gerentes que contribuyen a mantener un marco familiar en el trabajo cuentan con menos incidentes de actos negativos en sus ambientes de trabajo. Stouten, Baillian, den Broeck, De Witte, & Euwema, (2010) plantea de cómo los comportamientos de los líderes pueden proteger a sus trabajadores de ser vulnerables a la violencia, señalando cuáles son los comportamientos apropiados y cuáles no en el ambiente de trabajo. Dando el apoyo necesario para la realización del trabajo.

Los factores de resistencia a la VPT que plantea Leymann (1996:87) son: una buena constitución física y mental, la confianza en sí mismo, la consideración del ambiente, el soporte del entorno (soporte social) condiciones materiales estables, contar con un margen de maniobra, la facultad de orientarse en la sociedad. Todas estas características personales nos hablan las fortalezas personales y sociales que contribuirán con su seguridad y soporte. Teniendo esto en consideración, nuestro estudio planteará como hipótesis de trabajo, que (la falta de) apoyo social, situaciones de estrés y pérdida, tendrán correlaciones positivas con el maltrato en el trabajo. Para nosotros esto significa que el trabajador que cuenta con factores personales que lo ubican en una posición de vulnerabilidad, tiene mayor posibilidad de sentirse expuesto a la violencia. Básicamente esto se explicaría por el sentimiento de constreñimiento, de dependencia que se tiene con

el trabajo lo cual impediría que el trabajador se salga de la situación de violencia, ocasionando mayores daños a su salud y disminuyendo sus capacidades de respuesta eficaz ante la violencia recibida. Este estado del sujeto incrementaría las consecuencias personales.

9.4 Estabilidad

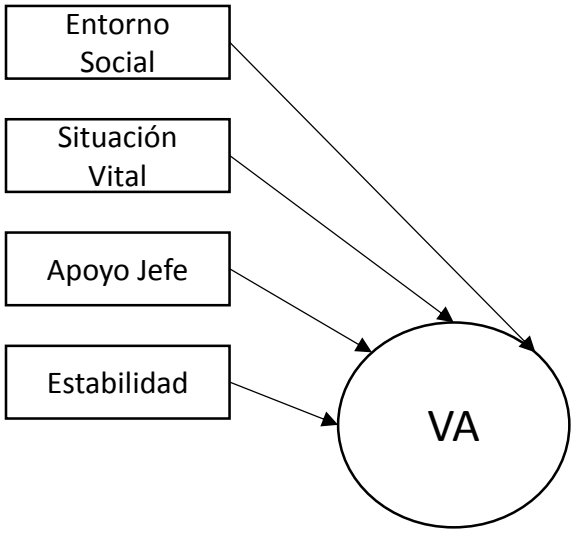
Por su parte, la estabilidad en el trabajo medida a través de los tipos de contratos preponderantes ha sido otro de los elementos analizados en las diferentes investigaciones como favorecedores de situaciones de violencia en el trabajo. Algunos autores (Baron & Neuman, 1996; Zapf et al., 1996) han identificado mayor propensión a la exposición a la violencia en trabajadores con contratos de tiempo parcial en relación a aquellos trabajadores de tiempo completo. Otros autores por ejemplo Quinlan (1999) plantean que el personal subcontratado aumenta la tensión en la organización, estos trabajadores pueden verse obligados a trabajar a un ritmo mayor para asegurarse un posible puesto en la empresa, favoreciendo el terreno para el conflicto. En una investigación realizada por Moreno-Jiménez (2004), los datos recogidos con un cuestionario de "Acoso Psicológico en el Trabajo" en una muestra de 103 trabajadores de la Comunidad de Madrid, los resultados mostraron diferencias significativas entre trabajadores con contrato temporal y trabajadores con contratos indefinidos en lo que tiene que ver con acoso psicológico y aislamiento social. Estos datos parecen indicar que la flexibilidad contractual influye en el proceso de violencia psicológica en el trabajo. Los autores explican que esto se debe a que el trabajador queda en una situación de vulnerabilidad e indefensión frente a situaciones de violencia, ellos hablan de diferentes tipos de abuso. Lo que Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Garrosa-Hernández & Morante-Benadero (2005) establecen a partir de su investigación respecto a la modalidad contractual es que una mayor precariedad en los tipos de contratos genera un efecto de vulnerabilización mayor que lo ubicaría en situación de desventaja frente a otros compañeros que cuentan con mayor estabilidad laboral. Por otra parte, alguien que trabaja tiempo parcial, en forma temporal, subcontratado o tercerizado, en la organización, también tiende a tener menor nivel de

afiliación e integración en la empresa lo cual podría facilitar su aislamiento. También Quinlan (1999) plantea esta situación de aislamiento.

De acuerdo a lo planteado anteriormente la incertidumbre e inseguridad podría actuar como un determinante a la hora de la VPT. Aunque también podría pensarse que tener un puesto con características de inamovilidad podría provocar irritación a un superior ante un sentimiento de frustración y actuar de manera violenta como si fuera una válvula de escape a la presión sentida ante la impotencia de no poder corregir la situación planteada.

En suma los factores individuales que suponemos impactan las consecuencias de la VPT serían: el entorno social del trabajador afectado, su situación vital, el apoyo recibido por parte del jefe y su estabilidad contractual. Gráficamente podríamos verlo de la siguiente manera:

Figura 8 Elementos Vulnerabilidad del Afectado (VA)



Fuente: Elaboración propia

10. Factores organizacionales: Temas organizacionales

Un considerable número de variables organizacionales y personales se han propuesto como antecedentes y consecuencias de la VPT. Uribe (2011) relaciona al problema de la violencia psicológica en el trabajo, con una época en la que existe una economía en crisis a nivel mundial en la que las organizaciones enfrentan situaciones de supervivencia y competencia económica, lo cual genera cambios organizacionales y diferentes formas de agresión. Dentro de los factores situacionales u organizacionales, Hauge et al. (2009), identificaron como precursores importantes al conflicto de roles y conflictos interpersonales lo que significativamente predice situaciones de violencia en el espacio de trabajo. Según estos autores, hay un importante solapamiento en los análisis de regresión entre haber sido objeto de maltratos y ser perpetrador de maltratos. Si asumimos como válido que el clima organizacional es más un antecedente de la violencia en el trabajo que una consecuencia, debe demostrarse que esos ambientes de trabajo donde la violencia tiene lugar son de hecho pobres en muchos aspectos. Para que ocurra el maltrato en una organización, según Brodsky (1976) de alguna manera existen dentro de la cultura elementos que lo permiten e incluso promueven este tipo de comportamiento. El perpetrador puede sentirse en un ambiente donde tiene el apoyo, permiso implícito de sus superiores para actuar de esa manera. La ausencia de castigo a este tipo de comportamientos también nos habla de la organización. Brodsky (1976), por ejemplo sugiere que para que la VPT ocurra, los comportamientos negativos existen en una cultura que los permite e incluso premie este tipo de comportamientos. De manera similar, en algunas organizaciones la VPT puede estar institucionalizado como parte del liderazgo y las prácticas gerenciales (Ashforth, 1994; Einarsen, 1998). En esta línea, Einarsen (1999) sugiere que la VPT es causada por una combinación del clima social donde la hostilidad y agresividad prevalecen en una cultura organizacional que es permisiva a tales actos. En una investigación sobre violencia en un servicio de bomberos Archer (1999) visualizó cómo la violencia se había institucionalizado y pasado a ser parte de una tradición, los actos negativos en el trabajo eran parte del proceso de socialización del grupo, no obstante, el clima organizacional era visto como positivo. La violencia puede ser

promovida dentro de un clima organizacional que cuenta con poco estímulo para el desarrollo del personal, trabajo poco interesante, poco desafiante y con poca variación (Einarsen et al. 1994); cuando el clima de trabajo es tenso y competitivo (Vartia, 1996); y cuando los cambios organizacionales han ocurrido bajo un liderazgo autoritario (Seigne, 1998). Mucha de la literatura existente se focaliza en la contribución de los factores organizacionales para la ocurrencia de la violencia en el trabajo. Por ejemplo ambiente y clima organizacional (Einarsen et al., 1994; Vartia, 1996); contenido del trabajo y ambiente social (Zapf et al., 1996); organización del trabajo y manejo de conflictos inadecuado (Einarsen & Skogstad, 1996; Leymann, 1996); comportamientos gerenciales inadecuados (Crawford, 1997; Sheehan, 1999); liderazgo tiránico (Ashforth, 1994). En particular, Einarsen et al. (1994) encontraron que el liderazgo, conflicto de rol y control del trabajo son los factores más importantes para predecir la violencia en el trabajo; el clima social también ha sido identificado como importante dentro de los factores organizacionales (Coyne et al., 2000). Einarsen et al. (1994) también encontraron que los observadores de la violencia en el trabajo destacan la baja calidad del ambiente de trabajo. Ellos hablan de un alto nivel de conflictos de rol e insatisfacción con el clima social, los líderes de la organización y baja autonomía en sus trabajos.

Para el caso de nuestra investigación nos ha interesado profundizar en la percepción que tienen los trabajadores expuestos a la violencia respecto del estilo de liderazgo, del manejo de conflictos de sus jefes en comparación con aquellos que nos son expuestos a violencia, así como de la seguridad que les brinda la organización en la cual trabajan. Y visualizar a partir de ello si estos temas organizacionales incrementan las consecuencias personales de trabajadores expuestos a la VPT.

10.1 Estilo de liderazgo

Sabida es la influencia que el estilo de liderazgo del supervisor tiene sobre el bienestar y salud (Glasø & Einarsen, 2006) y en la productividad (Bass & Riggio, 2006) de los trabajadores a su cargo. El ejercicio de poder tiene diferentes maneras de manifestarse en

los líderes. Siguendo el modelo de French & Raven (1956), clasificamos el poder en cinco tipos. El poder del tipo coercitivo es aquel cuya fuente depende del castigo real y percibido por el oponente. El poder de recompensa, es aquel donde media la premiación, una vez más en su doble perspectiva, es decir, la posibilidad que quien ejerce este poder tiene de recompensar y la percepción de la contraparte de sus posibilidades de ser recompensado. El poder legítimo está dado por el derecho de ascendencia capacidad de influir sobre otros que quien ejerce ese poder. El poder de experto está pautado por el dominio de un campo de conocimiento o experticia en una materia determinada. Por último, de acuerdo al presente modelo, está el poder de referente, la contraparte lo toma como modelo a seguir.

Ashforth (1994) vincula las conductas de un liderazgo tiránico con los efectos de salud-enfermedad de los subordinados. Más recientemente existen estudios que establecen algunas características particulares del liderazgo (destructivo) que tienen los supervisores donde existen denuncias de maltrato. Einarsen, Aasland & Skogstad (2007) definirá al liderazgo destructivo como el sistemático y repetido comportamiento del líder, supervisor o gerente que viola el legítimo interés de la organización mediante el debilitamiento y/o sabotaje de las metas, tareas, recursos y la efectividad o motivación, bienestar y satisfacción en el trabajo de los subordinados. Los estudios realizados muestran fuertes correlaciones entre el maltrato y la percepción del estilo de liderazgo del superior inmediato (Einarsen et al. 1994). Hoel, Glasø, Hetland, Cooper & Einarsen (2010) demostró que los reportes de maltrato en el trabajo por subordinados, refieren a estilos de liderazgo autoritario e inconsistente entre sus supervisores según sean maltratados o espectadores. Por su parte, el estudio de Hauge et al. (2007) mostró una fuerte relación de los liderazgos del tipo tiránico y laissez-faire entre los estilos de liderazgo predominantes en organizaciones donde se da el maltrato. Por otro lado Skogstad et al. (2007) demostraron la acción destructiva que tiene el tipo de liderazgo laissez-faire para la emergencia de estrés y maltrato psicológico en el trabajo. Estos hallazgos no significan que quienes perpetran los maltratos son estos líderes, sino que su existencia y particular manera de ejercer el liderazgo, promueven un campo fértil para su aparición.

Los líderes tienen el poder de influir ante la vulnerabilidad de su subordinados de ser expuestos a la violencia, mediante la señalización de cuáles son los comportamientos apropiados y cuáles no (Aquino & Thau, 2009). Stouten et al. (2010) argumenta que los líderes que estimulan un buen ambiente de trabajo y más específicamente comunicando lo que es el comportamiento apropiado y ético deberían reducir la violencia en el trabajo. Los líderes éticos tienen una influencia positiva en el comportamiento socializado y ético de los trabadores (Brown, Treviño & Harrison, 2005; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes & Salvador, 2009). Este comportamiento ético ha demostrado aumentar el razonamiento moral (Clark & Leonard, 1998; Singhapakdi, Vitell & Franke, 1999) lo que a su vez afecta la medida en que los trabajadores son expuestos a situaciones moralmente cuestionables (Victor & Cullen, 1988). Teniendo en consideración que la violencia psicológica en el trabajo es una acción moralmente cuestionable cabe pensar, así lo expresa (Stouten et al., 2010) que un liderazgo ético tenga una correlación negativa con la aparición de la violencia en el trabajo. Treviño, Brown & Hartman (2003) y Treviño, Hartman & Brown (2000) argumentan que ser percibido como un líder ético requiere ser caracterizado como una persona honesta, confiable, justa, con decisiones basadas en valores y ética en su vida personal. Un gerente ético es caracterizado también, como quien hace esfuerzos proactivos para influenciar a sus seguidores haciendo de la ética parte de sus agendas. Ellos estimulan el comportamiento justo en el trabajo y sirven de modelos para sus subordinados. Desde la teoría del aprendizaje social se establece que las nuevas actitudes, valores y comportamientos son aprendidos mediante el reconocimiento o reprimenda y mediante la observación de modelos creíbles y atractivos en el ambiente (Bandura, 1977, 1986). En este sentido podemos visualizar la notable influencia que puede movilizar un líder ético en el comportamiento de sus subordinados (Brown et al. 2005). Básicamente el planteamiento aquí viene a demostrar cómo desde la organización se puede, aún sin proponérselo, generar comportamientos deseables e indeseables y la inmensa capacidad de influir sobre éstos que los líderes tienen. Es decir que un líder ético debería promover comportamientos éticos en las organizaciones y de hecho algunas investigaciones así lo confirman Brown et al. (2005). Éstos autores han demostrado que el liderazgo ético está relacionado con la honestidad, con la efectividad en la supervisión, con la voluntad de informar problemas por parte de los empleados y con dedicación al trabajo. El rol del

liderazgo ético en el ambiente organizacional ha sido recientemente examinado por Piccolo, Greenbaum, den Hartog & Folger (2010). En este estudio pudo verse que el liderazgo ético afecta positivamente el ambiente de trabajo, aumentando la autonomía del trabajador y su sentimiento de significancia del trabajo. De hecho en el proceso de diseño de las tareas, los líderes éticos hacen una justa y balanceada toma de decisiones (Brown &Treviño, 2006). Los líderes que se focalizan menos en la regulación de la carga de trabajo tienden a crear desbalances entre las metas económicas y el diseño del trabajo lo que ha sido descripto como desmoralizador para los trabajadores (Merton, 1968). De hecho, la presión a completar las tareas en tiempos acotados ha sido identificado como distorsionante de los comportamientos (Schweitzer, Ordonez & Douma, 2004), lo cual sugiere que bajo estas condiciones, los trabajadores están más afines a sentirse expuestos a la violencia. Stouten et al. (2010) sugiere que los líderes éticos invierten en el diseño del trabajo en orden de mejorar tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos del mismo, contribuyendo al sentido y significado del trabajo, este tipo de liderazgo a su vez, mejora el ambiente de trabajo lo cual disminuye las probabilidades de VPT. De hecho los líderes éticos juegan un papel importante en la regulación y prevención por desestimular comportamientos desviados en el ambiente de trabajo (Mayer et al. 2009). Los hallazgos de Stouten et al. (2010) muestran no solo cómo los líderes éticos actúan previniendo la violencia en el trabajo, sino que también crean un ambiente de trabajo positivo en términos de carga de trabajo y en términos cualitativos en relación a dar significancia al trabajo. En este sentido, Stouten et al. (2010) ha podido establecer y distinguir dos aspectos en relación a la importancia del ambiente organizacional respecto de la violencia: los aspectos cuantitativos, es decir la carga de trabajo y los cualitativos, es decir condiciones de trabajo pobre y poco significativo.

En línea con estos argumentos, los investigadores indican que los estilos coercitivos, dictatoriales y autocráticos de liderazgo están asociados positivamente con la aparición de VPT en el trabajo (Hoel & Cooper, 2000; Hoel et al. 2010; Vartia, 1996). Einarsen et al. (1994) señalan que el estilo de liderazgo laissez-faire también está relacionado de manera positiva con la generación de un ambiente propicio para la VPT, en tanto el

comportamiento del líder es displicente ante el surgimiento de inconvenientes, dificultades o problemas entre los subalternos.

De lo dicho se puede suponer que cuando el perpetrador de los maltratos es el jefe, su estilo está más asociado a un estilo coercitivo, dictatorial y autocrático; en tanto cuando el perpetrador es otro, el supervisor del área tiene características de liderazgo más asociadas con el laissez-faire. Es decir, uno tiene tendencia a ejercer la violencia y el otro a propiciarla más allá de sus intenciones, por ejemplo no teniendo un adecuado manejo de conflictos (Hauge et al. 2007; Skogstad et al. 2007), elemento que desarrollamos en el siguiente apartado. Para el caso de nuestra investigación nos interesa identificar si la presencia de un líder coercitivo incrementa el daño producido tanto a las personas expuestas a la violencia como a la organización.

10.2 Manejo de Conflictos

Otro elemento a considerar en los temas organizacionales que actuarían como mediadores incrementando las consecuencias negativas de la VPT es el manejo de conflictos por parte del superior inmediato. Diversas investigaciones han demostrado cómo la violencia es especialmente predominante allí donde los líderes no actúan para prevenirla o no tienen una eficaz manera de manejar los conflictos. Como mencionamos anteriormente pueden ser, por ejemplo líderes laissez-faire (Hauge et al. 2007; Skogstad et al. 2007). Los autores Topa-Cantisano et al. (2007) llevaron a cabo un meta-análisis de 86 estudios y comprobaron mediante un modelo de ecuaciones estructurales que ciertas variables organizacionales (la justicia en el manejo de las diferencias, conflicto de rol y ambigüedad de rol) eran predictores significativos de la aparición de VPT. También los autores Bowling & Beehr (2006) realizaron una revisión y meta-análisis de los potenciales antecedentes y efectos de la VPT y surgieron como antecedentes: el conflicto de rol, la ambigüedad de rol, la sobrecarga de trabajo, la falta de autonomía, la afectividad negativa del afectado y percepción de injusticia organizacional.

Un estudio de los países bajos exploró las influencias culturales en los comportamientos interpersonales en la organización (Van Oudenhoven, Mechelse & de Dreu, 1998). De acuerdo a estos autores, los gerentes de países con menos distancia de poder, como por ejemplo Dinamarca y Holanda (Einarsen, 2000), son más propensos a usar maneras constructivas de manejo de conflictos y tienden a tener una comunicación más abierta y cooperativa. Sin embargo pasa lo contrario con aquellos gerentes pertenecientes a países con mayor distancia de poder, como pueden ser España y Bélgica por ejemplo. En esta línea de pensamiento podría asociarse el maltrato con estilos gerenciales más autoritarios y con mal manejo en la resolución de conflictos. Ashforth (1994) describe los llamados "pequeños tiranos", como líderes que son arbitrarios, tienen un comportamiento auto-engrandecimiento y tienden a menospreciar a los subordinados así como a actuar con falta de consideración con ellos inhibiendo toda iniciativa en una resolución de conflictos productiva. Una resolución de problemas productivo intenta comprender las razones, busca soluciones que puedan satisfacer a ambas partes. Quienes manejan de manera adecuada los conflictos intentan compaginar los intereses de las partes involucradas de una manera más integradora (por ejemplo, Weingart & Weldon, 1991) mientras que los estilos de manejo de conflictos del tipo dominación y evitación incrementan la experiencia de conflictos y estrés (Friedman, Tidd, Currall & Tsai, 2000). Es decir que la resolución de conflictos mediante la acomodación, integración de los intereses logra reducir la intensidad en los mismos y por tanto cortan su escalada, elemento que se encuentra presente en la VPT. Resulta más efectivo el compromiso por resolver el conflicto que el tomar partido por una de las partes o mismo su evitación (por ejemplo Janssen & Van de Vliert, 1996; Rubin et al. 1994 en Medina, Dorado, de Cisneros, Arévalo & Munduate, 2003). Al respecto Baillien (2011) analizó la relación entre los diferentes estilos de manejo de conflictos (Van de Vliert, 1997), y el maltrato en el trabajo. De ahí que el posicionamiento que adquiera el supervisor a la hora de tratar los conflictos que se generan entre los miembros de su equipo producirán también efectos sobre su imagen de apoyo para el equipo de trabajo en general y quienes tienen una u otra posición en lo particular de la situación. La evitación del conflicto, el forzar en uno u otro sentido su resolución frente a una adecuada comunicación y negociación del mismo

marcará la diferencia entre una manera destructiva de resolución y una gestión adecuada del mismo.

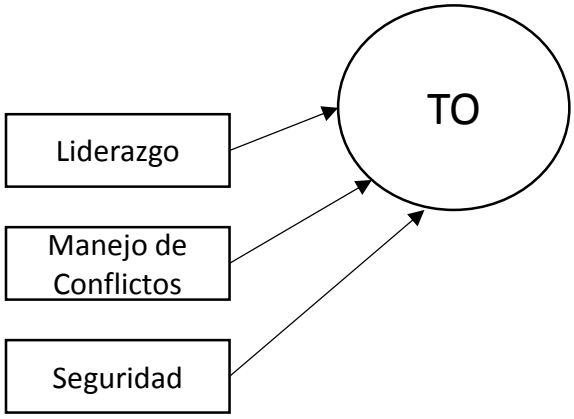
10.3 Seguridad en la organización

Otro de los elementos a considerar como mediador que incrementa las consecuencias negativas es que la organización no brinde un ambiente de seguridad. Ciertas prácticas y políticas que generan cambios en la organización y el trabajo, como son las reestrucutraciones, las fusiones y los despidos, son señaladas como elementos favorecedores del maltrato. Esto ha sido explicado en numerosos estudios (Baron & Neuman, 1998; Mc Carthy, Sheehan y Wilkie, 1995). Zapf (1999) expresa que la inseguridad genera conflicto, y Hoel, Zapf & Cooper, (2002) sugieren que los cambios incrementan la frustración y como consecuencia, la agresión. La investigación de Notelaers, De Witte & Einarsen, (2010) sostiene que elementos como la inseguridad en el trabajo actúan como favorecedores del maltrato en el trabajo, argumento que es compartido con Baillien et al. (2009) y con Hauge et al. (2007). Los cambios pueden acarrear incertidumbre sobre el futuro del trabajo e incluso de la propia organización. Notelaers et al. (2010) encontraron directa relación entre los cambios en el trabajo y la exposición al maltrato. También Hoel & Cooper (2000), McCarthy (1996) y Sheehan (1999) han discutido sobre los efectos del concepto de reestructuración y cambios organizacionales, alertado sobre las múltiples consecuencias que tienen en los trabajadores, como por ejemplo la reducción de sus oportunidades de promoción, el incremento en la carga de trabajo y la competitividad interna entre los miembros (Notealers et al. 2010: 491, 492). De acuerdo a lo expuesto, un ambiente organizacional cambiante podría poner a los trabajadores en situaciones de mayor incertidumbre y esto a su vez propiciar al incremento de las consecuencias de la VPT.

Los factores mencionados ubicarían a la organización con elementos de poca eficacia para evitar las consecuencias negativas que la VPT tiene sobre las personas expuestas y las organizaciones donde tienen lugar.

En suma los temas (factores) organizacionales serían: el estilo de liderazgo del jefe inmediato, su manejo de conflictos y la seguridad en la organización. Gráficamente podríamos verlo de la siguiente manera:

Figura 9 Elementos Temas organizacionales (TO)



Fuente: Elaboración propia

El papel de los perpetradores

Por último establecemos las diferencias entre la posición en la organización en que se ubica el perpetrador. No tendrá los mismos efectos en los trabajadores expuestos a la VPT que los maltratos sean perpetrados por su propio jefe que por otra persona. Entendemos que las consecuencias tanto personales como organizacionales también serán diferentes en función de quién perpetra el maltrato.

En este sentido, la autora francesa Marie France Hirigoyen (2001) propone una clasificación que establecerá cuatro modalidades: 1) El maltrato vertical descendente cuando la violencia es perpetrada por un superior; 2) El maltrato horizontal, cuando este es perpetrado por colegas, compañeros de trabajo del mismo nivel jerárquico; 3) El maltrato mixto, es la conjunción del maltrato vertical descendente y el maltrato por compañeros y; 4) El maltrato vertical ascendente, el cual refiere a una situación en que un superior es maltratado por uno o más subordinados.

Algunas investigaciones han revelado que entre el 4 y el 15% de los trabajadores son afectados por VPT (Notelaers, Einarsen, De Witte & Vermunt, 2006) y el 80% de los casos el superior está involucrado en dichos maltratos de acuerdo a lo que refieren los afectados (Einarsen et al. 2003). Otro estudio realizado por UNISON (1997) revela que alrededor del 40% de los participantes de la investigación habían experimentado VPT de su superior en el curso de sus carreras laborales. Otro estudio entre 73 gerentes, 74% de ellos dijeron haber trabajado para jefes intolerables (Lombardo & McCall, 1984). En la investigación de Namie & Namie (2000), el 89% de los trabajadores que se percibían como víctimas, dijeron haber sido maltratados por sus propios jefes.

Hablar de los perpetradores no es tarea sencilla, especialmente porque nuestra investigación parte del relato de los trabajadores y su experiencia subjetiva como ya lo hemos mencionado. En este estudio no nos hemos propuesto indagar sobre los perpetradores lo que tampoco es una tarea sencilla para otros investigadores (Zapf, 1999; Einarsen et al., 2003; Baillien et al., 2009; Hauge et al., 2009). Es difícil llegar a los

perpetradores particularmente porque ellos no admiten fácilmente dicha condición. En nuestro trabajo en la exploración inicial al realizar entrevistas para la definición del estudio, una persona que participó en los primeros grupos llegó a la entrevista diciendo "creo que yo son una maltratadora" aunque esto fue apenas un hecho anecdótico y de lo cual no pudimos tener evidencia empírica sobre tal afirmación. En un estudio realizado en Noruega (Einarsen et al. 1994) con siete sindicatos, aproximadamente el 5% de ellos admitió haber tenido comportamientos negativos hacia otros en su lugar de trabajo. Los perpetradores suelen describirse a sí mismos como: ansiosos ante las relaciones sociales, bajos en competencias sociales, bajos en autoestima y generalmente altos en agresividad. En algunos estudios se ha demostrado que los líderes destructivos se inclinan a criticar agresivamente a sus subordinados en público (Ashforth, 1994) y otros menosprecian como resultado de su narcisismo destructivo (Harvey, Buckey, Heames, Zinko, Brouer & Ferris, 2007). La literatura también sugiere que los líderes disfuncionales que son psicópatas corporativos o maquiavélicos usarán todos los medios necesarios para alcanzar sus objetivos (Babiak & Hare, 2006; Boddy, 2006, Clarke, 2005). Podríamos estar entonces ante individuos con bajo control emocional. La autora francesa Marie-France Hirigoyen, (2000) ha expuesto en sus producciones, en base a su trabajo en la clínica, que los perpetradores tienen personalidades narcisistas, donde su perversidad puede adoptar distintas formas y representaciones destinadas a satisfacer su propia necesidad de ejercicio de poder, en este sentido la ausencia de escrúpulos, despliegue de mentiras e intrigas caracteriza su particular manera de concebir el ejercicio del poder. Hemos hecho nuestras consideraciones al respecto cuando hablamos de las precisiones conceptuales de la VPT.

Otro de los factores propiciadores según Leymann (1996) podrían explicarse por las deficiencias en cuanto al ejercicio del liderazgo. Muchos gerentes buscan abiertamente el poder por razones muy íntimas y, cuando lo tienen, su personal forma de ejercerlo puede provocar una dinámica destructiva que a la larga podría ser muy pernicioso para la organización (Greiner & Schein, 1990). Dejours (1990:89) plantea que "La desigualdad en la división del trabajo puede resultar un arma temible de la cual se valen los jefes para dar rienda suelta de su agresividad, hostilidad o perversidad". En este sentido, el abuso

en el ejercicio del poder, es la manera en que los problemas no resueltos relacionados con él pueden perturbar profundamente e incluso corromper no sólo a la alta gerencia sino a toda la organización. Desde el punto de vista psicológico, en la dinámica psíquica, la violencia podría explicarse como la reproducción inconsciente de una violencia pretérita vivida por el perpetrador. Esto último se fundamenta en estudios de psicología que en relación a los elementos más cognitivos explican la violencia en el estudio con niños -agresores y víctimas- en vivencias de violencia psicológica en la escuela. Considerando tres grandes competencias emocionales (reconocimiento de emociones, dimensión moral y afrontamiento), Sánchez, Ortega & Manesini, (2012) observan que los agresores que perpetran los maltratos, muestran dificultades para reconocer emociones en los demás, sobre todo en situaciones cercanas a su experiencia personal, como abuso y prepotencia entre iguales; tienden a mostrar escasos sentimientos de culpa y empatía ante el sufrimiento ajeno, experimentando orgullo e indiferencia ante los demás, movidos por beneficios personales y reputación social. En cuanto a las habilidades para afrontar situaciones estresantes, aparecería que no presentan mayores dificultades, si bien tienden a utilizar con mayor frecuencia estrategias de externalización que los afectados (Sánchez et al. 2012:79), lo cual podría traducirse en comportamientos agresivos. Por otro lado, las personalidades violentas se han identificado con la agresión y estilo pobre en la crianza de los hijos (Randall, 1997), por lo que Hoel et al. (1999) argumentan que la evidencia con respecto a una personalidad violenta no es concluyente: no hay evidencia empírica suficiente para apoyar la idea. Siguiendo a Zapf (1996), ¿se podría acaso encontrar en el perpetrador una víctima? Hauge et al. (2009) analizan factores individuales y situacionales como predictores del ser un perpetrador de maltratos en el lugar de trabajo, y en este sentido, identificaron como un fuerte predictor en lo que refiere al factor individual es el haber sido ellos mismos objeto de maltrato. Lo dicho para dar cuenta de las posibles razones por las cuales una persona puede convertirse en perpetrador. En nuestro caso trataremos de identificar si el hecho que el jefe sea el perpetrador ocasiona mayores daños a los afectados sea trabajador o sea la organización.

Por otra parte también nos interesará saber el daño producido cuando son otros los perpetradores. Por ejemplo, el grupo social que se refiere al conjunto de personas que se

encuentran en el entorno próximo de quien es maltratado. Las características de relacionamiento descriptas en las investigaciones para el caso de la VPT, han sido las siguientes: hostilidad, envidia, presión grupal, búsqueda de cabeza de turco (chivo expiatorio). Según estas investigaciones, cuando la hostilidad es manifestada por compañeros, el afectado suele ser objeto de intimidación y persecución por tratarse de un "blanco" fácil para descargar frustraciones y estrés causado por otros factores, como veíamos más arriba. En situaciones donde el estrés y frustración causados por una fuente inespecífica, inaccesible, o demasiado poderosa o respetada para ser atacada, el grupo puede tornar su hostilidad hacia personas más débiles como una suerte de válvula de escape (Thylefors, 1987 en Einarsen 1999; Björkqvist, 1992 en Zapf et al. 1996; Brodsky, 1976 en Einarsen 1999). Otra razón posible es la excesiva cohesión grupal, su aglutinamiento y escasa tolerancia a la diferencia, en tanto organización narcisista (Bleger, 1966), hacen un campo fértil para la aparición de la violencia. El aislamiento social del *elegido* puede ser el mecanismo mediante el cual el grupo ejerza su violencia (Girard, 1989). *"Somos un clan y no entra nadie"...* manifiesta uno de los gerentes de un grupo en dónde otro se queja de la falta de compromiso de otras personas de la misma organización. Si seguimos a Girard (1989:95), nos dirá que *"*Los perseguidores no saben por qué ese mecanismo actúa favorablemente sobre sus recíprocas relaciones y la comunidad, pero saben que actúa y son muy receptivos respecto a ello".

Para el caso de nuestra investigación indagaremos sobre quién es el perpetrador desde el punto de vista del agredido e intentaremos verificar si en el caso que el perpetrador sea un superior inmediato del trabajador afectado le ocasiona mayores daños a él y a la organización.

Capítulo IV - Modelo estructural de la investigación

Nuestro modelo de VPT

El modelo de investigación soporta el supuesto que diversos elementos contribuyen a configurar la VPT lo cual tendrá consecuencias personales para el individuo afectado, lo que a su vez tiene efectos en la organización. A continuación presentamos nuestro modelo, el cual surge bajo el supuesto de que cuando mayor exposición a la VPT tiene un trabajador, mayores serán sus consecuencias y por tanto la organización también se verá afectada por su presencia.

Seguidamente presentamos los tres componentes a modo de constructos que darán la estructura a la presente investigación, estos son: la Violencia Psicológica en el Trabajo (VPT), las Consecuencias personales de los individuos afectados (CP) y las Repercusiones organizacionales (RO). Estos constructos teóricos se definen a partir de los elementos que los integran y contribuyen en unos casos a formarlo y en otros casos permiten inferir su existencia. Según del caso estaremos ante constructos formativos y constructos reflectivos respectivamente.

Los constructos (VPT) y (CP) son de naturaleza formativo, es decir que está definido por un grupo elementos. En cambio, las repercusiones organizacionales (RO) son de carácter reflectivo, es decir que se puede concluir su existencia a partir de sus manifestaciones.

Para contribuir con la explicación y el razonamiento que nos lleva a tal premisa en esta investigación detallamos los cuatro objetivos principales:

1. Identificar los comportamientos negativos de la VPT más utilizados, la intensidad (medida a través de la frecuencia y duración de los mismos) y la finalidad percibida por el afectado y cómo éstos afectan a la mayor o menor VPT.
2. Demostrar que la VPT impacta en las personas y a través de ellas a la organización y establecer las consecuencias personales y las repercusiones para la organización de la VPT.
3. Establecer si la vulnerabilidad del trabajador expuesto a la VPT (afectado) y los temas organizacionales median (incrementan o disminuyen) las consecuencias personales y los efectos en la organización.
4. Establecer las diferencias del daño provocado por la VPT, según quien sea el perpetrador.

Estos cuatro objetivos dan marco a nuestra investigación y las hipótesis que desarrollaremos más adelante.

Definición del modelo de medida aplicado en la investigación.

Teniendo como base los estudios empíricos analizados con anterioridad y revisión de los diferentes modelos, detallaremos a continuación el modelo de medida utilizado para nuestra investigación. Presentaremos el conjunto de constructos objeto de nuestro análisis y los indicadores específicos para cada uno de ellos.

De acuerdo a Miles (2011:149)

> "La elección entre el tipo de indicador (reflectivo o formativo) depende de la prioridad causal entre el indicador y su variable latente (Bollen, 1989 en Miles, 2011). La teoría debe guiar la relación entre la variable latente y sus indicadores. Chin (1998ª en Miles 2011) sugiere la siguiente pregunta para realizar la elección: ¿si se produjera un cambio de

> dirección en uno de los indicadores que forman parte del constructo, los demás indicadores deberían cambiar necesariamente en la misma dirección? Si la respuesta es no, los indicadores serán formativos.
>
> En el caso de los constructos de segundo orden (esto es, en el caso de los componentes), la relación entre estos y las variables latentes que los configuran puede ser también de dos tipos: molecular (equivalente a reflectivo) o molar (equivalente a formativo). Cuando las variables latentes son consecuencia de la existencia del constructo de segundo orden y se espera que covarien, entonces, el constructo de segundo orden es un constructo molecular. Por el contrario, cuando las variables que configuran el constructo de segundo orden dan lugar a la existencia del mismo, entonces, el constructo de segundo orden es un constructo molar. Dadas estas definiciones, las reglas de decisión para determinar si un constructo de segundo orden es molecular o molar son semejantes a las comentadas para decidir si un constructo de primer orden es reflectivo o formativo".

En nuestra investigación, cada componente del modelo estará integrado por diferentes elementos los cuales serán medidos a través de indicadores. El modelo de investigación que proponemos consta de cinco constructos, cuatro de carácter formativo, uno de carácter reflectivo: la Violencia Psicológica en el Trabajo (VPT), las Consecuencias Personales (CP), la Vulnerabilidad del Afectado (VA), los Temas Organizacionales (TO) y las Repercusiones Organizacionales (RO) respectivamente. Dos de ellos, Vulnerabilidad del Afectado y los Temas Organizacionales los modelamos como mediadores, ya que suponemos que puede agravar las consecuencias de la VPT sobre las CP y las RO. Organizamos la descripción de los constructos de acuerdo a su pertenencia a los objetivos de la tesis, planteados anteriormente.

Componentes del modelo de investigación

La investigación parte del supuesto que la violencia psicológica en el trabajo tiene diversas maneras de expresarse a través de comportamientos negativos dirigidos hacia un sujeto con determinadas condiciones laborales y socio-afectivas. A su vez, algunas condiciones de gestión, así como las características del superior, pueden facilitar su aparición, lo cual produce distintas entidades de consecuencias tanto en el individuo afectado como en la organización.

1. Constructo VPT

En este apartado iremos estableciendo los diferentes, elementos utilizados para definir el componente VPT en la organización. En términos globales la VPT tiene cualidades de constructo formativo, como dijimos anteriormente, es decir que se construye a partir de determinados elementos, y si cambiamos algunas de ellas también cambiará el constructo VPT (ver Fuente: Elaboración propia

Los elementos que conforman el constructo VPT son: 1) Cantidad de comportamientos negativos, 2) Duración, 3) Frecuencia y, 4) Finalidad percibida;

1.1 Estructura de análisis del constructo (VPT)

El constructo formativo VPT va a estar compuesto por cuatro elementos (en negrita en el cuadro siguiente). Los componentes de la VPT los establecemos a partir de la existencia de cantidad de comportamientos negativos (CANT) calculada por el promedio NAQ 1 a 22, que cuentan con una intensidad determinada representada por la frecuencia (FRECNAQ23 SM) y la duración de al menos seis meses (DUR21) y por último tenemos

a la percepción de la existencia de una finalidad positiva (FINPER26), es decir que el trabajador piensa que la violencia que siente estar expuesto tiene motivos.

El siguiente cuadro resume la estructura que utilizamos para analizar este constructo.

Cuadro 2 Estructura de análisis en la modelización del Constructo VPT

Elementos	Indicadores[30]	Autores
Cantidad de Comportamientos Negativos	CANT Prom sum NAQ-R (1-22)	Einarsen et al. (1997, 2001, 2011); Einarsen (1999); Einarsen et al. (2009); Lutgen-Sandvik et al. (2007); Escatín et al. (2011)
Frecuencia	(23) FRECNAQ23 SM Al menos una vez a la semana	Einarsen (1997, 2001); Einarsen et al. (2011); Leymann (1996); Lutgen-Sndvik et al. (2007); Zapf et al. (1996); Mikkelsen & Einarsen (2001)
Duración	(24) DUR24 Duración	Einarsen (1997, 2001) Lewis (2004), Leyman (1996), McCarthy & Mayhew (2004), Rospeda et al. (2009), Schneider et al. (2000), Tonini et al. (2011), Vaez et al. (2004), Vartia (2001)
Finalidad percibida	(26) FINPER26 Interpretación de motivos	Björkqvist et al. (1994); Brodsky (1976); Einarsen (1999) Einarsen et al. (1994), Vargas et al. (2008) Leymann (1990); Zapf & Gross (2001); Mathiesen (2011); Topa-Cantisano et al. (2007); Jenkins et al. (2010); Coyne et al. (2003)

Fuente: Elaboración propia

En suma adoptamos la definición de Einarsen et al. (2003, 2011) [31] que aparece como apropiada para el tipo de comportamiento negativo que analizaremos. Cabe preguntarse e intentaremos demostrar en esta tesis el papel que juega *la percepción de finalidad de la VPT por parte del trabajador expuesto*.

[30] Entre paréntesis está el número de pregunta del cuestionario
[31] Ver en esta tesis en Capítulo I Introducción.

1.2 Explicación de los elementos del constructo VPT

A continuación se explica cada uno de los elementos del componentes VPT.

La ***Cantidad de Comportamientos Negativos*** está calculada a partir del promedio de todos aquellos actos negativos que la persona refiere estar expuesta (preguntas 1 a 22). A mayor número de actos negativos recibidos mayor es la severidad de la violencia vivida. Esta medición la hacemos a partir de la suma de las respuestas al cuestionario NAQ (preguntas 1 a 22) y después se calcula el promedio.

La ***Frecuencia*** se mide con los términos de repetición que van desde "nunca" a "diariamente" y su medición se realiza mediante la pregunta 23 del cuestionario, la cual correlaciona de manera directa con el cálculo de la media de las preguntas de la escala NAQ (preguntas 1 a 22). Cuanto mayor es la frecuencia de la exposición a la VPT se incrementa el valor VPT. Se establece como medida de referencia el contar con al menos un comportamiento negativo al menos una vez a la semana. Cuanto más cercano al valor 5 mayor es la frecuencia, en una escala de 1 a 5.

Para la ***Duración*** se calcula el producto de la resta del período entre comienzo y fin (pregunta 24) con el objetivo de establecer el tiempo en que la persona siente haber sido expuesta a las agresiones y se toma como mínimo seis meses lo cual se establece en el principio del cuestionario. En caso de no haber fecha de finalización, a la fecha de aplicación del cuestionario se le resta la fecha de comienzo de las agresiones.

En cuando al elemento ***Finalidad percibida***, concretamente la *interpretación de motivos* por parte del afectado por la VPT que interpreta una intencionalidad por parte de su agresor, es decir, que esta violencia a la cual se encuentra expuesto tiene una razón de ser para quien responde. Para medir esto construimos una serie de ítems (pregunta 26) donde se establecen motivos posibles (de acuerdo a la literatura existente) como la envidia, las características psicológicas del agresor, la competencia (rivalidad), ánimo de expulsión y en por último incluimos un ítem que establece la ausencia de motivos: "usted piensa que quien lo maltrata no es consciente de lo que hace". Las opciones de respuesta van desde

"nada probable" a "totalmente posible". El valor de la finalidad se calcula con el promedio de las preguntas que expresan finalidad. Cuanto mayor sea el valor acercándose a "5" mayor es la *finalidad percibida* lo que se relaciona con mayor VPT.

Como explicaremos a continuación, la relación que se establecerá entre los diferentes componentes del constructo configurarán la magnitud de VPT a la que el trabajador puede sentirse expuesto.

1.3 Indicadores del Constructo VPT

A continuación se presenta un cuadro donde puede visualizarse los indicadores utilizados, qué ítems se utilizaron en el formulario para obtener los datos, y los valores de cada indicador para el constructo VPT. En cada caso, cada uno de los indicadores adquiere un valor que va desde 1 a 5. Donde el valor 5, es la expresión máxima de valor-fuerza del indicador como componente del constructo, en cambio, el valor 1, expresa su inexistencia o debilidad del indicador como componente del constructo.

Cuadro 3 Constructo VPT - Indicadores, Preguntas y Valores de los elementos

Indicadores	Instrumento para obtener los datos. Preguntas (ítems)	Valores
CANT Prom sum NAQ-R (1-22)	Suma y Promedio de los valores NAQ-R (1-22) Negative Acts Questionnaire – Revised en su versión castellana (Einarsen & Hoel, 2001 facilitada por el autor)	1 – Cantidad 0 2 – Poca cantidad 3 – Algo 4 – Bastante 5 – Mucho
(23) FRECNAQ23 SM Al menos una vez a la semana	Por favor, indique con una cruz si ha sido maltratado en el trabajo (durante los últimos 6 meses)	1 – Nunca 5 – A diario
(24) DUR24 Duración	Indique la fecha de comienzo de las agresiones + cálculo de fecha fin-fecha comienzo o si la primera es nula, fecha aplicación del cuestionario menos la fecha comienzo	1 – 6 meses 2 – 1 año 3 – 2 años 4 – 3 o 4 años 5 – 5 años y más
(26) FINPER26 Interpretación de motivos Prom Si respuesta a op. 1,2 y 4	1 quien lo perpetra desea algo de lo que usted tiene o es capaz, le envidia. 2 quien lo perpetra desea hacer que usted se vaya 4 usted piensa que quien perpetra el maltrato lo hace por simple placer	1 – Nada probable 2 – Poco 3 – Algo 4 - Bastante 5 – Muy probable

Fuente: Elaboración propia

2. Constructo CP

Las consecuencias personales (CP) que la violencia psicológica en el trabajo (VPT) tiene para quien ha sido expuesto a la misma puede observarse en diversas dimensiones de su vida: salud, laboral-profesional y social (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la eferencia.**)

Las consecuencias en la salud pueden ser de orden psicológico y también físico, aquí solo nos focalizaremos en la depresión como consecuencia. En lo referente a la vida laboral-profesional se ha demostrado que los individuos despiertan diferentes preocupaciones e incertidumbres respecto de su futuro ocupacional. Y desde el punto de vista social, se han identificado sentimientos de pérdida de status e ideas suicidas en los trabajadores expuestos a la violencia.

2.1. Estructura del Constructo CP

El constructo Consecuencias Personales estará compuesto de tres elementos.

Las consecuencias personales (CP) para el trabajador las establecemos a través de las consecuencias en su salud psicológica de índole depresiva (DEP50), en la aparición de preocupaciones (INDPRE4243) y sentimientos de pérdida de estatus (SPE44).

Cuadro 4 Estructura de análisis en la modelización del Constructo CP

Componentes	Indicadores[32]	Autores
Depresión	(50) DEP50 Escala de depresión (Hopkins checklist)	Derogatis, Lipman, Rickels, Uhlenhuth & Covi (1974) Mikkelsen & Einarsen (2001); Carder et al. (2009); Choi et al. (2010); Einarsen & Raknes (1997a); Einarsen (1996); Leymann (1996) Zapf et al. (1996); Niedl (1996); Bowling & Beehr (2006)
Preocupación e incertidumbre	(42,43) INDPRE4243 Índice de preocupación más incertidumbre	De Cuyper et al. (2009)
Sentimiento de Pérdida de Estatus	(44) SPE44 Escala SPE	Buunk et al. (2007)

Fuente: Elaboración propia

En resumen el constructo CP, es decir aquello relacionado con el impacto que una persona sufre por haber estado expuesta a VPT, contiene repercusiones en su salud 1) Estados de Depresión (pregunta 50); 2) Inseguridad respecto del futuro ocupacional (preguntas 42, 43) y; 3) Sentimientos de pérdida de estatus (pregunta 44).

Como explicaremos a continuación la relación que se establecerá entre los diferentes componentes del constructo configurarán la magnitud de las CP que pueda dar cuenta el trabajador expuesto a la violencia.

[32] Entre paréntesis está el número de pregunta del cuestionario

2.2. Explicación de los elementos del constructo CP

La ***Depresión*** está indicada por la medición de la salud psicológica mediante la escala de depresión que presenta el trabajador expuesto a la violencia.

La ***Preocupación*** es el elemento elegido para representar el plano laboral/ocupacional y lo representamos mediante la preocupación que presenta el trabajador por su futuro ocupacional.

El ***Sentimiento de pérdida de estatus*** nos brinda elemento que representa las consecuencias del afectado en el plano social.

2.3. Indicadores del Constructo CP

A continuación se presenta un cuadro donde puede visualizarse la relación entre los indicadores utilizados, bajo qué ítems se reunieron los datos y los valores de cada indicador para el constructo CP. Una vez más, cada uno de los indicadores adquiere un valor que va desde 1 a 5. Donde el valor 5, es la expresión máxima de valor-fuerza del indicador como componente del constructo, en cambio, el valor 1, expresa su inexistencia o debilidad del indicador como componente del constructo.

Cuadro 5 Indicadores, Preguntas y Valores de los elementos de CP

Indicadores[33]	Instrumento para obtener los datos. Preguntas (ítems)	Valores para el modelo
(50) DEP50 Escala de depresión (Hopkins checklist)	12 ítems de situaciones que indican depresión de la Hopkins Symptom Checklist 90, Derogatis et al., 1974, con respuestas desde 1 nunca, 2 casi nunca, 3 a veces, 4 casi siempre, 5 siempre vive las situaciones planteadas.	1 – No depresión 2 – Casi nada depresión 3 – Algo depresión 4 – Bastante depresión 5 – Mucha depresión
(42,43) INDPRE4243 Índice de preocupación más incertidumbre	Suma y Promedio de preguntas 42 y 43.	1 – Nada preocupación 2 – Poca preocupación 3 – Algo de preocupación 4 – Bastante preocupación 5 – Mucha preocupación
(44) SPE44 Escala SPE	Suma y Promedio de preguntas 44, 16 ítems de situaciones donde existe sentimiento de pérdida de estatus (SPE)	1 – No spe 2 – Poco spe 3 – Algo spe 4 – Bastante spe 5 – Mucho spe

Fuente: Elaboración propia

3. Constructo RO

Le hemos dado el nombre de Repercusiones Organizacionales (RO) al constructo que reúne los efectos que la violencia psicológica en el trabajo (VPT) tiene sobre las organizaciones. Este componente se expresa en dos elementos: ausentismo y clima (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**)

Los episodios de violencia que se desatan dentro de la organización también tienen sus repercusiones en ésta. No solo se verá afectada la persona expuesta sino que habrá repercusiones del tipo económicas, compromiso de trabajador y del ambiente laboral preponderante entre otras relacionadas con la satisfacción, rendimiento, productividad e imagen, las cuales no presentamos en nuestro modelo.

[33] Entre paréntesis está el número de pregunta del cuestionario

3.1. Estructura del Constructo RO

Cuadro 6 Estructura de análisis en la modelización del constructo RO

Elemento	Indicadores[34]	Autores
Ausentismo	(52) Certificaciones médicas (**AUSENT52**)	Kivimaki, Elovainio y Vahtera (2000); Putman (2004); O'Connell & Russell (2007); Niedhamer, Chastang & David (2008) Campanini et al. (2013)
Clima organizacional	(30) Percepción del relacionamiento con los compañeros (**CLIMA30**)	Rayner (1999); Giorgi (2012); Giorgi & Majer (2009); Hauge et al. (2011)

Fuente: Elaboración propia

3.2. Explicación de los elementos del constructo RO

La exposición a la VPT trae como repercusiones sobre la organización en términos de ***Ausentismo*** el cual mediremos a partir de las certificaciones médicas de los afectados.

Por otra parte también quienes han sido expuestos a la VPT tienen percepción más negativa del ***Clima organizacional***, en nuestro caso nos interesará establecer cómo visualizan a sus compañeros de trabajo.

[34] Entre paréntesis está el número de pregunta del cuestionario

3.3. Indicadores del Constructo RO

A continuación se presenta un cuadro donde puede visualizarse la relación entre los indicadores utilizados, bajo qué preguntas se reunieron los datos y los valores de cada indicador para el constructo RO.

Cuadro 7 Indicadores, Preguntas y Valores del Constructo RO

Indicadores[35]	Instrumento para obtener los datos. Preguntas (ítems)	Valores para el modelo
(52) Certificaciones médicas (**AUSENT52**)	¿Ha estado certificado o ausente del trabajo en los últimos dos años por cuestiones de salud? Por favor indique la cantidad de meses (donde una semana implica ¼ mes, 2 semanas ½ mes, y tres semanas ¾ mes).	1 – 0 a 1 sem 2 – 1 a 20d 3 – 20d – 3m 4 – 3m a 6m 5 – 6m a más
(30) Percepción del relacionamiento con los compañeros (**CLIMA30**)	3. la relación con los pares está marcada por los juegos políticos que se establecen entre diferentes "bandos" 4. la relación con los pares es de competitividad /rivalidad 5. la relación está marcada por el individualismo cada quien se ocupa de lo suyo 6. la relación está marcada por los celos y rencores	1 – nunca 2 – casi nunca 3 – a veces 4 – casi siempre 5 – siempre

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las repercusiones para la organización (RO) de la VPT puede apreciarse en un mayor ausentismo (AUSENT52) de los trabajadores afectados así como una peor percepción de sus compañeros de trabajo (CLIMA30).

4. Factores individuales - Constructo VA

A continuación detallamos los diferentes elementos utilizados para definir la VA. La vulnerabilidad del afectado, es un constructo de carácter formativo que se integra con los

[35] Entre paréntesis está el número de pregunta del cuestionario

factores escogidos para establecer cómo éstos median en el incremento de las consecuencias personales y organizacionales. Lo construimos a partir de determinados elementos, y si cambiamos algunos de ellos también cambiará el constructo VA (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Los elementos que conforman el constructo VA son: 1) Su entorno medido por el apoyo social recibido, 2) Su situación vital, 3) El apoyo recibido por su jefe, y 4) Su estabilidad en el trabajo medido a través del tipo de contrato que tiene con la organización.

Creemos que la vulnerabilidad del trabajador responde a determinadas condiciones laborales y socio afectivas que lo ubican en una posición de mayor "minulsvalía" para afrontar la situación de violencia lo cual incrementa sus consecuencias. Entendemos que esta condición de vulnerabilidad actúa como mediador entre la VPT y las CP, cuanto mayor VA, habrá mayor CP.

4.1. Estructura de análisis del constructo Vulnerabilidad del Afectado (VA)

El constructo formativo VA estará compuesto por cuatro elementos. Cada elemento cuenta con un indicador que permite su medición.

El estado de vulnerabilidad del afectado (VA) expresado en el bajo soporte social personal (SSS38), el haber transitado por situaciones vitales estresantes (AVE41), en el poco apoyo percibido por parte del superior jerárquico (APJEF33) y poca estabilidad (INESTCONT59). Esta vulnerabilidad quitará capacidad de afrontamiento al trabajador lo cual producirá mayores consecuencias.

En el cuadro que incluimos a continuación se detallan los elementos del constructo e indicadores que justifican nuestro constructo.

Cuadro 8 Estructura de análisis en la modelización del Constructo VA

Elementos	Indicadores[36]	Autores
Entorno Social	(38) SSS38 (Social Support Scale to Stressful life events)	Einarsen (1996); Wethington & Kessler (1986). Fuente estudio cualitativo HVT (ver capítulo Metodología de la investigación.
Situación Vital	(41) AVE41 (Acontecimientos Vitales Estresantes)	Holmes & Rahe (1967) Fuente HVT (ídem anterior)
Apoyo Jefe	(33) APJEF33 Apoyo del jefe	Carretero et al. (2011); Morgeson & Campion (2003); Skogstad et al. (2007) Fuente HVT (ídem anterior)
Estabilidad	(59) INESTCONT59 Tipos de Contratos	Moreno Jiménez (2004, 2005); Quinlan (1999); Baron & Neuman (1996); Zapf et al. (1996) Fuente HVT (ídem anterior)

Fuente: Elaboración propia

4.2. Explicación de los elementos del constructo VA

El constructo ***Vulnerabilidad del Afectado*** está integrado por los elementos *apoyo social, situación vital, apoyo del jefe,* y *estabilidad*. Cuanto menos apoyo social (SSS), peor situación vital (AVE), menor apoyo del jefe y menos estabilidad mayor es la vulnerabilidad del afectado (VA).

En cuanto al *apoyo social* (pregunta 38) -medido por la escala de Social Support Scale (SSS) mide el apoyo percibido en situaciones estresantes- se plantea una serie de ítems que establecen situaciones da apoyo social por el círculo familiar y de amistad del afectado; las opciones de respuesta van desde "totalmente falso" a "totalmente verdadero" cuanto más verdaderos mayor apoyo recibe y percibe el afectado. El valor del apoyo social se calcula como la suma de las respuestas a cada pregunta dividida entre el máximo puntaje. Cuanto mayor sea el valor acercándose a "5" mayor es el apoyo social y menor es la Vulnerabilidad del afectado. Veremos que en los indicadores y a efectos de la

[36] Entre paréntesis está el número de pregunta del cuestionario

construcción del modelo y las medidas fueran en la misma dirección invertimos los valores, cuanto más altos menos apoyo social y por tanto mayor vulnerabilidad.

El elemento que se relaciona con la *situación vital* la medimos a través de la escala de acontecimientos vitales estresantes a los cuales ha estado expuesto en los últimos dos años (pregunta 41). Cuanto mayor es el puntaje del AVE mayor es la vulnerabilidad del afectado.

Para medir el *apoyo del jefe* (pregunta 33) la pregunta que se hace es "Cuando usted necesita a su superior inmediato, ¿usted siente que puede contar con él/ella?" y las opciones de respuesta van de "nunca" a "siempre". El valor del *apoyo del jefe* se calcula como la suma de las respuestas a cada pregunta dividida entre el máximo puntaje. Cuanto mayor sea el valor acercándose a "5" mayor es el *apoyo del jefe* percibido por quien responde lo que se relaciona con menor Vulnerabilidad del Afectado. A los efectos del modelo también (como en el caso de SSS) se invirtió la escala de valores, tal como se verá a continuación en el cuadro de indicadores.

Por último el elemento *estabilidad* la medimos por el tipo de contrato que tiene la persona que responde el cuestionario, el peor contrato es el menos estable.

La vulnerabilidad del afectado (el constructo VA) se construye a partir de cuatro elementos que tienen los siguientes signos: menos apoyo social, peor situación vital, menos apoyo del jefe y menos estabilidad contractual en la organización.

4.3. Indicadores del Constructo VA

A continuación se presenta un cuadro donde puede visualizarse la relación entre los indicadores utilizados, bajo qué ítems se reunieron los datos y los valores de cada indicador para el constructo VA. En cada caso, cada uno de los indicadores adquiere un valor que va desde 1 a 5. Donde el valor 5, es la expresión máxima de valor-fuerza del

indicador como componente del constructo, en cambio, el valor 1, expresa su inexistencia o debilidad del indicador como componente del constructo.

Cuadro 9 Indicadores, Preguntas y Valores de VA

Indicadores[37]	Instrumento para obtener los datos. Preguntas (ítems)	Valores para el modelo
(38) SSS38 (Social Support Scale to Stressful life events)	Cuestionario de Apoyo Social, 8 ítems para medir la fuerza de la red social de la persona (Broadhead, Gehlbach & De Guy, 1988). A los efectos del modelo se invirtieron los valores de las preguntas 1, 2, 3, 4, 6, 7 y 8.	1 – Buen de SSS 2 – Bastante de SSS 3 – Algo SSS 4 – Poco SSS 5 – Nada SSS
(41) AVE41 (Acontecimientos Vitales Estresantes)	Escala de Acontecimientos Vitales Estresantes. Holmes & Rahe, (1967) Se calcula sumando los acontecimientos ocurridos en los últimos doce meses. Se entiende como "crisis vital" a un resultado por encima de 150 puntos. Por debajo de 140 puntos: sin riesgo Entre 140-149: Riesgo bajo Entre 150-199: Riesgo intermedio Entre 200-299: Riesgo elevado Mas de 300: Alto riesgo	1 – 0, 140 sin riesgo 2 – 140, 149 riesgo bajo 3 – 150, 199 riesgo intermedio 4 – 200, 299 riesgo elevado 5 – 300 Alto riesgo
(33) APJEF33 Apoyo del jefe	Cuando usted necesita a su superior inmediato. Usted siente que puede contar con él/ella?	1 – Mucho apoyo 5 – Nada de apoyo
(59) INESTCONT59 Tipos de Contratos	Tipos de contratos. Las respuestas se categorizaron a efectos del modelo. Quienes están 1) presupuestados y 2) tiene contratos por tiempo indefinido son 1. Quienes 3) tienen contratos renovables, son 3. Y quienes 4) facturan mensualmente tiene la peor estabilidad y por tanto son 5.	1 – 1 y 2 Estabilidad 3 – 3 Estabilidad media 5 – 4 Poca estabilidad

Fuente: Elaboración propia

5. Factores organizacionales - Constructo TO

A continuación detallamos los diferentes elementos e indicadores utilizados para definir TO. Los temas organizacionales es un constructo de carácter formativo, es decir que se construye a partir de determinados elementos, y si cambiamos algunas de ellas también cambiará el constructo TO (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

[37] Entre paréntesis está el número de pregunta del cuestionario

Los elementos que conforman el constructo TO son: 1) Liderazgo, 2) Manejo de conflictos, y 3) Seguridad.

Los temas organizacionales se configuran en un constructo formativo. El tipo de liderazgo ejercido por el superior inmediato, el manejo de los conflictos y la seguridad que brinda la organización lo conforman.

5.1. Estructura de análisis del constructo Temas Organizacionales (TO)

El constructo formativo TO está compuesto por tres elementos. Cada uno de ellos cuenta con un indicador que permite su medición.

La mediación de los TO se ve incrementada por un estilo de liderazgo del tipo coercitivo es la principal fuente de poder del superior inmediato del trabajador expuesto a VPT (LIDJEF31.3), un mal manejo de los conflictos (MCONF32) en una organización que tiene cambios desestabilizadores para el personal (INSEGORG29).

En el cuadro que incluimos a continuación se detallan los elementos e indicadores que justifican nuestro constructo.

Cuadro 10 Estructura de análisis en la modelización del constructo TO

Elemento	Indicadores	Autores
Liderazgo	(31) LIDJEF31.3 Superior inmediato	French & Raven (1956); Glasø & Einarsen (2006); Einarsen et al. (1994, 2007); Hoel et al. (2010); Hauge et al. (2007)
Manejo de Conflictos	(32) MCONF32 Manejo de Conflictos	Ashforth (1994); Baillien (2011); Einarsen (2000); Mechelse et Dreu, (1998); Van de Vliert (1997); Van Oudenhoven et al. (1998); Bowling & Beehr (2006)
Seguridad	(29) INSEGORG29 Cambios en la Organización	Zapf (1999); Hoel et al. (2002); Notelaers et al. (2010); Baillien et al. (2009); Hauge et al. (2007); McCarthy (1996); Sheehan (1999)

Fuente: Elaboración propia

5.2. Explicación de los elementos del constructo TO

El constructo ***Temas Organizacionales*** estará integrado por los elementos: *liderazgo* del superior inmediato (pregunta 31), *manejo de conflictos* del superior inmediato (pregunta 32) y la seguridad que brinda la organización expresada en términos de *cambios* (pregunta 29).

El elemento ***liderazgo***, toma aquel indicador que refiere a un liderazgo del tipo coercitivo donde el valor "1" no incide en nada como fuente de poder la coerción y "5" la coerción como la principal fuente de poder del superior.

El elemento ***manejo de conflictos*** cuenta, por un lado, con indicadores que refieren a una manera constructiva de resolver los conflictos y por otro, a una manera poco constructiva. El valor del *manejo de conflictos* se calcula como la suma de las respuestas a cada pregunta dividida entre el máximo puntaje. Cuanto mayor sea el valor acercándose a "5" peor es el manejo de conflictos por parte del jefe a peor manejo de conflictos mayor incidencia de los Temas organizacionales.

En cuanto al elemento ***seguridad*** se plantea su medición a través del indicador de cambios en la organización. La existencia de cambios en la organización incide positivamente en los *temas organizacionales*.

A mayor valor de los *temas organizacionales,* mayor serán las consecuencias personales y organizacionales.

5.3. Indicadores del Constructo TO

A continuación se presenta un cuadro donde puede visualizarse la relación entre los indicadores utilizados, bajo qué ítems se reunieron los datos y los valores de cada indicador para el constructo TO. En cada caso, cada uno de los indicadores adquiere un valor que va desde 1 a 5. Donde el valor 5, es la expresión máxima de valor-fuerza del

indicador como componente del constructo, en cambio, el valor 1, expresa su inexistencia o debilidad del indicador como componente del constructo.

Cuadro 11 Indicadores, Preguntas y Valores de TO

Indicadores[38]	Instrumento para obtener los datos. Preguntas (ítems)	Valores para el modelo
(31) Liderazgo (**LIDJEF31.3**)	De dónde proviene el poder de su superior inmediato, opción 3. *La capacidad de sanción que tiene él/ella hacia sus dependientes*.	1 – no incide en nada 2 – importa poco 3 – importa algo 4 – importa bastante 5 – principal fuente de poder
(32) Manejo de Conflictos PROM opciones respuestas 1, 2, 3 y 4 (**MCONF32**)	1 su superior no se entera de los conflictos 2 su superior tiende a minimizarlos o evitarlos 3 su superior tiende a burlase de ellos 4 su superior tiende a tomar partido por una de las partes. Opciones: 1 nunca, 2 casi nunca, 3 a veces, 4 casi siempre, 5 siempre	1 – nunca mal manejo 2 – casi nunca mal 3 – a veces mal 4 – casi siempre mal 5 – siempre mal manejo
(29) (In)Seguridad (**INSEGORG29**)	Cambios en la organización. 1) Ninguna modificación; 2) Empleados convertidos en empresas unipersonales; 3) Jubilaciones anticipadas; 4) Retiros incentivados; 5) Despidos; 6) Traspasos o reubicaciones;	Valor – Respuesta 1 – 1 Ningún cambio 2 – 6 3 – 2 4 – 3y4 5 – 5 Cambio extremo

Fuente: Elaboración propia

[38] Entre paréntesis está el número de pregunta del cuestionario

6. El perpetrador (P)

El perpetrador de los maltratos, tal como hemos mencionado anteriormente es el sujeto que el afectado identifica como el responsable de las agresiones. De acuerdo a la literatura presentada estos pueden ser un jefe, colegas o ambos.

El perpetrador es la variable que identifica al agresor y la utilizaremos como variable de control para probar el modelo de acuerdo a que el mismo sea el jefe u otro que no sea el jefe del trabajador expuesto a la VPT.

Cuadro 12 Perpetrador

Variables	Indicadores[39]	Autores
Perpetrador	(25) PERPETRA25 Quién perpetra los maltratos	Hirigoyen (2001); Notelaers et al. (2006); Einarsen et al. (2003); Dejours (1990); Leymann (1996); Greiner & Schein (1990)

La variable Perpetrador, está representada por la identificación en el cuestionario de quién perpetra el maltrato.

A continuación se presenta un cuadro donde puede visualizarse la relación entre los indicadores utilizados, bajo qué pregunta se reunieron los datos y los valores de cada indicador para la variable Perpetrador (P).

A los efectos de identificar la diferencia en los efectos que produce la VPT de acuerdo a quién sea el perpetrador, utilizamos esta variable de control de la siguiente manera. Probaremos el modelo en sus diferentes casos, general para todo tipo de perpetradores, un siguiente caso para cuando el perpetrador es el jefe y por último un tercer caso para cuando el perpetrador es alguien diferente al jefe.

[39] Entre paréntesis está el número de pregunta del cuestionario

Cuadro 13 Relación Indicadores, Pregunta y Valores de la variable P

Indicador[40]	Instrumento para obtener los datos. Preguntas (ítems)	Valores para el modelo
(25) Quién perpetra los maltratos (**PERPETRA25**)	Los ítems del cuestionario fueron: 1. Jefe, 2. Colega, 3. Mixto, 4. Subordinados, 5. Otros. Como la opción de subordinados nadie la utilizó, a las casillas vacías las codificamos como 1 en Nadie o N/C. Para el modelo recodificamos las respuestas como se ve en la siguiente columna.	1 – ex 4 - Nadie o N/C 2 – ex 5 - Otro 3 – ex 3 - se mantiene mixto 4 – ex 2 - Colega 5 – ex 1 – Jefe

Para el caso del modelo tomamos 1 cuando el perpetrador es el jefe y en segundo lugar al resto, cuándo no lo es.

7. Modelo general de la investigación

El modelo de la investigación pretende demostrar que las consecuencias personales y repercusiones organizacionales que la violencia psicológica en el trabajo ocasiona, está mediada por el estado de vulnerabilidad del trabajador afectado, y por los temas organizacionales. Los efectos que la VPT produce serán diferentes dependiendo de quién sea el perpetrador.

Teniendo el modelo demostrado podremos establecer los mejores elementos de gestión para eliminar ya no solo al VPT de la organización, sino prevenir sus efectos actuando directamente sobre ésta y los mediadores.

En suma:

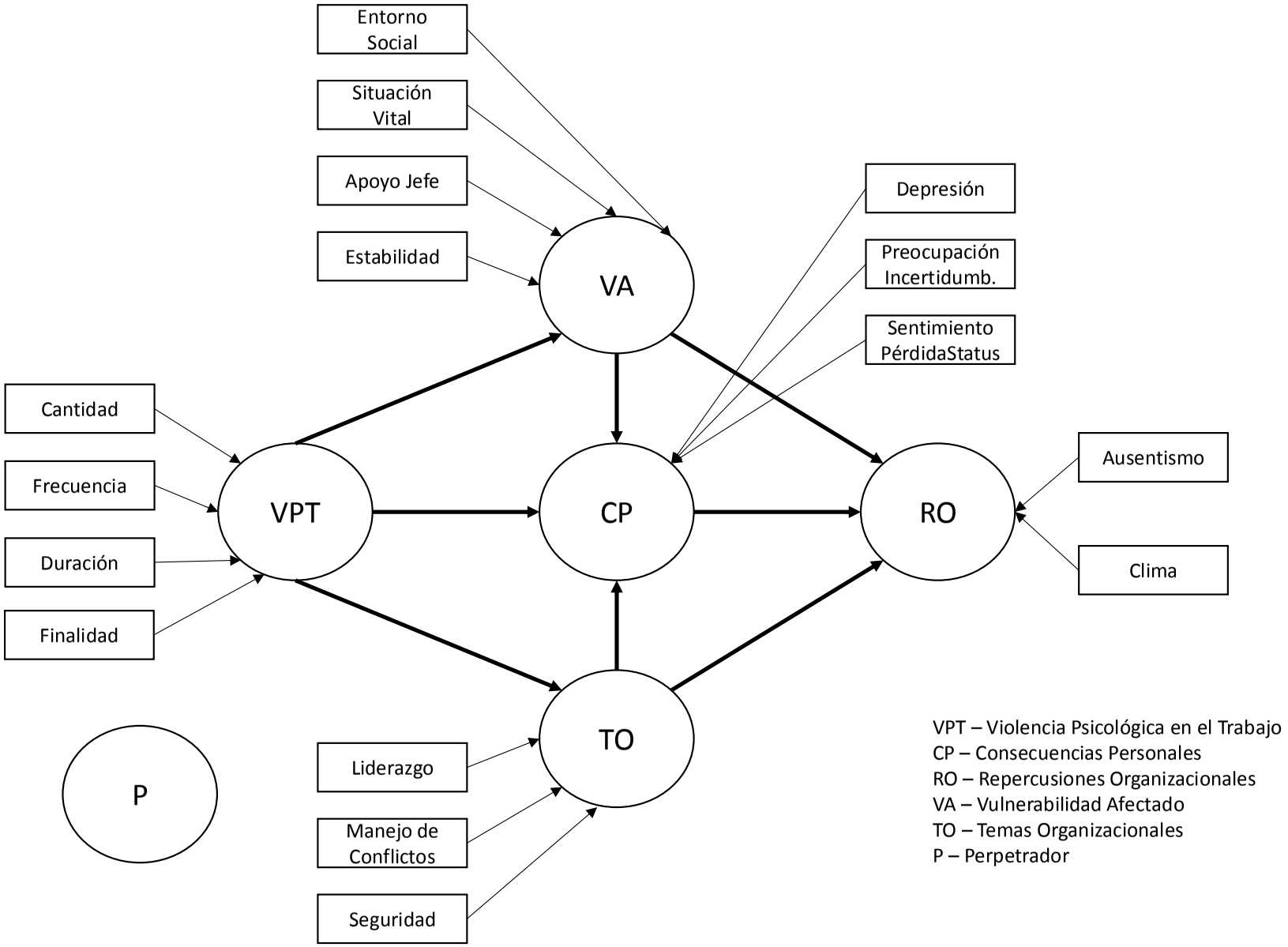
La violencia psicológica en el trabajo (VPT) impacta en las consecuencias personales (CP). A su vez las consecuencias personales que se manifiestan en determinados estados de la persona, tienen un impacto sobre las repercusiones en la organización (RO).

[40] Ídem

La vulnerabilidad del afectado (VA) y los temas organizacionales (TO) median la relación entre VPT → CP → RO.

Estas consecuencias serán más o menos dependiendo de quién sea el perpetrador (P) de la VPT

A continuación se incluye un esquema del modelo general de la investigación cuya referencia aparece en la Figura 3.


Entorno Social
Situación Vital
Apoyo Jefe
Estabilidad
VA
Depresión
Preocupación Incertidumb.
Sentimiento PérdidaStatus
Cantidad
Frecuencia
Duración
Finalidad
VPT
CP
RO
Ausentismo
Clima
TO
P
Liderazgo
Manejo de Conflictos
Seguridad
VPT – Violencia Psicológica en el Trabajo
CP – Consecuencias Personales
RO – Repercusiones Organizacionales
VA – Vulnerabilidad Afectado
TO – Temas Organizacionales
P – Perpetrador

8. Hipótesis

De acuerdo a los objetivos de esta investigación nos planteamos siete hipótesis generales, a saber;

HIPÓTESIS 1: La VPT impactará de manera negativa en consecuencias personales (CP) tales como salud, ocupación-profesión y sentimiento social del trabajador afectado.

HIPÓTESIS 2: Las consecuencias personales (CP) impactan en las repercusiones organizacionales (RO)

HIPÓTESIS 3: La vulnerabilidad del trabajador (VA) actuará como mediador entre la VPT y las CP, cuando más vulnerable es el trabajador mayores serán las consecuencias personales (CP).

HIPÓTESIS 4: La vulnerabilidad del afectado (VA) actuará como mediador entre la VPT y las repercusiones organizacionales (RO), cuanto mayor sean los valores de VA mayores serán las repercusiones organizacionales (RO) negativas.

HIPÓTESIS 5: Los temas organizacionales (TO) actuarán como mediadores entre la VPT y las consecuencias personales (CP), cuanto mayores sean sus valores, mayores serán las consecuencias personales (CP) negativas.

HIPÓTESIS 6: Los temas organizacionales (TO) actuarán como mediadores entre la VPT y las repercusiones organizacionales (RO), cuanto mayor sean los valores de TO mayores serán las RO negativas.

HIPÓTESIS 7: Cuando el perpetrador es el superior inmediato, mayores serán las consecuencias personales (CP) negativas y mayores serán las repercusiones organizacionales (RO) negativas.

A continuación planteamos las hipótesis y sub-hipótesis ordenadas por objetivos planteados para la investigación.

8.1. Del objetivo 1 - Identificar y valorar los componentes de la VPT.

Identificar los comportamientos negativos de la VPT más utilizados, la intensidad (medida a través de la frecuencia y duración de los mismos) y la finalidad percibida por el afectado y comprobar que la cantidad de comportamientos negativos, la frecuencia y duración afectan a la mayor o menor VPT.

Constructo VPT

1) Cuanto más cantidad de comportamientos negativos mayor VPT
2) Cuanto mayor frecuencia más VPT
3) Cuanto mayor duración más VPT
4) Cuanto mayor es la percepción de finalidad, mayor es la VPT

Una manera de visualizar la construcción del modelo es ir detallando las hipótesis que tenemos y sub-hipótesis que sostienen la elección de los diferentes elementos utilizados para elaborar el mismo. A la vez que elegimos los diferentes elementos también nos hacemos la pregunta sobre su pertinencia e incidencia en la construcción de los diferentes constructos.

HIPÓTESIS 1: La VPT impactará de manera negativa en consecuencias personales (CP) tales como salud, ocupación-profesión y sentimiento social del trabajador afectado.

$H1_1$ – Los comportamientos negativos tendrán un peso importante y estadísticamente significativo en la conformación de la VPT.

Lo primero a establecer, para hablar de VPT, será que los individuos hayan sido expuestos a actos negativos tal y como los definen Einarsen & Hoel (2001). Y para ello es necesario que los mismos no sean percibidos por el trabajador como comportamientos aislados sino

que tengan ciertas características. Por ejemplo que estos comportamientos son de menosprecio, comentarios insultantes, bromas (Einarsen & Raknes, 1997a; Escartín et al. 2011; Moreno-Jiménez et al. 2007; Zapf et al., 1996) y pueden ser categorizados de diferentes maneras por los autores.

H1$_2$ – La intensidad medida en términos de frecuencia y duración tendrá un peso importante y estadísticamente significativo en la conformación de la VPT

Einarsen (2000) afirma qué más allá de los comportamientos negativos establecidos como VPT, es la frecuencia y persistencia en el tiempo que hará de estos comportamientos cada vez más dañinos para la persona expuesta. Cuando estos comportamientos se repiten y mantienen en el tiempo se constituyen una fuente de algo estrés social para los afectados (Zapf et al. 1996). En la medida que hemos definido a la VPT como un proceso de intimidación que afecta la capacidad de respuesta de los afectados, este sentimiento de ineficacia produce a su vez mayor sufrimiento, por tanto cuanto más expuesto está mayor será el sentimiento de sentirse expuesto a la VPT.

> **H1$_{2a}$** – La frecuencia tendrá un peso importante y es estadísticamente significativo en la conformación de la Intensidad

Existen investigaciones que han establecido una alta correlación entre los comportamientos negativos (NAQ 1 a 22) y el sentimiento de maltrato (NAQ 23) identificado por (Mikkelsen & Einarsen (2001). Por otra parte como hemos mencionado no se trata de comportamientos aislados sino que existe persistencia que hacen a la definición de la VPT, por tanto creemos que la frecuencia es un elemento importante para la conformación de la VPT.

> **H1$_{2b}$** – La duración tendrá un peso importante y es estadísticamente significativo en la conformación de la Intensidad

Leymann (1990) sostiene que la persistencia en el tiempo de la exposición a estos actos negativos no solo daña a quien lo recibe, sino que afecta su capacidad para afrontarlos, lo cual hace que se viva de manera más intensa por acumulación y falta de respuesta. Existen

investigaciones (Rospenda, Richman & Shannon, 2009; Schneider et al., 2000) que aportan evidencia entre la conexión de la duración y las consecuencias por lo que entendemos este es un elemento fundamental en la configuración de la VPT.

H1$_3$ – La finalidad (percepción de intencionalidad) tendrá un peso importante y es estadísticamente significativo en la conformación de la VPT

En relación a la finalidad, Leymann (1990) sostiene que el objetivo de esta violencia es desembarazarse de la persona sin manifestárselo abiertamente y para ello se utiliza este mecanismo perverso y silencioso, el autor habla de "estrategia de intimidación". De acuerdo a este autor, este tipo de maltrato tendría un carácter estratégico, lo cual le haría pensar al trabajador que está frente a un comportamiento deliberado, no se trataría de un comportamiento aislado o accidental, sino que este maltrato tendría una *lógica intencional*. El carácter estratégico que le brinda (Leymann, 1990) en su definición a la VPT, cuando refiere a una *"estrategia"* y por tanto adquiere signo de intencional, nosotros le hemos encontrado un sentido, en función de explicar la percepción del trabajador afectado de este carácter estratégico de la intimidación diferenciándola así de un maltrato aislado. También Hoel et al. (2004), manifiestan que tal intencionalidad es mayormente percibida por quien es maltratado cuando mayor es el daño que infringe y a su vez, la interpretación de su intencionalidad importa significativamente en el daño causado, no es lo mismo quien piensa que accidentalmente ha sido dañado de quien interpreta que esto es intencional, el daño es mayor (Aquino & Lamertz, 2004:1023). Einarsen (1999:20) basado en una investigación de Björkqvist et al. (1994 en Einarsen, 1999) expresa que se visualizan tres razones principales del maltrato: una concerniente con la competencia en relación al estatus y posición en el trabajo, una segunda por la envidia, y en tercer lugar por propia inseguridad o características personales del agresor.

8.2. Del objetivo 2 – Delimitar consecuencias de la VPT

Establecer las consecuencias personales y las repercusiones para la organización de la VPT.

Constructo CP

Las consecuencias personales se reflejan en:

1) Salud psicológica con signos de depresión.
2) Los afectados tienen mayores temores sobre su futuro.
3) Los afectados sienten pérdida de estatus.

HIPÓTESIS 2: Las consecuencias personales (CP) impactan en las repercusiones organizacionales (RO)

$H2_1$: La depresión tendrá un peso importante y será estadísticamente significativo en la conformación de las Consecuencias Personales negativas.

Las investigaciones muestran que la violencia en el trabajo puede acarrear serias consecuencias en la salud de los afectados, los que pueden incluir desórdenes en el sueño, ansiedad, problemas de concentración, fatiga crónica, irritabilidad, depresión e importantes desórdenes somáticos (Einarsen et al. 2011; Zapf & Einarsen 2005). En una investigación realizada por Bowling & Beehr (2006) identificaron como efectos de sufrir violencia psicológica en el trabajo, la falta de bienestar, la ansiedad, la depresión, el burnout, la frustración, las emociones negativas en el trabajo, los síntomas físicos, conductas de trabajo contraproducentes, así como bajos niveles de emociones positivas, autoestima, satisfacción vital y laboral, compromiso organizacional y la percepción subjetiva de injusticia organizacional. No obstante en cuanto a los efectos sobre la salud, los resultados de Carretero et al. (2011) aparecen en línea con estudios previos (Meseguer et al. 2008) siendo que la violencia explica el 26,5% de la aparición de problemas psicosomáticos. Estudios tempranos ya demostraban impacto significativo en víctimas de

violencia sobre problemas de salud como físicos, depresión y aislamiento social, ansiedad e insomnio (Høgh et al. 2005); Mikkelsen & Einarsen, 2001).

La violencia en el trabajo se asocia significativamente con consecuencias para la salud en términos de ansiedad y depresión (Choi et al. 2010). En un estudio cualitativo realizado en Brasil, el 42% de los trabajadores y trabajadoras víctimas de violencia en su trabajo de una muestra de 2072 encuestados, tuvieron repercusiones en su salud (Barreto, 2003). En un estudio longitudinal entre los años 2001 y 2009 Tonini et al. (2011) pudo identificar problemas relacionados con la salud de los trabajadores en víctimas de violencia. En Suecia, casi el 20% de los suicidios (Leymann, 1990), se explican por haber sido víctimas de violencia. De acuerdo a versiones periodísticas que han sido trabajados en el ámbito académico, una serie de suicidios masivos en Francia durante los años 2008 y 2009 fueron atribuidos a planes de reestructuración de una empresa de comunicaciones francesa que rozaba con el acoso, según estas versiones (ABCes[41] y la BBC[42] "cometo suicidio debido a mi trabajo en France Telecom; esa es la única razón")[43].

H2$_2$: Los temores respecto de su futuro ocupacional tendrán un peso importante y serán estadísticamente significativos en la conformación de las Consecuencias Personales negativas.

La preocupación por su futuro ocupacional aparece en el trabajador expuesto a la violencia. De Cuyper et al. (2009) lo relaciona no estrictamente con la violencia a la que ha sido expuesto sino a la calibración entre la inseguridad (que le generaría esta exposición) y el conocimiento respecto de su empleabilidad en función del mercado y sus propias características ocupacionales. De hecho, quienes han sido expuestos a la violencia tienen mayores preocupaciones respecto de su futuro de quienes no lo han sido.

[41] Recuperado de http://www.abc.es/20120705/economia/abci-acusan-director-ejecutivo-france-201207050326.html
[42] Recuperado de http://www.bbc.co.uk/news/world-europe-18717025
[43] Recuperado de http://spicaweb.com/2011/08/01/las-privatizaciones-de-france-telecom-y-aena-suicidios-y-similitudes-espeluznantes/

H2$_3$: Los sentimientos de pérdida de estatus tendrán un peso importante y serán estadísticamente significativos en la conformación de las Consecuencias Personales.

Asimismo se ha determinado la exposición de su posición social y la baja moral en el área en cuestión como un factor favorecedor, Leymann (1996), como la otra cara de la envidia. Otro elemento es lo que plantea Einarsen et al. (1994), la envidia como una razón percibida para ser maltratado, puede ser una suerte de defensa de auto preservación. Por lo que la escala de pérdida de estatus, tendencia a la comparación social, será un elemento a considerar en esta hipótesis.

Para el caso de la organización las preguntas fueron:

- ¿Cuáles son los impactos sobre la organización?
- ¿Quiénes han sido expuestos a la violencia, tienen más certificaciones médicas que quienes no?
- ¿Las personas expuestas a la violencia tienden a tener una mala percepción de sus compañeros de trabajo?

Constructo RO

1) Cuanto mayores son las consecuencias personales mayores son las repercusiones organizacionales
2) Mayores son las ausencias
3) Peor es el clima de compañerismo

H2$_4$: Las ausencias por certificaciones serán un reflejo con un peso importante y serán estadísticamente significativas en la conformación de las Repercusiones Organizacionales negativas.

Un estudio realizado en Irlanda mediante una muestra representativa encontraron que el 20% de los respondientes habían estado con licencia por enfermedad directamente

relacionado con situaciones de VPT[44] (O'Connell & Russell, 2007). También existen otros estudios que identifican una relación entre VPT y ausentismo (Campanini et al., 2013)

H2$_5$: El concepto del clima laboral que tendrá el trabajador afectado, expresado en su visión negativa sobre sus compañeros de trabajo, refleja con un peso importante y será estadísticamente significativo en la conformación de las Repercusiones Organizacionales negativas.

Algunos modelos teóricos sugieren que la violencia en el trabajo tiene una influencia negativa en el clima organizacional más de lo que éste influye en comportamientos de violencia, este proceso finaliza con la expulsión de la víctima (Leymann, 1990). También, según Rayner (1999) el trauma de haber sido expuesto a la VPT puede ocasionar cambios en la percepción del clima laboral. También otras investigaciones asocian a la VPT con una percepción negativa del clima laboral (Hauge et al. 2011; Giorgi & Majer, 2009).

8.3. Del objetivo 3 – Factores individuales y organizacionales que impactan en las consecuencias de la VPT

Establecer si las característica del trabajador expuesto a VPT y de la organización en la cual trabaja, incrementan las consecuencias personales y los efectos organizacionales.

Constructo VA

1) La vulnerabilidad del afectado incrementa cuanto menor soporte social tenga.
2) La vulnerabilidad del afectado se incrementa al haber vivido situaciones vitales estresantes
3) La vulnerabilidad del afectado se incrementa cuando el apoyo del jefe es menor.

[44] Bullying en el original

4) La vulnerabilidad del afectado se incrementa cuando su contrato es menos estable.

HIPÓTESIS 3: La vulnerabilidad del trabajador (VA) actuará como mediador entre la VPT y las CP, cuando más vulnerable es el trabajador mayores serán las consecuencias personales (CP).

$H3_1$: La falta de apoyo social tendrá un peso importante negativo y será estadísticamente significativo en la conformación de la vulnerabilidad del trabajador afectado.

Los trabajadores afectados pueden ser "seleccionados" por su personalidad (Vartia, 1996), esto ocurre porque el perpetrador de la violencia, busca debilidad en la personalidad de sus víctimas, tal como falta de habilidades sociales, falta de una red de soporte social, así como una tendencia a evitar los conflictos (Zapf, 1999) e falta de habilidad para enfrentarlos (Einarsen, 1999). Dentro de la población de trabajadores maltratados veremos la ausencia de elementos de apoyo. Aquí se pretende realizar un estudio que dé cuenta que los trabajadores maltratados son aquellos con menores "soportes" sociales. Ellos son quienes tienen valores más bajos en las escalas incluidas en el cuestionario de aquellos que no los son (población no afectada).

$H3_2$: Los acontecimientos vitales estresantes tendrán un peso importante negativo y serán estadísticamente significativos en la conformación de la vulnerabilidad del trabajador afectado.

Por su parte Zapf (1999) identificó que los comportamientos de ansiedad pueden producir reacciones negativas en el grupo y provocar la violencia. Vartia (1996) en un estudio de 949 empleados municipales, en este estudio pudo identificar correlaciones significativas entre violencia, neurotismo y autoestima: las víctimas de violencia (según el estudio) tienen baja autoestima y niveles más altos de ansiedad en comparación con los perpetradores. La relación poder-dependencia. Aquí se pretende demostrar que existe una correlación positiva entre el sentimiento de maltrato con los sentimientos de inestabilidad e incertidumbre que vive el trabajador. Ante la existencia de maltrato, más (en términos

de importancia, de gravedad percibida) situaciones de inestabilidad e incertidumbre tiene el trabajador.

H3$_3$: La falta de apoyo del jefe tendrá un peso importante negativo y será estadísticamente significativo en la conformación de la vulnerabilidad del trabajador afectado.

Cuanto mayor era el apoyo social en el lugar de trabajo menor era la violencia a la que sentían ser expuestos los trabajadores al cabo de un año (Carretero et al. 2011). Por ejemplo, Schat & Kelloway (2003) comprobaron que las víctimas de VPT con elevado apoyo social dentro y fuera del trabajo manifestaban mayor bienestar emocional y mejor salud física. Cuando se sostiene una atmosfera de cuidado en el lugar de trabajo, los trabajadores entienden que las decisiones deben basarse en la preocupación por el cuidado de los demás (Martin & Cullen, 2006).

H3$_4$: Los contratos inestables tendrán un peso importante negativo y serán estadísticamente significativo en la conformación de la vulnerabilidad del trabajador afectado.

En una investigación realizada en España (Moreno-Jiménez, 2004), mostró diferencias significativas entre trabajadores con contrato temporal y trabajadores indefinidos en acoso psicológico y aislamiento social. Estos datos parecen indicar que la flexibilidad contractual influye en el proceso de violencia psicológica en el trabajo.

HIPÓTESIS 4: La vulnerabilidad del afectado (VA) actuará como mediador entre la VPT y las repercusiones organizacionales (RO), cuanto mayor sean los valores de VA mayores serán las repercusiones organizacionales (RO) negativas.

Por todo lo dicho, cabe pensar que si los trabajadores afectados cuentan con debilidades que lo hacen más vulnerables a la hora de ser expuestos a la VPT estas pueden repercutir negativamente en la organización. Los trabajadores lesionados podrían tener comportamientos de que erosionaran el clima laboral o los llevara a períodos de ausencia importante en su trabajo.

Factores organizacionales - Temas organizacionales

Constructo TO

1) Los temas organizacionales se ven peor cuando el tipo de liderazgo ejercido por el superior jerárquico del afectado es del tipo coercitivo.
2) Los temas organizacionales se ven peor cuando el superior jerárquico tiene un mal manejo de conflictos.
3) Los temas organizacionales se ven peor cuando la organización ha tenido cambios.

HIPÓTESIS 5: Los temas organizacionales (TO) actuarán como mediadores entre la VPT y las consecuencias personales (CP), cuanto mayores sean sus valores, mayores serán las consecuencias personales (CP) negativas.

$H5_1$: El liderazgo del tipo coercitivo ejercido por el superior tendrá un peso importante y será estadísticamente significativo en la conformación de los Temas organizacionales.

A partir de la clasificación que hacen French & Raven (1956) del ejercicio de poder por parte de los líderes, y basados en investigaciones específicas sobre el ejercicio del liderazgo tenemos suponemos que un estilo de liderazgo estilo coercitivo produce mayor tensión en la relación entre jefe y subordinado lo cual podría ser interpretado como maltrato. El poder del tipo coercitivo es aquel cuya fuente depende de los castigo real y percibido por el oponente. Ashforth (1994) anota que conductas tal como de un liderazgo tiránico tienen efectos contraproducentes en la salud-enfermedad de subordinados. También estudios de Einarsen et al. (1994, 2007) han establecido cómo las características autoritarias del liderazgo correlacionan con la aparición de denuncias de maltrato. Un estudio de Hauge et al. (2007) mostró una fuerte relación de los liderazgos del tipo tiránico y laissez-faire entre los estilos de liderazgo predominantes en organizaciones donde se da el maltrato.

H5$_2$: El mal manejo de los conflictos de parte del superior inmediato tendrá un peso importante y será estadísticamente significativo en la conformación de los Temas organizacionales.

De acuerdo a un estudio de los países bajos, que exploró acerca de las influencias culturales en los comportamientos interpersonales en la organización (Van Oudenhoven et al., 1998) los gerentes de países con menos distancia de poder (Dinamarca y Holanda) (Einarsen, 2000) son más propensos a usar maneras constructivas de manejo de conflictos, así como una comunicación más abierta y cooperativa, que aquellos gerentes pertenecientes a países con mayor distancia de poder como España y Bélgica por ejemplo. En esta línea de pensamiento podría asociarse el maltrato con estilos gerenciales más autoritarios y con bajo manejo en la resolución de conflictos (Mikkelsen, 2004). Al respecto Billien (2011) analizó la relación entre los diferentes estilos de manejo de conflictos (Van de Vliert, 1997) y el maltrato en el trabajo. A esta relación le agregó la frecuencia de la aparición de conflictos en la organización, es decir que analizó estilos de manejo de conflictos, frecuencia de los mismos con la aparición de maltrato psicológico en el trabajo, en el entendido que la relación entre el conflicto y aparición del maltrato, está moderado por la frecuencia del conflicto.

H5$_3$: Los cambios en la organización tendrán un peso importante y serán estadísticamente significativos en la conformación de los Temas organizacionales.

En numerosos estudios se expresa que la incertidumbre genera conflicto en la organización (Zapf, 1999). Los cambios y reestructuras generan inseguridad en el trabajo (Hoel & Cooper (2000), McCarthy (1996) y Sheehan (1999). Por ejemplo, Notelaers et al. (2010) encuentra como un importante precursor de maltrato los cambios en la organización (Baillien et al., 2009; Hauge et al. 2007). También han discutido sobre los efectos del concepto de reestructura y cambios organizacionales y alertado sobre las múltiples consecuencias tiene en los trabajadores, como por ejemplo la reducción de sus oportunidades de promoción, el incremento en la carga de trabajo y la competitividad interna entre los miembros (Notealers 2010: 491, 492).

HIPÓTESIS 6: Los temas organizacionales (TO) actuarán como mediadores entre la VPT y las repercusiones organizacionales (RO), cuanto mayor sean los valores de TO mayores serán las RO negativas.

Si las consecuencias personales repercuten en la organización y los temas organizacionales también median las consecuencias personales, los temas organizacionales también repercutirán en la organización. Los fundamentos se relacionan directamente con los detallados arriba y esto será una prueba que la organización y sus características impactarán negativamente en la organización cuando existe VPT en ella.

8.4. Del objetivo 4 – Establecer diferencias en el daño ocasionado por la VPT según quién sea el perpetrador de la misma.

Establecer las diferencias del daño provocado por la VPT, según quien sea el perpetrador.

Con este objetivo nos proponemos diferenciar el daño provocado según el perpetrador. Entendemos que las consecuencias no serán las mismas ni para las personas afectadas, ni para las organizaciones considerando quién perpetra los maltratos. En este sentido nos surgen las siguientes preguntas:

HIPÓTESIS 7: Cuando el perpetrador es el superior inmediato, mayores son las consecuencias personales (CP) y mayores son las repercusiones organizacionales (RO).

Existen numerosas investigaciones que dan cuenta que la mayoría de los perpetradores son los jefes (Notelaers et al., 2006; Einarsen et al. 2003; Lombardo & McCall, 1984; Namie & Namie, 2000), teniendo en cuenta que los jefes son los responsables de mantener el buen clima de trabajo, el espacio de trabajo productivo el descargar hostilidad a sus subalternos (Thylefors, 1987 en Einarsen 1999; Björkqvist, 1992 en Zapf et al. 1996; Brodsky, 1976), *quedando estos sin lonas ni apoyos donde recurrir*, debe tener un impacto perjudicial para la salud de quienes son expuestos a estos comportamientos

(Dejour, 1990) y para la resultados de la organización (Greiner & Schein, 1990). Se trata de una hipótesis exploratoria que nos interesa visualizar qué comportamiento tiene.

En suma

Para el análisis de nuestra investigación utilizaremos las 7 hipótesis principales y 16 sub-hipótesis lo que en total suman 22 hipótesis para esta investigación.

La siguiente tabla intenta mostrar los componentes del modelo de investigación junto con sus hipótesis y sub-hipótesis asociadas, así como los elementos utilizados para las pruebas de hipótesis.

Cuadro 14 Resumen constructos, hipótesis y elementos de la investigación

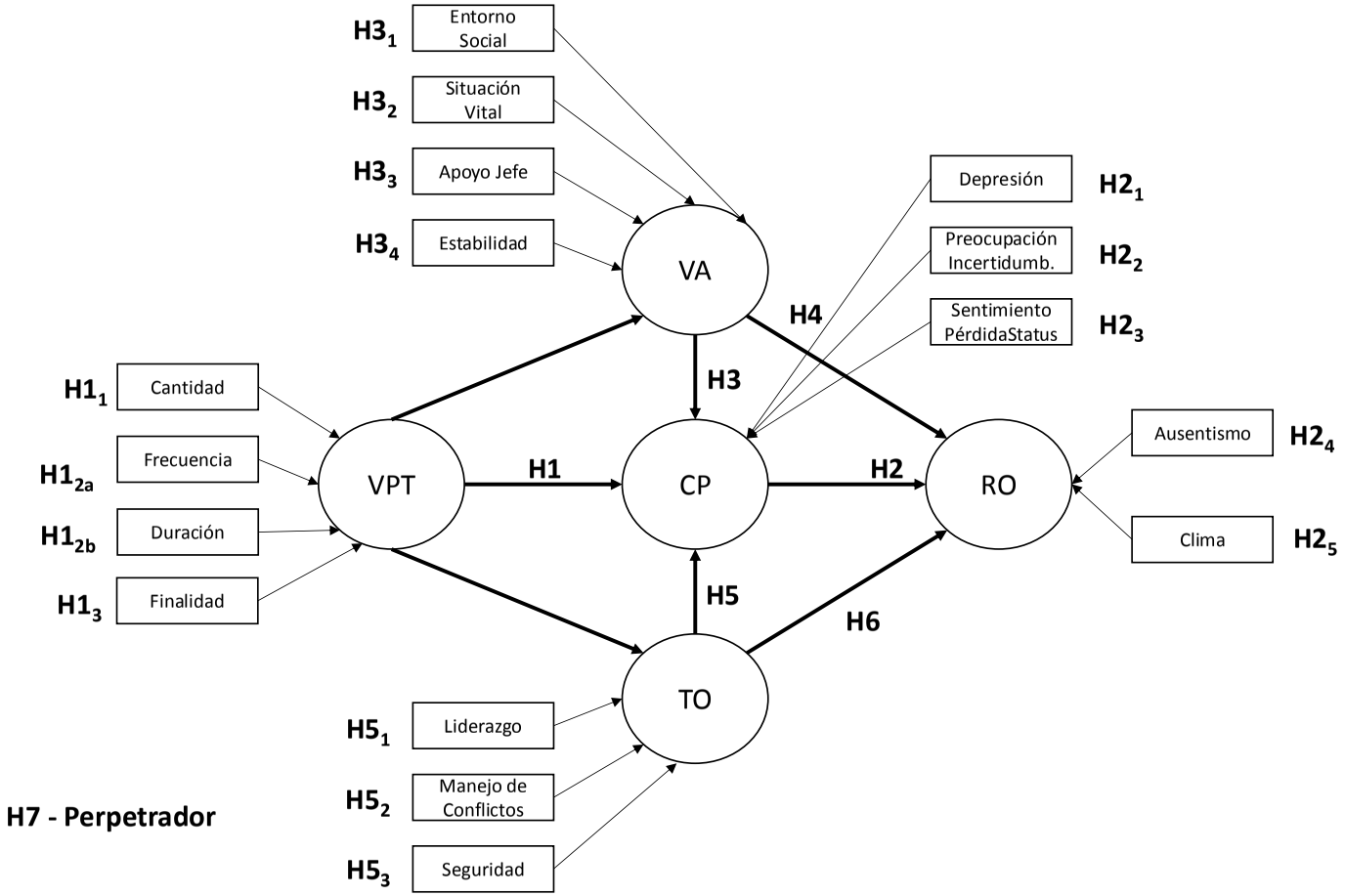
Objetivo	Constructo	Hipótesis	Sub Hipótesis	COD	Nombre del elemento o de la Variable
1 - COMPONENTES VPT	Violencia		$H1_1$ Comportamientos	CANT	Cantidad
			$H1_{2a}$ Frecuencia	FRECNAQ23 SM	Frecuencia
			$H1_{2b}$ Duración	DUR21	Duración
			$H1_3$ Finalidad	FINPER26	Finalidad
	VPT → CP	**H1**			
2 - CONSECUENCIAS	**CP → RO**	**H2**			
	Consecuencias Personales	CP	$H2_1$	DEP50	Depresión
			$H2_2$	INCPRE4243	Preocupación e Incertidumbre
			$H2_3$	SPE44	Sentimiento Pérdida de estatus
	RO Expresión de repercusiones organizacionales	RO	$H2_4$	AUSENT52	Ausentismo
			$H2_5$	CLIMA30	Clima

Continúa en la siguiente página

Objetivo	Constructo	Hipótesis	Sub Hipótesis	COD	Nombre del elemento o de la Variable
3 - FACTORES que median e impactan las CP y RO	**VA →CP**	**H3**			
	Afectado		$H3_1$	SSS38	Entorno social
			$H3_2$	AVE41	Situación Vital
			$H3_3$	APJEF33	Apoyo del Jefe
			$H3_4$	INESCONT59	Estabilidad
	VA →RO	**H4**			
	TO →CP	**H5**			
	Organización		$H5_1$	LIDJEF31.3	Liderazgo
			$H5_2$	MCONF32	Manejo de conflictos
			$H5_3$	INSEGOR29	Seguridad
	TO →RO	**H6**			
PERPETRADOR	**PERPJEF – H7** Peores consecuencias cuando el perpetrador es el jefe.	**H7**		PERPETRA25	Perpetrador

Fuente: Elaboración propia

Figura 10 Hipótesis del modelo



Capítulo V – Metodología de la Investigación

La presente tesis estudia la violencia psicológica en el trabajo, entendiendo por tal: comportamientos negativos -del tipo relacional entre dos o más personas- de manera sistemática en su ámbito laboral. La persona que es expuesta a la violencia por una u otra razón no puede salirse de la situación. Este tipo de comportamientos tal como lo hemos expresado anteriormente en la literatura citada, ocasiona importantes daños para quienes son afectados así como para organización que alberga estos comportamientos.

Esta tesis en particular, estudiará la VPT desde la perspectiva de los trabajadores afectados, es decir, de su propia vivencia subjetiva, las consecuencias que la exposición a la violencia tuvo para ellos en particular e indirectamente para la organización, tomando como información los días de ausencia al trabajo de los individuos afectados y su percepción del clima laboral.

En este capítulo se detalla el proceso de investigación, los instrumentos utilizados, los participantes, los objetivos y preguntas que nos hicimos respecto del tema de la violencia psicológica en el trabajo.

1. Proceso de investigación

Es importante mencionar que esta investigación ha realizado un largo proceso que se inició en el año 2002. Momento en que comenzamos el doctorado y también las primeras indagaciones respecto del tema que nos convoca. En el sentido expuesto podemos hablar de tres etapas de investigación:

Una primera etapa, donde hicimos un estudio cualitativo con gerentes víctimas de violencia[45,46] (Franco, 2003), a través de entrevistas semiestructuradas. De este estudio hemos dado cuenta en algunos pasajes de esta tesis. Este estudio preliminar nos permitió de primera mano y a través de instrumentos fundamentalmente cualitativos como la entrevista, conocer cómo se sentían los gerentes que habían transitado por esa situación.

En este estudio pudimos identificar tres elementos fundamentales: 1) las personas aparecían anímicamente devastadas, 2) tenían dificultad para reaccionar ante las agresiones recibidas y 3) situaciones personales y profesionales le constreñían (no se sentían suficientemente libres) a la hora de tomar decisiones que contribuyeran con su defensa.

En un segundo momento de la investigación fue en ocasión de la presentación de la Suficiencia Investigadora para el Diploma de Estudios Avanzados (DEA[47]). En esta instancia ensayamos un estudio piloto con el diseño utilizando por primera vez el cuestionario NAQ-R (Negative Acts Questionnaire) de Einarsen & Rankes (1997a). La aplicación del cuestionario fue a 226 trabajadores de una empresa pública estatal uruguaya cuya población era de 800 trabajadores. Dicho estudio permitió visualizar los comportamientos negativos más utilizados en situaciones de violencia[48]. En esa población mediante un análisis discriminante pudimos observar que las variables que mejor explicaban la violencia en el trabajo, eran las relacionadas con actos negativos relativos al trabajo (ver tabla siguiente).

[45] Nota de Prensa: Diario El País, Tercera Sección [Ciudades] Martes, 13 de agosto de 2002, Pág. 1
[46] Nota de Prensa: Semanario Búsqueda, Año XXXII Nº1.190, Montevideo, 20 al 26 de febrero de 2003, Pág. 31
[47] Franco, 2006.
[48] Nota de Prensa: Diario El País, Segunda Sección [Ciudades], Domingo 16 de octubre de 2005, Pág 2, Montevideo, Uruguay

Tabla 1 Análisis discriminante Comportamientos VPT

Etiqueta de la variable Comportamientos	Khi-2	Valor-Test	Prob.
NO – ANT	197.00	14.00	0.000
SI – ANT	29.00	5.26	0.000
Carga de trabajo	20.26	4.35	0.000
Críticas sobre el trabajo	17.64	4.04	0.000
Opiniones ignoradas	17.64	4.04	0.000

Los comportamientos negativos, en ese momento, en ese momento los llamamos "Actos negativos en el trabajo" (ANT) por lo que, en el cuadro observamos que 197 individuos responden NO-ANT, es decir, no haber sido expuestos a actos negativos en el trabajo. Mientras que 29 de ellos entran en la categoría de SI-ANT, es decir que sí han sido expuestos a dichos actos negativos. Asimismo, dentro de este último grupo se detallan algunos de los actos negativos que la escala incluye y puede observarse que "carga de trabajo", "crítica sobre el trabajo", "opiniones ignoradas" son lo que explican mayormente la violencia psicológica en el trabajo de esa muestra en el estudio piloto.

El estudio piloto nos ayudó a la reformular el cuestionario de acuerdo a los objetivos de esta tesis.

El tercer momento se caracterizó por la aplicación del cuestionario definitivo y complementariamente la instalación de un dispositivo de trabajo grupal con quienes habían sido expuestos a la violencia psicológica en el trabajo. Es decir que tuvimos un instrumento para la medición de variables del tipo cuantitativo y después un instrumento de carácter cualitativo para profundizar en los efectos que la violencia tuvo en las personas expuestas.

En los estudios cualitativos los trabajadores pudieron plantear sus percepciones, actitudes y experiencias en lugar de apoyarse en las ideas preconcebidas del investigador sobre cuáles podrían ser las explicaciones al fenómeno. El enfoque cualitativo permitió visualizar la dinámica tanto individual como de los factores ambientales que influyeron en cada situación expuesta (Dawn, 2000). En este sentido, el estudio cualitativo se realizó

con el dispositivo *Historia Vital del Trabajo* (HVT) de abordaje cualitativo grupal cuyo objetivo consiste en que los participantes, por medio del relato de la historia de vida laboral, rememoren escenas que constituyen este recorrido. Este instrumento de intervención psicosocial puede aplicarse en forma individual y grupal (Sauaya, 2003) y se orienta a la valoración de los participantes como sujetos trabajadores, rescatando y analizando estrategias de afrontamiento tanto individuales como colectivas ante situaciones problemáticas, en este caso, sus experiencias de violencia en el trabajo. La narración tiene como propiedad el remover el espacio de la memoria produciendo un recuerdo en el aquí y ahora, la persona narra en el espacio-tiempo presente una escena del pasado. Este tipo de dispositivo se desarrolla en ocho encuentros, en una frecuencia semanal con una duración de una hora y media cada uno de ellos. Esta narración se acompaña de diferentes estados afectivos, es así que se busca la nominación de estos estados por parte del sujeto lo que conduce a la apropiación y revalorización de su propio hacer como trabajador y la dimensión subjetiva de las condiciones laborales (Sauaya, 2003).

La dinámica de aplicación de este instrumento en su modalidad grupal se hizo con 8 a 10 trabajadores que fueron seleccionados procurando que todos ellos estuvieran pasando por el mismo problema de violencia en sus respectivos trabajos, dos coordinadores y algunos observadores. Cada grupo se desarrolló en ocho encuentros, en una frecuencia semanal y extendiéndose por una hora y media cada uno de ellos, como su técnica lo propone.

Estrategias de afrontamiento. Una de las preocupaciones en la investigación surgió en la conversación con los respondientes cuando nos manifestaban su dificultad para hacer frente a este tipo de agresiones. De alguna manera nos sentimos comprometidos a compensar su cooperación instalando un dispositivo de atención en la Facultad que trabajara sobre esta dificultad. Además que esta instancia nos permitió testear el cuestionario a utilizar para la investigación. Con esta meta, creemos conveniente remitirnos a los planteamientos de Lazarus referidos por Sauaya (2003), que define el afrontamiento como el esfuerzo de la respuesta ante condiciones de estrés, en el sentido de un proceso de pensamiento racional y no de un comportamiento automatizado. Como

estos mecanismos son los que en muchas ocasiones fallan en el sujeto, el HVT mediante la resignificación que el sujeto hace de la tarea que realiza, permite aminorar su sufrimiento descentrándolo del lugar de víctima, sin culpabilizarlo y reconociendo las debilidades y fortalezas que los sujetos tenemos ante determinadas situaciones. Esta constatación en conjunto con el grupo de pares permite una elaboración e identificación de estrategias de mayor eficacia para afrontar situaciones adversas (Sauaya, 2003). El grupo es entendido por Bauleo (1977) como una intermediación entre lo individual y lo social. Diferencia a su vez la concepción de experiencia grupal con la de concepto de grupo. Por la primera entiende la *"...expresión de lo vivido por los sujeto* (Bauleo, 1977:37), el relato que hacen sobre lo que sintieron y percibieron. Para definir a la segunda, decide centrarse en la ubicación del observador del grupo, quien tiene "*... la función de interpretar lo que a los otros les sucede"..."...el cómo lo llevan a cabo".* De Brasi (1990) aporta por su parte, que *"...lo grupal habla…de las diversas formas en que las subjetividades son conformadas…sin quedar apresadas ni reducidas a tales formaciones grupales…las trascienden…"*

Cuadro 15 Características de los 8 encuentros del dispositivo HVT

Encuentro	Propuesta de trabajo para el encuentro
1	Presentación de la propuesta y exploración de expectativas respecto del encuentro.
2 y 3	Relato de la trayectoria laboral.
4 y 5	Actualización del perfil de intereses, habilidades y destrezas implementando estrategias propias del proceso de orientación vocacional y ocupacional.
6	Heteroevaluación -Técnica del abanico: La imagen social es evaluada por medio de una apreciación por escrito de cada uno de los integrantes del grupo acerca de las particularidades, inclinaciones, habilidades y destrezas de cada uno de los participantes. Lectura y comentarios: contrastación entre la autoimagen y la imagen transmitida. Nuevo posicionamiento subjetivo: reconocimiento y apropiación de la identidad de sujeto productivo.
7	Autoevaluación escrita y construcción del proyecto futuro. Coincidencias y discrepancias entre la autoimagen y la imagen obtenida en la heteroevaluación.
8	Evaluación interactiva en entrevista individual: coordinador – participante (oral). Cierre.

La aplicación del HVT nos permitió por un lado identificar la importancia de la vulnerabilidad en los mecanismos de afrontamiento de los afectados lo cual incrementaba el daño referido por ellos.

1.1. Elección de la población y muestra

Finalmente la unidad poblacional (Azorín, 1986:18) fue aquella de *interesados en la temática de Acoso que acudieron a los Talleres ofrecidos en la Facultad en acuerdo con la Central Sindical de Uruguay y Red de Empresas Públicas de Uruguay*. Muchos de ellos en conversaciones informales nos manifestaron su presunción de estar siendo

expuestos a VPT otros fueron acompañando a trabajadores y otros por pertenecer a las comisiones de salud de los sindicatos participantes. En función de ello la población a investigar (Rodríguez Osuna, 1991) la constituyen: *aquellos trabajadores que se sienten expuestos a la violencia psicológica dentro del ámbito laboral* y fueron ellos quienes dieron su percepción sobre cuáles son las características que adopta la violencia recibida, sus explicaciones respecto a los determinantes de la misma y las consecuencias que ellos consideraron les ha traído ser objeto de este tipo de relación. Tomamos a esta muestra por su accesibilidad y por el interés que manifestó en la temática.

La unidad estadística del estudio es el sujeto expuesto a VPT compuesta por la cantidad de comportamientos negativos recibidos, la intensidad de los mismos (su frecuencia y duración) y la percepción de finalidad. Al tratarse de un cuestionario auto-administrado, no podemos dejar de lado que la respuesta es la apreciación subjetiva que tiene como trabajador sobre el tema. Los detalles del cuestionario se incluirán más adelante en este mismo capítulo.

Los trabajadores expuestos a la VPT son aquellos que puntúan diferente al valor "1", incrementándose la misma a medida que el valor aumenta y estando en su máxima expresión cuando el valor es "5".

El hecho de usar la pregunta como discriminante de la población se debe a la alta correlación entre las respuestas al cuestionario con las respuestas en la pregunta 23 del NAQ-R (ver siguiente tabla). También utilizamos la medida operacional utilizada por Mikkelsen & Einarsen (2001) que consiste en que los afectados hayan sido expuestos a uno de los comportamientos negativos incluidos en el NAQ en la frecuencia "al menos una vez a la semana".

Para verificar lo expuesto se realizaron correlaciones entre suma de NAQ-R 1-22 y resultados de FRECNAQ23 SM (Frecuencia del sentimiento de ser maltratado) obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 2- Correlación NAQ 1-22 y FRECSM23

		Suma de los 22 ítems NAQ-R	FREQNAQ23 SM en tres niveles
Suma de los 22 ítems NAQ-R	Correlación de Pearson	1	.694(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	270	256
FREQNAQ23 SM en tres niveles	Correlación de Pearson	.694(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	256	256

Nota: ** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Tabla 3- Correlaciones no paramétricas NAQ 1-22 – FRECSM23

			Suma de los 22 ítems NAQ-R	FRECNAQ23 SM en 3 niveles
Tau_b de Kendall	Suma de los 22 ítems NAQ-R	Coeficiente de correlación	1,000	,565(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	270	256
	FRECNAQ23 SM en 3 niveles	Coeficiente de correlación	,565(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	256	256
Rho de Spearman	Suma de los 22 ítems NAQ-R	Coeficiente de correlación	1,000	,680(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	270	256
	FRECNAQ23 SM en 3 niveles	Coeficiente de correlación	,680(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	256	256

Nota: ** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Todas las correlaciones entre estas variables son mayores que 0,5 y significativas, con lo cual hay una fuerte relación entre FRECNAQ23 SM y puntajes altos en el resto de los ítems que componen el NAQ-R. Para confirmar lo anterior, Einarsen et al. (2009:37), menciona la diferencia significativa obtenida en un ANOVA de 1 vía para cada uno de los 22 ítems del NAQ-R respecto del factor FRECNAQ23 SM. En el presente estudio, se obtienen resultados similares (p value < 0,01 para casi todos los 22 ítems). Por este motivo entendemos que es razonable utilizar estas variables para conformar la VPT.

Durante los años 2007, 2008 y 2009 se realizaron Charlas Informativas sobre "Acoso Moral en el Trabajo" dictadas por la autora y grupos de estudiantes preparados a tales fines. La muestra del estudio se tomó de los asistentes a las mismas, en virtud que ésta está claramente identificada y a priori no podemos establecer quiénes se sienten afectados y quienes no, mediante la aplicación del cuestionario y respuesta al mismo tomamos a todos los respondientes como integrantes de la muestra.

En nuestro estudio piloto realizado en el año 2004 el índice de respuesta fue del 30% de la población, de un total de 800 trabajadores, respondieron 226, dentro de los cuales un 12% pertenecían a trabajadores con sentimientos de maltrato. En función de esta experiencia y para asegurarnos un mayor índice de respuesta, los cuestionarios fueron repartidos y recogidos en la misma instancia de reunión para la Charla arriba mencionada. A continuación brindamos los detalles del proceso.

1.2. **Muestra**

En virtud que lo que nuestro interés ha sido analizar las peculiaridades de la violencia psicológica en el trabajo de acuerdo a la percepción de los trabajadores, establecimos contactos con la Central de Trabajadores de Uruguay (PIT-CNT) y la Red de Empresas Públicas a fin de convocar participantes para el estudio.

Tomamos a esta población por su accesibilidad y por el interés que manifestó en la temática, una vez aplicado el cuestionario y analizada la escala NAQ-R.

Tal como plantea (Azorín, 1986:18) la población marco de esta investigación se concentra en que la unidad a la cual responden su integrantes y es que todos ellos integran el colectivo de trabajadores de la Central Sindical de Trabajadores y la Red de Empresas Públicas que se sintieron interesados en participar de los talleres ofrecidos por la Facultad.

2. Instrumentos de recolección de datos

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue un cuestionario auto-administrado por lo que haremos una breve consideración sobre este tipo de instrumento. De acuerdo Rayner (1999) los cuestionarios auto-administrados pueden verse influidos por otros factores de los que pretende medir. La teoría de la atribución indica que los individuos sistemáticamente atribuyen las razones de eventos negativos hacia los demás y las causas de eventos positivos hacia sí mismos. Muchos investigadores optan por el cuestionario auto-administrado en la medida que es un instrumento de bajo costo, que abarca un amplio espectro de manera sencilla, versátil y análisis sencillo, sin embargo el cuestionario no capta la complejidad de la percepción del individuo y su experiencia (Burchell, 1998). En los estudios cualitativos los trabajadores pueden plantear sus percepciones, actitudes y experiencias en lugar de apoyarse en las ideas preconcebidas del investigador sobre cuáles podrían ser las explicaciones al fenómeno. El enfoque cualitativo permite visualizar la dinámica tanto individual como de los factores ambientales que influyen en una situación dada (Dawn, 2000). No obstante esta observación, ya fuera porque no existían estudios sistematizados sobre el tema de la violencia en el trabajo en Uruguay, ya fuera por la necesidad de seguir comprendiendo este fenómeno, optamos por este tipo de instrumento.

El instrumento para la reunión de datos cuantitativos fue el cuestionario que lleva por nombre, "Relaciones Interpersonales en el Trabajo" (ver Anexo I). Este título intentó disminuir la resistencia que podría aparecer tanto en el trabajador como en la organización, a completarlo. Tal el motivo también por el cual en el cuestionario no se habla de violencia, sino de maltrato. De hecho el cambio responde a la dificultad que se tuvo en acceder a las organizaciones a aplicar el cuestionario y ante el conocimiento que la investigación trataba sobre *violencia psicológica en el trabajo*.

3. El cuestionario

El primer instrumento utilizado para relevar datos sobre la violencia psicológica en el trabajo fue la entrevista individual semi-estructurada utilizada con siete gerentes como lo mencionamos anteriormente. La finalidad de su utilización fue comprender ante qué problema estábamos y cómo podíamos abordar su estudio. El producto de estas primeras entrevistas fue utilizado en la elaboración del Proyecto de Tesis, en el año 2002, publicándose los resultados en el año 2003 (Franco, 2003). Con este resultado se realizó un primer cuestionario utilizado en la prueba piloto del año 2004 que permitió delimitar algunas de las variables involucradas en el fenómeno de la violencia y de los resultados de su aplicación surgieron los datos utilizados en la presentación del trabajo para el Diploma de Estudios Avanzados del año 2006. Para la elaboración del cuestionario también se llevaron a cabo reuniones grupales utilizando un dispositivo grupal llamado Historia Vital del Trabajo (HVT). Como lo mencionamos anteriormente, se trata de un dispositivo de carácter cualitativo que permitió indagar aún más sobre el comportamiento y manifestación de la violencia psicológica en el trabajo y sus efectos en los protagonistas principalmente por sus dificultades de afrontamiento.

Finalmente en base a estos antecedentes se elaboró un cuestionario de carácter auto-administrado. El cuestionario cuenta con cuatro grandes apartados que se relacionan con los objetivos y las hipótesis planteadas.

Un primer apartado identifica a quienes han sido maltratados, indaga sobre los componentes de la VPT de acuerdo a la percepción de los trabajadores afectados. Un segundo apartado, se concentra en las establecer al perpetrador y sus características y características de la organización en la cual trabajan ambos (maltratado-perpetrador). En el tercer apartado se intenta delimitar las consecuencias de ser expuesto al maltrato ocasiona a los trabajadores. Y por último un apartado donde establecen ítems para la identificación demográfica tanto de las organizaciones como de los sujetos de la encuesta.

El primer apartado permite establecer los comportamientos preferidos y sus factores. Aquí se indaga sobre los comportamientos negativos presentes, la cantidad, frecuencia, duración y percepción de finalidad por parte del trabajador afectado.

En detalle, el segundo apartado correspondiente a establecer los factores que pueden influir negativamente en las consecuencias ocasionadas por la VPT. Este apartado del cuestionario se divide en tres: factores dependientes de la dirección inmediata del trabajador afectado; factores personales relacionados a los afectados, diferenciando aquellos de carácter personal de los profesionales; y factores de la organización

El tercer apartado contempla la indagación sobre las consecuencias que estos maltratos han tenido para los involucrados. Se establecen las cuestiones tanto para los sujetos afectados como para la organización. No existiendo en la literatura cuestiones dirigidas a las consecuencias para los perpetradores del maltrato, especialmente por lo difícil que resulta acceder a ellos directamente.

Por último incluimos una serie de indicadores demográficos tanto de la organización, como del afectado, del perpetrador y del superior inmediato del trabajador que responde, con el ánimo de visualizar algún otro dato relevante para nuestro estudio y también utilizar en comparaciones futuras.

En suma el cuestionario "Relaciones Interpersonales en el Trabajo" cuenta con varias escalas en su interior, relevamiento de opiniones y datos demográficos que pasamos a detallar a continuación.

3.1. Identificación y Cantidad de comportamientos negativos

La medición utilizada fue el cuestionario NAQ-R[49], (Einarsen & Hoel, 2001) basado en el cuestionario original NAQ (Einarsen & Raknes, 1997a), de 22 ítems en su versión

[49] Estudio Piloto, Facultad de Psicología, (2004) - 226 encuestas en organismo público

castellana proporcionada por el propio autor. Esta escala es el primer instrumento integrado al cuestionario. El NAQ-R es uno de los cuestionarios más utilizado en Europa como instrumento de medición de la violencia psicológica en el trabajo. El mismo ha sido profundamente investigado en su calidad psicométrica (Einarsen et al. 2009). El método operacional (Mikkelsen & Einarsen, 2001) es el utilizado con mayor frecuencia para medir la exposición a la violencia psicológica en el trabajo a través de encuestas donde los participantes indican con cuánta frecuencia están expuestos a diferentes tipos de intimidación y actos negativos en el trabajo, sin mencionar explícitamente a la violencia.

En el cuestionario NAQ-R, a la vez de identificar a la población maltratada, establece los diferentes tipos de comportamientos agresivos que el respondiente manifiesta haber sido expuesto en los últimos seis meses, permitiendo caracterizar -además- el tipo de maltrato preponderante. El cuestionario diferencia comportamientos del tipo, "relativos al trabajo" que tienen relación con la actividad laboral, comportamientos "relativos a la persona" que atacan directamente a la persona, su vida privada y agresión física. Los grados de respuestas están en escala Likert de cinco puntos: 1= nunca, 2=Sí, pero pocas veces, 3=Sí, al menos una vez al mes, 4=Sí, semanalmente, 5=Sí, prácticamente a diario. A los efectos del presente estudio y para realizar algunos de los análisis que se detallarán oportunamente, siguiendo a Mikkelsen & Einarsen (2001) hemos tricotomizado al respuesta en los siguientes valores: 0=incluye el antiguo "1" con igual etiqueta "nunca" 1=colapsan los antiguos 2 y 3 con etiqueta "Ocasionalmente"; y por último, 2=colapsan los antiguos 4 y 5 con la etiqueta "Si, al menos una vez a la semana".

La ***cantidad*** está dada por el promedio de la suma de los 22 actos negativos del cuestionario NAQ-R.

- Cantidad – **CANT 1-22**

Del análisis de las opciones de respuesta del cuestionario NAQ-R pueden identificarse dos factores utilizados por los autores (Einarsen et al. (2011) que se detallan a continuación. El alfa cronbach del NAQ-R para este estudio es igual a .91 lo cual brinda seguridad sobre la fiabilidad de la escala de medida de este cuestionario.

Los "***Comportamientos negativos relativos al trabajo***" (CNRT) (Ítems: 1, 2, 3, 4, 10, 11, 13, 16, 18, 19, 21),

- Atosigamiento de Tareas (Ítems: 3, 16, 18, 21)
- Responsabilidades y Derechos (Ítems: 4, 19)
- Falta de Información y Comunicación Laboral (Ítems: 1, 2, 10, 11, 13)

Los "***Comportamientos negativos relativos a la persona***" (CNRP) (Ítems: 5, 6, 7, 8, 9, 12, 14, 15, 17, 20, 22)

- Aislamiento Social y Respeto (Ítems: 6, 8, 9, 12, 14, 20)
- Reputación Personal (Ítems: 5, 7, 15, 17)
- Seguridad Física (Ítem: 22)

Las **VARIABLES** que se sustentan en esta parte del cuestionario son**:**

- Comportamientos negativos relacionados con el trabajo **CNRT**
- Comportamientos negativos relacionados con la persona **CNRP**

3.2. Intensidad

La intensidad está conformada por la ***Frecuencia y Duración***. Todo lo cual da una visión acerca de la magnitud de la violencia recibida. La ***frecuencia*** está dada en las opciones de respuesta a la pregunta 23 “Ha sido maltratado sistemáticamente en el trabajo” que como mencionamos al hablar de la escala NAQ-R son 5 (nunca, alguna vez, mensualmente, semanalmente, prácticamente a diario). La ***duración*** está preguntada como fecha en la pregunta 24.

Las **VARIABLES** que se sustentan en esta parte del cuestionario son**:**

- Frecuencia - Sentimiento de maltrato **FRECNAQ23-SM** Afectado es quien responde afirmativamente al ítem 23, es decir, diferente de "nunca" **FRECNAQ23 SM**
- Duración – ítem 21, **DUR21**

3.3. Finalidad Percibida

Se indaga a partir de la inclusión en el cuestionario de varias opciones que permiten establecer si el trabajador afectado percibe que la violencia a la que es expuesto es intencional o no (Pregunta 26, cálculo del promedio: 1 quien lo perpetra desea algo de lo que usted tiene o es capaz, le envidia; 2 quien lo perpetra desea hacer que usted se vaya; 4 usted piensa que quien perpetra el maltrato lo hace por simple placer)

La **VARIABLE** que se sustentan en esta parte del cuestionario es**:**

- Finalidad percibida – ítem 26, **FINPER26**

3.4. Consecuencias Personales

En este apartado se incluyen preguntas para identificar consecuencias a nivel personal de quienes responden. En este sentido se incluye un cuestionario sobre Depresión (ítem 50) de *Hopkins checklist* (Derogatis et al., 1974, una pregunta sobre su sentimiento de preocupación e incertidumbre (ítems 42 y 43) y una pregunta sobre el impacto social como es el Sentimiento de Pérdida de Estatus medido con escala de 16 ítems en su versión castellana (Buunk et al. 2007), basada en la teoría de (Gilbert, 2000 y Price et al., 1994), la cual indaga sobre cuán frecuente se ha encontrado el participante en una serie de experiencias (Buunk et al., 2007) (ítem 44)

Las **VARIABLES** que se sustentan en esta parte del cuestionario son:

- Consecuencias en la Salud – ítem 50, **DEP50**
- Consecuencias Ocupacionales – ítems 42 y 43, **INDPRE4243**
- Consecuencias Sociales – ítem 44, **SPE44**

3.5. Repercusiones organizacionales

Las repercusiones organizacionales fueron medidas por las preguntas sobre la percepción sobre la relación con los pares de quien responde (ítem 30) y sobre las certificaciones médicas (ítem 52).

La **VARIABLE** que se sustenta en esta parte del cuestionario es**:**

- Ausentismo – ítem 52, **AUSENT52**
- Clima de trabajo – ítem 30, **CLIMA30**

3.6. Vulnerabilidad personal

Se establece mediante la percepción de apoyo del jefe (Pregunta 33) por parte del trabajador que responde al cuestionario, las características de su entorno social (el índice de apoyo recibido) (Pregunta 38), su situación vital, medido por el cuestionario AVE (acontecimientos vitales estresantes de Holmes & Rahe, 1967) (Pregunta 41) e Inestabilidad contractual (59).

Las **VARIABLES** que se sustentan en esta parte del cuestionario son:

- Entorno social – ítem 38, **SSS38**
- Situación vital – ítem 41 **AVE41**
- Apoyo del jefe – ítem 33, **APJEF33**
- Estabilidad – ítem 59, **INEST59**

3.7. Temas organizacionales

Esta parte del cuestionario indaga sobre elementos del ambiente organizacional que puede incidir en la exposición a la VPT o al sentimiento de estar siendo expuesto a ella. Aquí incluimos el Estilo de Liderazgo del superior inmediato (31:3), Manejo de Conflictos por parte del superior inmediato (Pregunta 32), la Seguridad en la organización (29)

Las **VARIABLES** que se sustentan en esta parte del cuestionario son:

- Estilo de Liderazgo – **LIDJEF31.3**
- Manejo de Conflictos – **MCONF32**
- Seguridad – **INSEGORG29**

3.8. Perpetrador

Perpetrador del Maltrato se indaga mediante pregunta con opciones de respuesta como: un superior jerárquico, colega, mixto y/o subordinados (ítem 25).

Las **VARIABLES** que se sustentan en esta parte del cuestionario son**:**

- Perpetrador del maltrato – ítem 25, **PERPETRA25**

3.9. Variables Demográficas

El cuestionario incluye preguntas sobre las características demográficas de los respondientes como sexo, edad, pareja, afiliación sindical.

El cuestionario se encuentra en el ANEXO I del presente documento.

4. Recolección de datos y metodología utilizada para asegurar la respuesta

La recolección de datos se realizó con los instrumentos mencionados entre los años 2007, 2008 y 2009. En nuestro estudio piloto realizado en el año 2004 el índice de respuesta fue del 30% de la población, de 800 trabajadores, respondieron 226. Dentro de los cuales un 12% pertenecían a trabajadores con sentimientos de maltrato.

De acuerdo a esta experiencia del estudio piloto, entendimos que la respuesta al cuestionario no iba a ser tarea fácil, en función de ello y para asegurarnos un mayor índice de respuesta, los cuestionarios fueron repartidos y recogidos en la misma Charla arriba mencionada. A continuación brindamos los detalles del proceso. Si utilizábamos la misma metodología anterior, podíamos obtener un bajo nivel de respuesta y por tanto un número escaso de la sub-población que interesaba, es decir: los trabajadores con sentimiento de maltrato.

Por otro lado, este tipo de encuestas, especialmente por el tema en cuestión, podría encontrar un sesgo en la respuesta. Quienes se sienten con mayor deseo de responder, son aquellas personas que de una u otra forma han sentido de cerca el maltrato, sea sobre ellos mismos, sea sobre seres cercanos. Quienes no se han sentido involucrados en este tipo de relaciones, generalmente se sienten menos afines a contestar. Lo anteriormente dicho es una de las razones por las cuales el cuestionario que al comienzo se llamaba “Violencia psicológica en el Trabajo”, cambió su nombre para el de “Relaciones Interpersonales en el Trabajo”. Mediante este cambio se intentó no ilustrar con anticipación el propósito del mismo y disminuir la resistencia a completarlo.

Mediante un acuerdo pre existente de la Facultad con la Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente del PIT CNT (Central Sindical de Uruguay) y la Red de Empresas Públicas, se planificó la realización de las *Charlas-Talleres* en el local de la Facultad. *La metodología para asegurar la respuesta* fue hacer la aplicación del cuestionario en un ámbito controlado y en función de esto se siguieron las siguientes etapas:

1) Se diseñaron *Charlas Informativas* sobre "Acoso Moral en el Trabajo" convocando a trabajadores de la Central Sindical y Red de Empresas Públicas en el marco de la cual se aplicaron los cuestionarios. Estas charlas, con fines investigativos, se llevaron a cabo durante los años (2007, 2008, 2009)

2) La forma de convocar e invitar a cada *Charla Informativa* fue a través de los mecanismos de comunicación de la Secretaría de Salud y Medio Ambiente del PIT CNT y de la Facultad, mediante correos electrónicos, publicación en carteleras, concurrimos a sus reuniones semanales, se envió correo electrónico a su secretaría, a los diferentes sindicatos, empresas públicas y el boca a boca.

3) Antes de comenzar la Charla se les informaba a los concurrentes breve y someramente sobre la investigación en curso y a continuación se convidaba a los asistentes a completar el cuestionario de "Relaciones Interpersonales en el Trabajo" para después proseguir con la Charla. También en el mismo cuestionario, los participantes tenían la opción de manifestar su interés en participar -si los investigadores entendían pertinente una vez realizada la evaluación del cuestionario- en los grupos de "Historia Vital del Trabajo".

La modalidad de aplicación fue la siguiente: se les daba la bienvenida a los asistentes, se agradecía su presencia, se repartía y aplicaba el cuestionario, se brindaba entre 20 y 25 minutos para completarlo al cabo de los cuales se recogían los mismos y comenzaba la Charla-Taller.

4) La respuesta obtenida fue alta, el 100% de los asistentes completaron año a año el cuestionario (2007, 2008, 2009) de todas maneras hubo que descartar aproximadamente un 5% de cuestionarios incompletos. No obstante comparando con la respuesta obtenida en la prueba piloto fue ampliamente superior en este caso.

5) Después de ello se desarrollaba normalmente la actividad de la *Charla Informativa*[50].

[50] Esta metodología de abordaje nos pareció que tenía la ventaja que mientras nos aseguramos la respuesta, le otorgamos algo de valor para ellos a modo de nuestro reconocimiento por su aporte.

6) Esta actividad se repitió durante tres años seguidos.

En suma, la metodología utilizada para el aseguramiento de las respuestas dio casi un 100% de cuestionarios completos. Teniendo en consideración otras investigaciones donde el nivel de respuestas van del 42% en Inglaterra (Hoel, Cooper & Faragher, 2001) a 88% en España (Moreno Jiménez, et al. 2007), el porcentaje obtenido en nuestra investigación nos parece más que aceptable. No obstante el éxito en la reunión de los cuestionarios hubo que desechar un número importante debido a valores nulos en las respuestas.

Capítulo VI – Análisis Empírico

En este capítulo los datos obtenidos y se detallan los análisis realizados. Plantearemos los datos descriptivos en primer lugar para después detenernos en el análisis del modelo

1. Metodología para el análisis de los datos

La complejidad de nuestro tema no puede ser explicado por la correlación lineal entre una y otra variable, sino que será un modelo donde una serie de variables tendrán efectos sobre otras y todas ellas podrán explicar el fenómeno aquí estudiado. En este sentido, nuestra modelización de ecuaciones estructurales (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1999) examina de manera simultánea una serie de relaciones de dependencia. De acuerdo al planteamiento de Hair et al. (1999) este tipo de análisis tiene dos ventajas principales: 1) proporciona un método directo de tratar con múltiples relaciones simultáneas a la vez que da eficacia estadística, y 2) su capacidad para evaluar las relaciones exhaustivamente y proporcionar una transición desde el análisis exploratorio al confirmatorio (p.612). Las ecuaciones estructurales brindan un estudio del tipo holístico del problema basándose en las relaciones causales entre los diferentes constructos donde la variación de una de las variables propuestas como independientes para cada uno de los constructos, producen unos efectos, unos cambios, en las variables dependientes o constructos para nuestro caso: VPT, CP, RO, VA y TO.

Por tanto el modelo elegido es de tipo causal de manera de explicar mediante la contrastación empírica el fenómeno de la VPT. Mediante el análisis *path* se pretende estudiar los efectos que los diferentes variables escogidas como causas sobre otros elementos establecidos como efectos. La variable que es efecto es la que denominamos variable dependiente (endógena o explicada) y las que conforman a esta variable o elemento las llamamos variables independientes (exógenas o explicativas). Este análisis

path nos permitirá explicar los efectos directos e indirectos de las variables, teniendo como supuesto la existencia de relaciones lineales entre ellas.

2. Análisis descriptivo de la respuesta obtenida

A continuación incluimos de manera gráfica y sintética los datos obtenidos en la población estudiada.

Previo a plantear los resultados del modelo propuesto por esta tesis y debido a que hubo que descartar muchos de los casos recolectados (casi 60%) por contar con respuestas nulas que nos dificultaron la elaboración del modelo, nos parece interesante poder dar un panorama sobre lo que significó la respuesta al cuestionario.

2.1. Características de la muestra

Solo a efectos de situarnos en los datos obtenidos detallaremos algunos que dan cuenta de la demografía de la población estudiada. Como mencionamos anteriormente, los datos fueron reunidos durante los año 2007, 2008 y 2009, obteniéndose la respuesta de 270 trabajadores/as. En cuanto sus orígenes laborales tenemos, 78 (28,9%) pertenece a la Enseñanza Pública, 109 (40,4%) a la Salud (Servicios Médicos Privados), 41 (15, 2%) a Sindicatos y 42 (15,6%) a trabajadores de la Red de Empresas Públicas.

Organizaciones de origen de los respondientes		
	Frecuencia	Porcentaje
Enseñanza	78	29%
Salud	109	40%
Sindicatos	41	15%
Red de Empresas Públicas	42	16%
Total	270	100%
2007, 2008, 2009		

2.2. Edades de los respondientes

En cuanto a las edades de los participantes tenemos: edad promedio 40 años con una DS de 9,6. Con 20 datos perdidos de los 270 casos.

Edad de los Respondientes		
Rango	Frecuencia	Porcentaje
20 a 29	45	18%
30 a 39	80	32%
40 a 49	66	26%
+ de 50	59	24%
58% entre 30 y 49 años		

2.3. Sexo de los respondientes

Respecto del sexo de quienes responden de 253 respuestas 70% son mujeres y 30% hombres. No responden 17 personas.

Sexo de los Respondientes		
	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	185	73%
Masculino	68	27%
Total	253	100%
17 datos perdidos		

2.4. Educación de los respondientes

En cuanto a la educación de los participantes en el estudio tenemos que el 53% tiene estudios universitarios y más. Apenas un 2,6% tiene solo educación primaria (35 datos perdidos).

Educación de quienes responden*		
	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	7	3%
Secundaria	60	26%
UTU, técnica	43	18%
Universitario	106	45%
Postgraduado	19	8%
Total	235	100%
* 35 datos perdidos		

2.5. Estado marital de los respondientes

Respecto de si los participantes viven o no en pareja de manera redonda nos da un 40% de los participantes no viven en pareja, en tanto un 60% sí lo hace. De este dato, aparecen 18 casos perdidos

Vive en pareja		
	Frecuencia	Porcentaje
No	104	41%
Si	148	59%
Total	252	100%
*18 datos perdidos		

2.6. Afiliación al sindicato

Afiliación al sindicato*		
	Frecuencia	Porcentaje
No	121	49%
Si	127	51%
Total	248	100%
* 22 datos perdidos		

En cuanto a la afiliación al sindicato la población se divide casi en un 50% sí y en un 50% que no.

2.7. Respuestas de frecuencia al Sentimiento de maltrato

Del total de cuestionarios completados que fueron 270 unidades, 256 respondieron a la pregunta 23 de la Escala NAQ-R (Einarsen & Hoel, 2001): "Sentimiento de Maltrato". En las respuestas -tricotomizadas- tenemos que algo más del 50 % de los respondientes (143 casos = 53%) expresan nunca

Sentimiento de Maltrato (NAQ 23 SM)*		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	143	56%
Ocasionalmente	94	37%
Sí, al menos semanalmente	19	7%
Total	256	100%
* 14 datos perdidos		

haber sentido ser maltratados, en tanto el otro casi 45% (113 casos = 42%) expresa que ocasionalmente; y al menos una vez a la semana (19 casos = 7%) han experimentado ser expuestos al maltrato.

Si cruzamos los datos de la respuesta a la pregunta FRECNAQ23 SM "Sentimiento de Maltrato" con las organizaciones de origen de los datos tenemos la siguiente tabla.

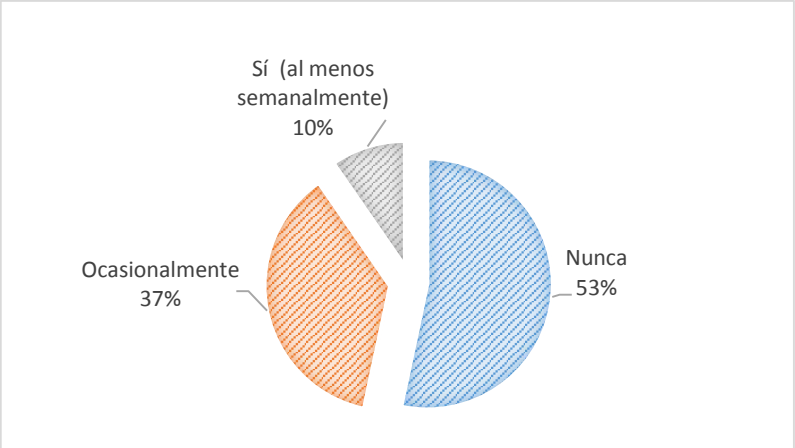
Repuestas a Escala NAQ 23 SM por organización de origen					
	Nunca	Ocasional-mente	Sí (al menos semanal-mente)	No responde	Total
Enseñanza	59	16	1	2	78
Salud	61	29	12	7	109
Sindicatos	11	22	3	5	41
Red de Empresas Públicas	12	27	3		42
Total	143	94	19	14	270

La misma tabla expresada en porcentajes nos da:

Repuestas a Escala NAQ 23 SM por organización de origen					
	Nunca	Ocasional-mente	Sí (al menos semanal-mente)	No responde	Total
Enseñanza	76%	21%	1%	3%	100%
Salud	56%	27%	11%	6%	100%
Sindicatos	27%	54%	7%	12%	100%
Red de Empresas Públicas	29%	64%	7%	0%	100%
Total	53%	35%	7%	5%	100%

Si graficamos las respuestas recodificadas en "nunca", "ocasionalmente" y "sí, al menos una vez a la semana a la pregunta "¿le han maltratado sistemáticamente en el trabajo?", tendremos un gráfico como el que se muestra a continuación.

Gráfico 1- Porcentaje de afectados en la muestra



Si la persona no responde la pregunta 23, a pesar que el trato recibido puede considerarse de violencia, puede que el trabajador o trabajadora no lo esté visualizando de esa manera. Esto puede deberse a diferentes circunstancias, por ejemplo al tipo de cultura que tiene la organización, a que existen estrategias colectivas de defensa suficientemente fuertes que hace que el colectivo de trabajadores adopte comportamientos que les protegen de este trato. También por ejemplo algunas culturas como la preponderante en Turquía, hace que los trabajadores interpreten que es parte del trabajo y del ser "machos" aguantar este tipo de trato (Giorgi, 2012) y hace que la persona no se considere expresamente expuesta a la violencia, sino a una condición de trabajo que es "normal". Para esta investigación importa que las personas tengan ese sentimiento de ser maltratadas, otras son las consecuencias si este sentimiento no existe. Es por ello que para realizar la discriminación de la población utilizamos esa pregunta número 23 donde el trabajador manifiesta expresamente sentirse objeto de maltrato.

2.8. Clasificación de los comportamientos más frecuentes

Si utilizamos el criterio de Mikkelsen & Einarsen (2001) que establece que se cuente al menos un ítem de una vez a la semana en toda la escala y dejamos de lado por un momento

la respuesta FRECNAQ23 SM el porcentaje de afectador por la violencia aumenta considerablemente.

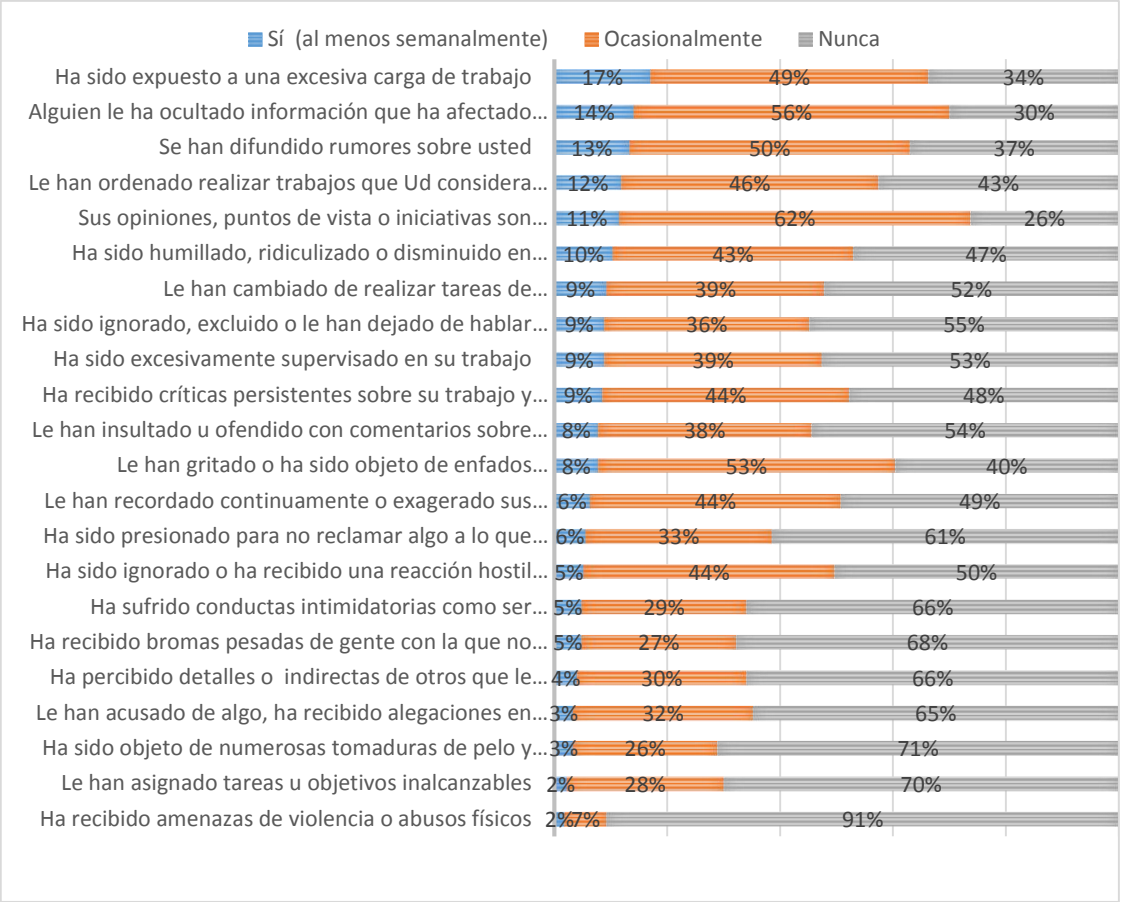
La tabla a continuación expresa en porcentajes, las respuestas obtenidas para los 270 casos válidos a cada una de las preguntas del cuestionario NAQ-R en su recodificación de acuerdo a los autores en las tres opciones: donde las cinco opciones de respuesta se transforman en tres de acuerdo a: 1= 0 nunca, 2 y 3 = ocasionalmente, 4 y 5 = 2, sí al menos una vez a la semana, para cada uno de los comportamientos plasmados en la escala, que van de la pregunta 1 a la 22.

En la gráfica pueden observarse los comportamientos negativos que fueron más utilizados. La exposición a una *excesiva carga de trabajo*, el *ocultamiento de la información* son los dos comportamientos más usados, en tanto si sumamos los comportamientos a los que los trabajadores afectados aducen haber sido expuesto y aquellos que ocasionalmente, el comportamiento que tiene más frecuencia es el de *opiniones ignoradas*.

En el cuadro que presentamos a continuación puede observarse que de los diez comportamientos que en la muestran mayor frecuencia en "al menos una vez a la semana", siete de ellos refieren *comportamientos relativos al trabajo* (CNRT) y en partes iguales *a atosigamiento de tareas* (ítem 3, 18 y 21 del cuestionario[51]) y *falta de información y comunicación laboral* (ítem 1, 2 y 13 del cuestionario) solo uno refiere a responsabilidades y derechos (ítem 4 del cuestionario).

[51] Ver *Comportamientos Negativos* en Capítulo III y Anexo I

Gráfico 2- Frecuencia de los comportamientos negativos



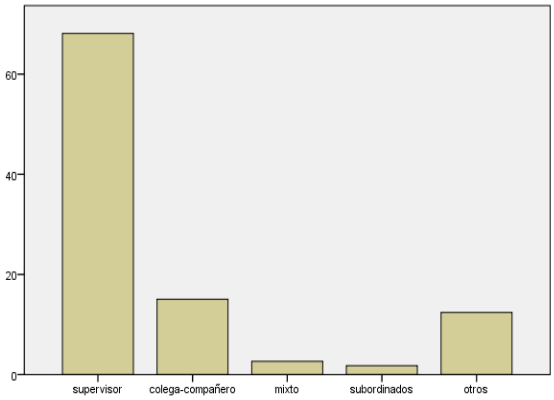
En suma: puede concluirse que los comportamientos preferidos por perpetradores son del tipo relativos al trabajo (CNRT) lo cual va en línea con el tipo de perpetrador, considerando el que expresa mayor frecuencia es el jefe (ver más adelante en este mismo capítulo).

2.9. Perpetrador

Los perpetradores de este estudio han sido fundamentalmente los jefes, es decir que el maltrato preponderante para los encuestados afectados es el vertical descendente.

Sobre 113 respuestas tenemos:

Gráfico 3 Distribución perpetradores



PERPETRADOR	Frequencia	Porcentaje
supervisor	77	68%
colega-compañero	17	15%
mixto	3	3%
subordinados	2	2%
otros	14	12%
Total	113	100%
Sobre 113 respuestas		

Fuente: elaboración propia ambos

En suma: dimos un panorama de la muestra estudiada y a partir de aquí, presentaremos el modelo de investigación para lo cual, como ya lo hemos mencionado hubo que “limpiar” esta base de datos, considerando la gran cantidad de datos perdidos que la misma tenía.

3. Análisis general del Modelo

A continuación comenzaremos a analizar las diferentes hipótesis que nos hemos planteado. Iremos de lo general a lo particular, planteando en primer término el modelo completo con sus siete hipótesis y su verificación para después ir constructo a constructo analizando la incidencia de cada una de las variables en su conformación.

Recordaremos rápidamente cuál eran nuestros objetivos y modelo estructural de la investigación de esta tesis.

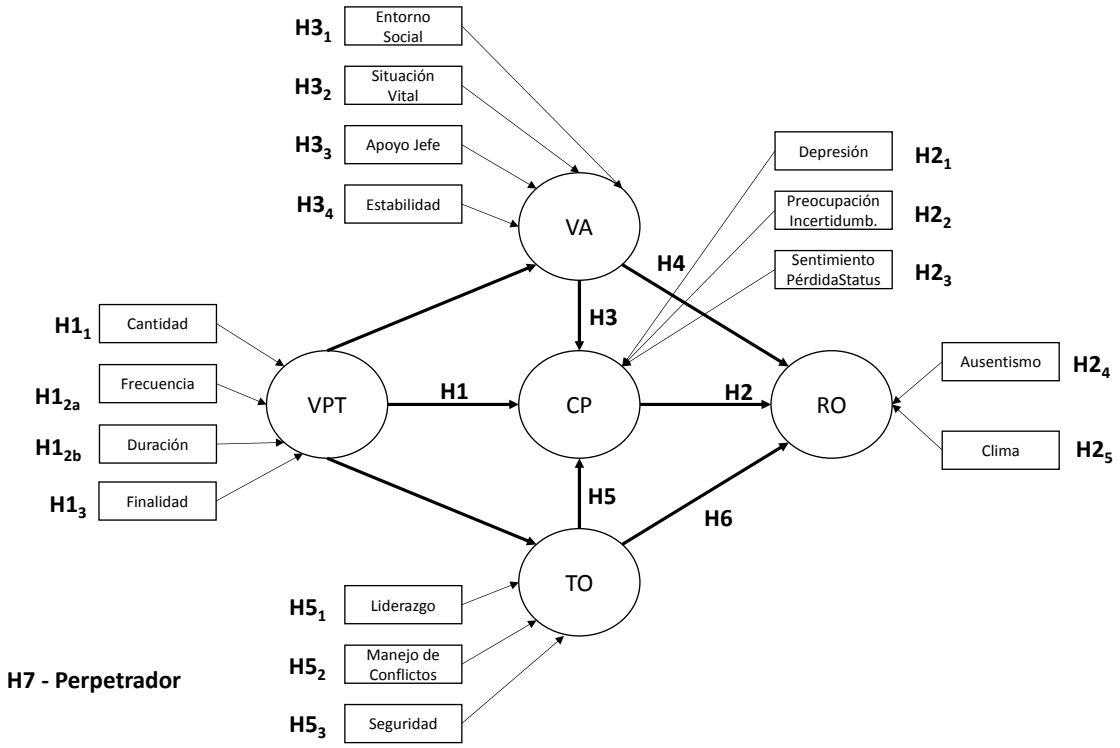
Los análisis a realizar se encuentran detallados más adelante junto a cada hipótesis de acuerdo a los objetivos específicos de la presente investigación, los cuales incluimos a modo de recordatorio:

1. Identificar los comportamientos negativos de la VPT más utilizados, la intensidad (medida a través de la frecuencia y duración de los mismos) y la finalidad percibida por el afectado y cómo éstos afectan a la mayor o menor VPT.
2. Demostrar que la VPT impacta en las personas y a través de ellas a la organización y establecer las consecuencias personales y las repercusiones para la organización de la VPT.
3. Establecer si la vulnerabilidad del trabajador expuesto a la VPT (afectado) y los temas organizacionales median (incrementan o disminuyen) las consecuencias personales y los efectos en la organización.
4. Establecer las diferencias del daño provocado por la VPT, según quien sea el perpetrador

Para la elaboración del modelo planteamos siete hipótesis principales con sus correspondientes sub-hipótesis. Intentaremos demostrar que la VPT que se conforma en términos de magnitud dependiendo de los comportamientos involucrados, su intensidad y percepción de finalidad por parte del trabajador afectado, tiene impacto en las consecuencias personales (CP) de los trabajadores expuestos; lo cual a su vez tiene repercusiones organizacionales (RO). Por otra parte, tanto la vulnerabilidad del afectado (VA) como los temas organizacionales (TO) operan como mediadores de esta violencia. También hemos de decir que cuando el perpetrador de los maltratos (P) es el superior inmediato, los daños de los afectados (trabajador y organización) son mayores (CP y RO).

Recordamos el modelo con sus hipótesis

Figura 11- Modelo VPT de investigación con Hipótesis



A continuación se detalla cada objetivo con sus hipótesis, fundamento y resultados obtenidos.

4. Prueba de Hipótesis

Para la prueba de hipótesis analizaremos el modelo con tres supuestos: El primero será para todos los casos de perpetradores sean estos jefes y no jefes; el segundo contendrá los casos en que los perpetradores son jefes y; el tercer lo haremos para los casos en que los perpetradores no son jefes.

Probaremos si el modelo de consecuencias de la VPT y mediaciones, impactarán de la misma manera en uno y en otro caso.

En primer lugar mostraremos los tres modelos con sus valores generales para comparar los tres casos y solo después de este análisis veremos cómo son las mediaciones en uno y otro caso.

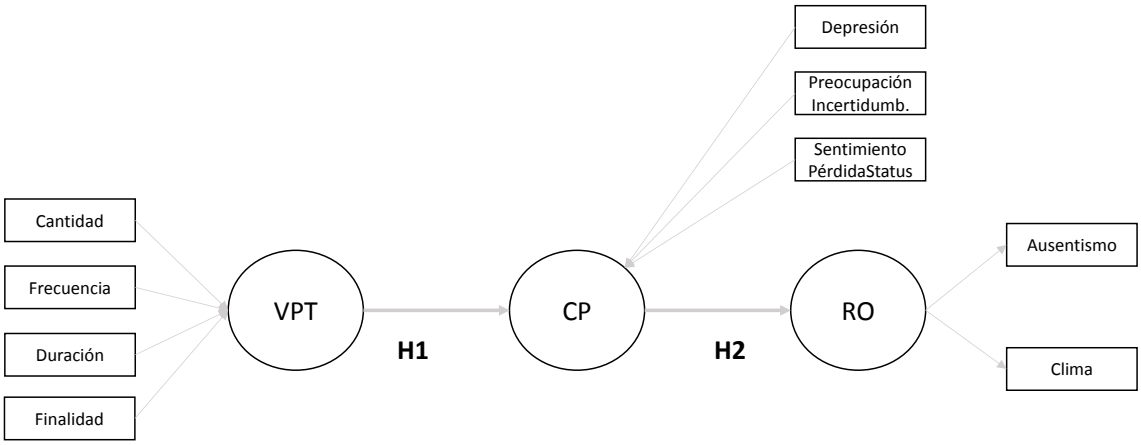
A continuación iremos detallando los resultados de las pruebas.

4.1. Caso 1: MODELO General para todos los tipos de perpetradores

En este primer modelo se analizan todos los casos independientemente de quién sea el perpetrador:

Las hipótesis se distribuyen en el modelo de la siguiente manera:

Figura 12- Hipótesis 1 y 2 – Modelo General



Fuente: Elaboración propia

Los valores que se presentarán en las figuras mostrarán las fortalezas de las varianzas y path donde el máximo es 1 y darán muestra de la fortaleza de la varianza explicada de la variable o constructo. Cuando más cercano a este valor mayor será el peso de la variable en la conformación del constructo.

Iremos detallando los objetivos y pruebas de hipótesis correspondientes.

4.1.1. Objetivo: Identificar y valorar los componentes de la VPT

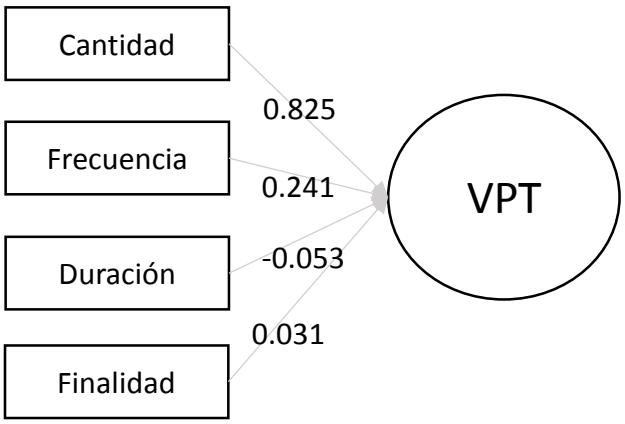
La primera pregunta que nos hicimos fue ¿cómo se construye la VPT? ¿Qué elementos, variables la conforman? Obviamente que los comportamientos negativos forman parte de su existencia, pero los mismos no son suficientes, sino que deben ser sistemáticos, es decir tener cierta frecuencia, debe haber una cantidad, así como una duración de estos comportamientos negativos y por último, el trabajador afectado debe pensar que estos actos de agresión hacia él tienen una finalidad. Como lo hemos analizado en la literatura, si el trabajador no percibe que tiene finalidad, puede hasta no darse cuenta de que es sujeto de maltratos y puede no darle importancia.

En primer lugar verificamos aquí las fortalezas que tiene cada uno de los componentes definidos para la elaboración del constructo, en este caso VPT. Las presentamos con formato de hipótesis.

CONSTRUCTO VPT

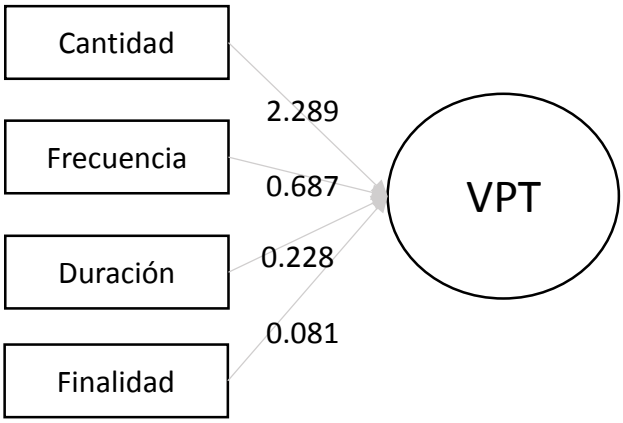
En la figura y cuadro siguientes puede observarse cómo se integra el constructo VPT, en el caso del modelo general para todo tipo de perpetradores. Siendo los comportamientos negativos el elemento con mayor peso y significancia en su constitución..

Figura 13- Peso de los elementos VPT – Modelo General



Fuente: Elaboración propia

Figura 14- Valor t de los elementos VPT – Modelo General



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4- Resumen valores elementos VPT – Modelo General

Hipótesis	**Enunciado**	**Peso**	**Sig**	**Verif**
$H1_1$	Los comportamientos negativos tienen un peso importante y estadísticamente significativo en la conformación de la VPT.	0.825	**2.289**	Si
$H1_{2a}$	La frecuencia tiene un peso importante y es estadísticamente significativo en la conformación de la Intensidad	0.241	0.687	Sí
$H1_{2b}$	La duración tiene un peso importante y es estadísticamente significativo en la conformación de la Intensidad	-0.053	0.228	No
$H1_3$	La finalidad (percepción de intencionalidad) tiene un peso importante y es estadísticamente significativo en la conformación de la VPT	0.031	0.081	No

El cuadro nos muestra la importancia de los diferentes elementos para el constructo VPT. De los resultados obtenidos puede observarse que la conformación del constructo VPT está principalmente fundado en la cantidad de comportamientos negativos. Tanto la frecuencia, duración como la finalidad no parecen tener peso ni significancia estadística en su conformación en el caso del modelo general para todo tipo de perpetradores.

4.1.2. Objetivo: Delimitar consecuencias derivadas de la VPT.

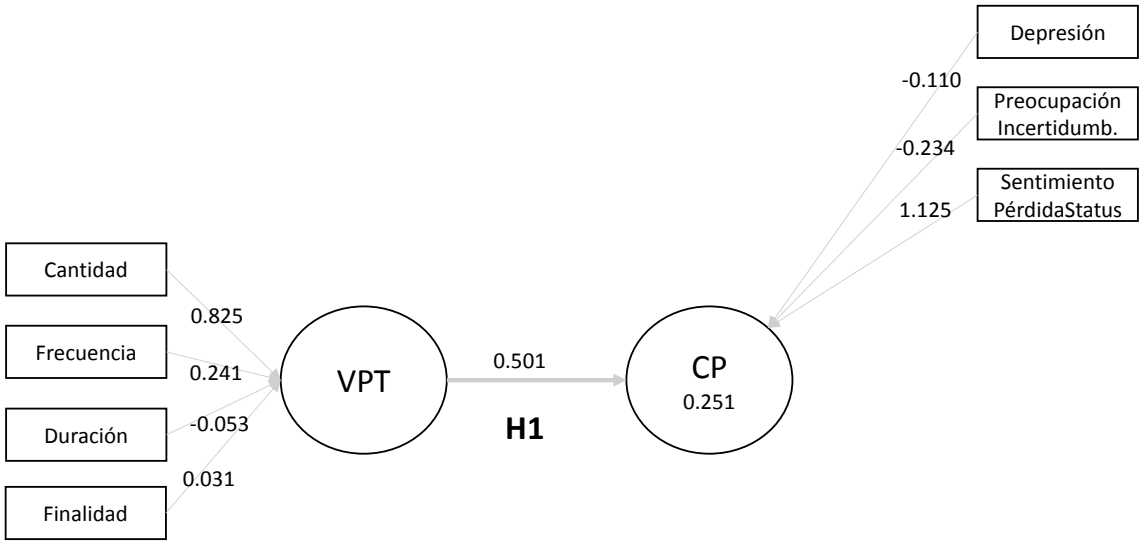
Las siguientes preguntas que nos hicimos fueron ¿qué consecuencias tiene para los trabajadores afectados, haber estado expuesto a la VPT? ¿Las consecuencias, de qué índole son? ¿Refieren a su salud, a su futuro ocupacional, a perder estatus? Y para la organización ¿Tiene alguna consecuencia que trabajadores en su seno sean expuestos a la VPT?

En el apartado anterior analizamos las fortalezas de cada uno de los elementos que componen a la VPT, planteamos a continuación la hipótesis número 1

HIPÓTESIS 1: La VPT impactará en las consecuencias personales (CP).

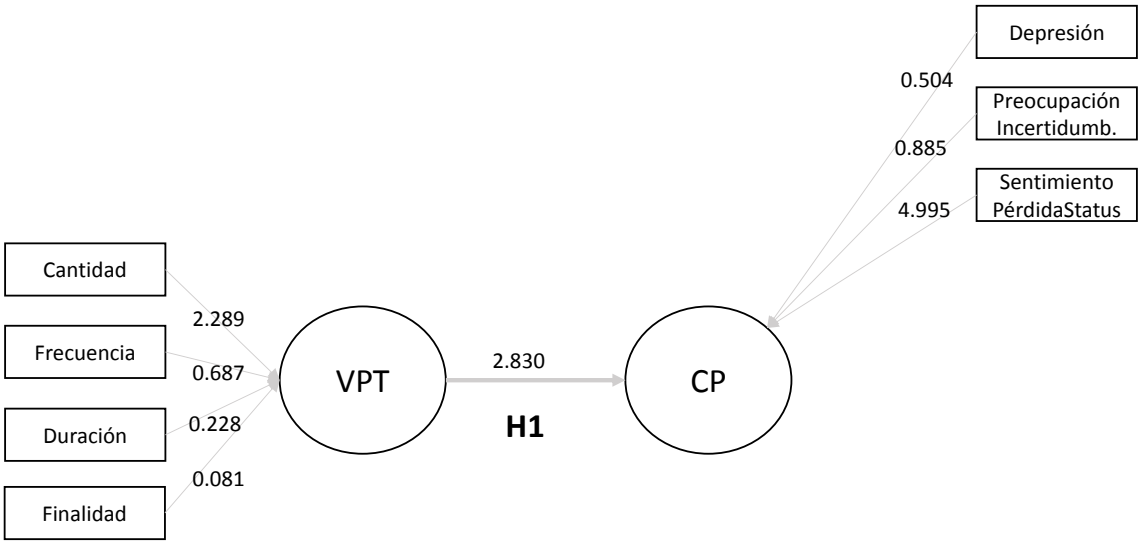
Los valores que se presentan en la figura muestran las fortalezas de las varianzas y path. El máximo es 1.

Figura 15- H1 Análisis path – Modelo General



Los valores de la figura siguiente muestran la significancia estadística (valor t)

Figura 16- H1 valor t – Modelo General



Puede observarse en las figuras que la relación que se establece entre VPT y CP es significativa por lo que la hipótesis se verifica, ver resumen en cuadro siguiente.

Hipótesis	Enunciado	Peso	Sig	Verif
H1	La VPT impacta en las CP	0.501	**2.830**	Sí

En suma: La relación que se establece entre VPT y CP es significativa, por lo que la Hipótesis 1, se verifica.

CONSTRUCTO CP

Además de la prueba de hipótesis verificamos las fortalezas que tiene cada uno de los componentes definidos para la elaboración del constructo CP. Las presentamos con formato de hipótesis (ver Figura 15 y Figura 16)

Tabla 5- Sub-hipótesis H2 Modelo General Resumen valores elementos CP

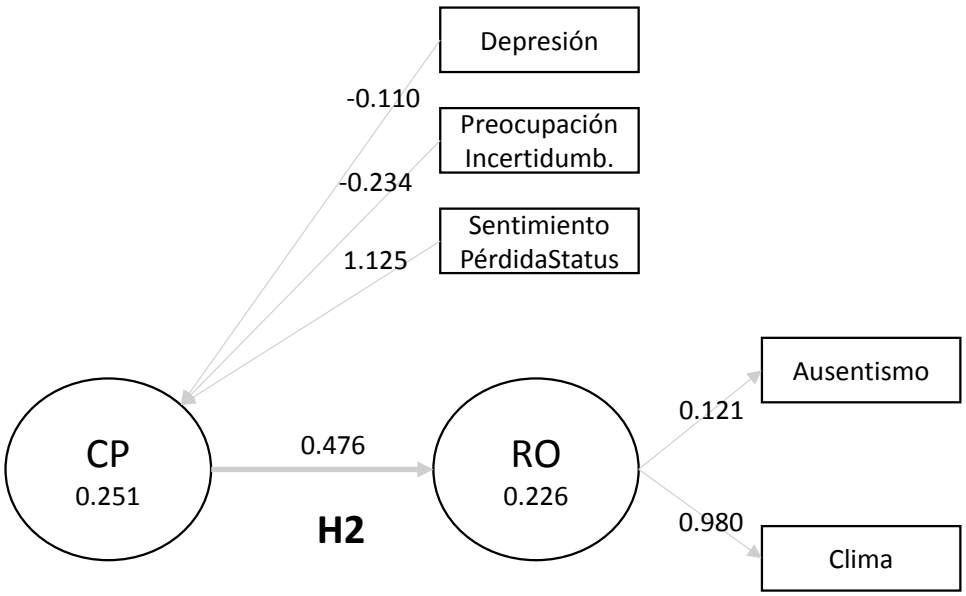
Hipótesis	Enunciado	Peso	Sig.	Verif.
$H2_1$	La depresión tiene un peso importante y es estadísticamente significativo en la conformación de las Consecuencias Personales.	-0.110	0.504	No
$H2_2$	Los temores respecto de su futuro ocupacional tienen un peso importante y es estadísticamente significativo en la conformación de las Consecuencias Personales.	-0.234	0.885	No
$H2_3$	Los sentimientos de pérdida de estatus tienen un peso importante y es estadísticamente significativo en la conformación de las Consecuencias Personales.	1.125	**4.995**	Sí

Puede observarse que el constructo CP en el caso del modelo general para todo tipo de perpetradores, el elemento de mayor peso y significancia en su constitución es el sentimiento de pérdida de estatus, seguido por los temores respecto del futuro ocupacional y de Depresión aunque sin significancia estadística para este modelo.

HIPÓTESIS 2: Las consecuencias personales (CP) impactan en las repercusiones organizacionales (RO)

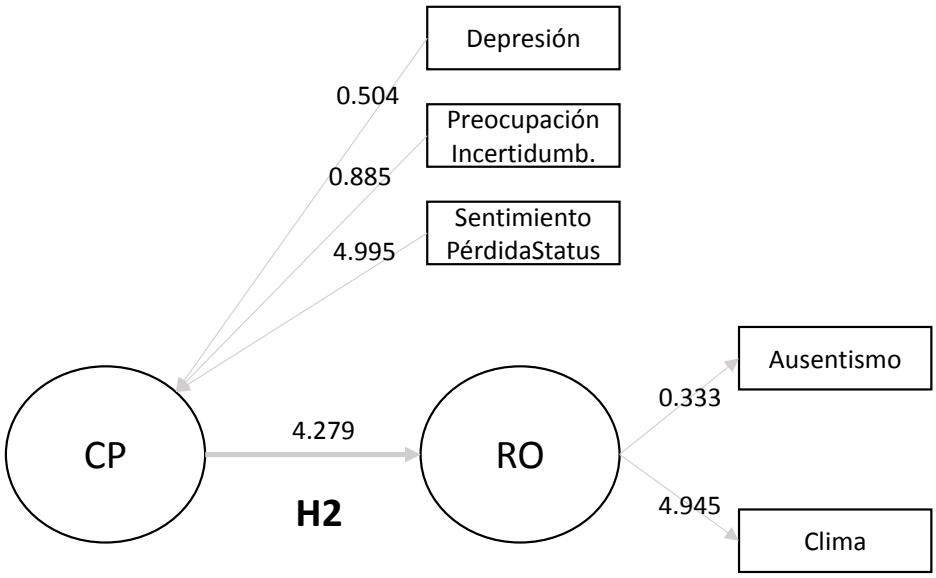
Los valores que se presentan en la figura muestran las fortalezas de las varianzas y path. El máximo es 1.

Figura 17- H2 Análisis path - Modelo General



Los valores de la figura siguiente muestran la significancia estadística (valor t)

Figura 18- H2 Valor t - Modelo General



Puede observarse en las figuras que la relación que se establece entre CP y RO es significativa por lo que la hipótesis 2 se verifica, ver resumen en cuadro siguiente.

Hipótesis	Enunciado	Peso	Sig.	Verif.
H2	Las consecuencias personales (CP) impactan en las repercusiones organizacionales (RO)	0.476	**4.279**	Sí

En suma: vemos que la relación que se establece entre las CP y las RO es altamente significativas, por lo que puede afirmarse que la H2 se verifica.

Finalmente verificamos las fortalezas que tiene cada uno de los elementos definidos para la elaboración del constructo, en este caso RO. Las presentamos con formato de hipótesis.

CONSTRUCTO RO

En la figuras precedentes pueden observarse el peso y significación de los elementos que refieren a las repercusiones organizacionales (RO). En el caso del modelo general para todo tipo de perpetradores, el clima laboral es el elemento de mayor peso y significancia (ver Figura 17 y Figura 18)

Tabla 6 - H2 valores prueba de hipótesis RO

Hipótesis	Enunciado	Peso	Sig.	Verif.
$H2_4$	Las ausencias por certificaciones son un reflejo con un peso importante y es estadísticamente significativo en la conformación de las Repercusiones Organizacionales.	0.121	0.333	No
$H2_5$	El concepto del clima laboral que tiene el trabajador afectado, expresado en su visión sobre sus compañeros de trabajo refleja con un peso importante y estadísticamente significativo en la conformación de las Repercusiones Organizacionales.	0.980	**4.945**	Sí

En suma: En el modelo general para todo tipo de perpetradores, el **clima laboral** es el principal reflejo de las repercusiones organizacionales.

4.1.3. Objetivo: Factores individuales y organizacionales que impactan en las consecuencias de la VPT (CP y RO).

Las siguientes preguntas que nos hicimos fueron acerca de los factores que pudieran operar como mediadores de la VPT e impactan sus consecuencias. Pensamos en función de la literatura existente, que hay elementos en las personas expuestas a la VPT que la hacen más vulnerable (VA) y como correlato tienen peores CP y RO. También pensamos que hay determinados elementos en la organización (TO) que empeoran las consecuencias (CP) de las personas expuestas a la VPT y las repercusiones organizacionales (RO).

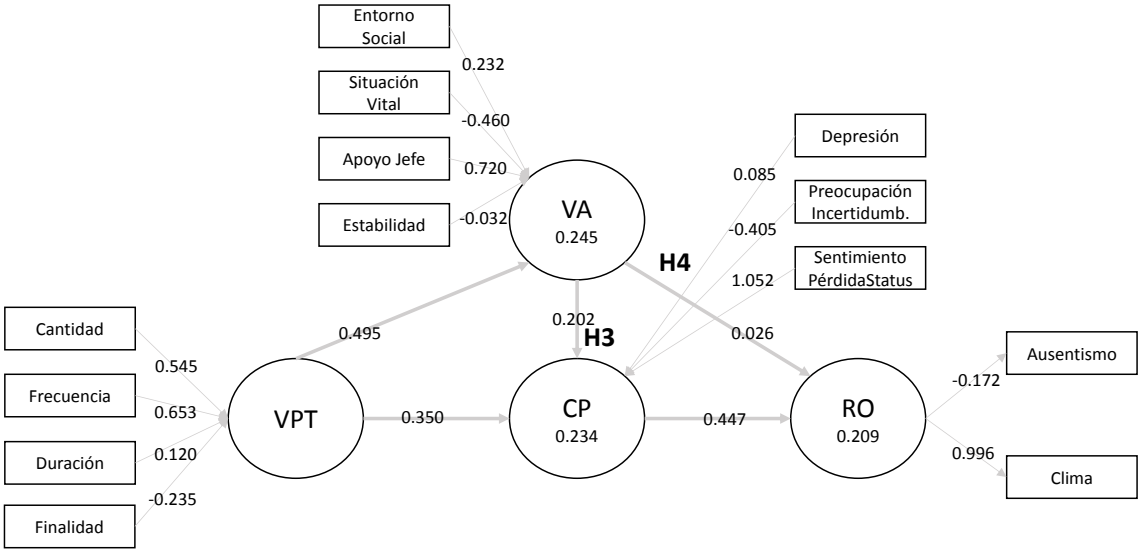
CONSTRUCTO VA – Vulnerabilidad del afectado

Nuevamente previo a la prueba de hipótesis planteamos y verificamos las fortalezas que tiene cada uno de los elementos definidos para la elaboración del constructo, en este caso VA. Las presentamos con formato de hipótesis.

En la figura de abajo se presenta la relación de hipótesis 3 y 4 así como los diferentes elementos del constructo VA con sus pesos y significancias estadísticas y las varianzas correspondientes que retomaremos en los cuadros para su análisis.

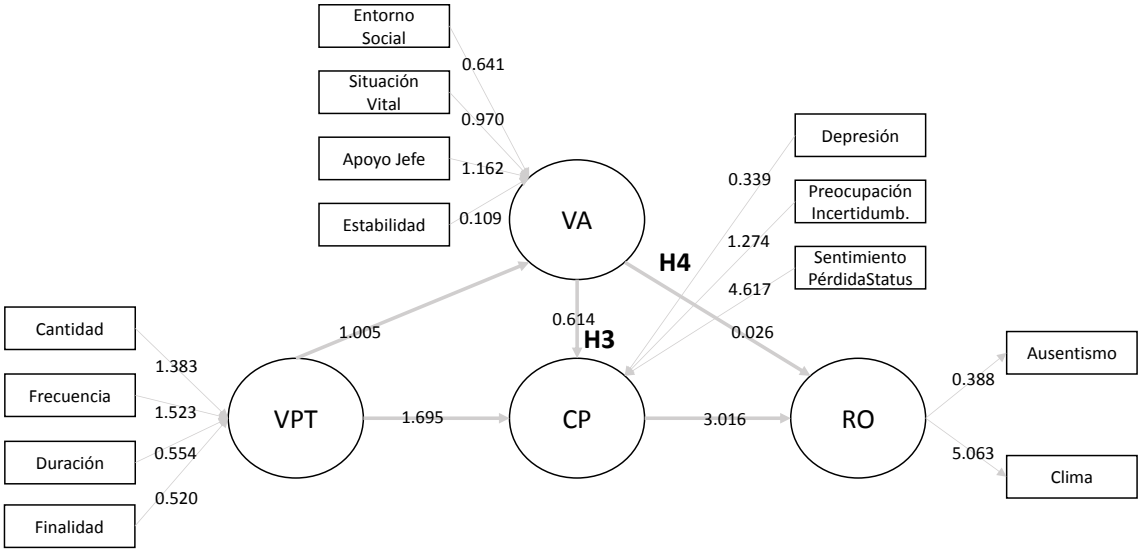
Gráficamente pueden verse abajo las fortalezas de las varianza y path. El máximo es 1.

Figura 19- Mediación VA entre VPT-CP-RO Análisis path - Modelo General



Los valores presentados abajo muestran la significancia estadística (valor t)

Figura 20 - Mediación VA entre VPT-CP-RO valor t - Modelo General



En el cuadro siguiente puede observarse cómo se integra el constructo VA en el caso del modelo general para todo tipo de perpetradores. Siendo el apoyo del jefe el elemento de mayor peso y significancia en su constitución.

Tabla 7- Sub-hipótesis H3 Resumen elementos Constructo VA – Modelo General

Hipótesis	Enunciado	Peso	Sig,	Verif.
$H3_1$	La falta de apoyo social tiene un peso importante y es estadísticamente significativo en la conformación de la vulnerabilidad del trabajador afectado.	0.232	0.641	No
$H3_2$	Los acontecimientos vitales estresantes tienen un peso importante y es estadísticamente significativo en la conformación de la vulnerabilidad del trabajador afectado.	-0.460	0.970	No
$H3_3$	El apoyo del jefe tiene un peso importante y es estadísticamente significativo en la conformación de la vulnerabilidad del trabajador afectado.	0.720	1.162	No
$H3_4$	Los contratos inestables tienen un peso importante y es estadísticamente significativo en la conformación de la vulnerabilidad del trabajador afectado.	-0.032	0.109	No

El cuadro nos muestra que para el modelo de todo tipo de perpetradores, el constructo VA está fundamentalmente compuesto por el apoyo del jefe y en menor medida por la situación vital del trabajador aunque ambos sin significancia estadística.

HIPÓTESIS 3: La vulnerabilidad del trabajador afectado (VA) actuará como mediador entre la VPT y las CP. Cuando más vulnerable es el trabajador, mayores serán las consecuencias personales (CP).

Puede observarse en las figuras precedentes (ver

Figura 19 y Figura 20) y en el cuadro resumen a continuación los valores del peso y significancia estadística de la mediación de la VA entre la VPT y CP.

Hipótesis	Enunciado	Peso	Sig,	Verif.
H3	La vulnerabilidad del trabajador afectado (VA) actuará como mediador entre la VPT y las CP. Cuando más vulnerable es el trabajador, mayores serán las consecuencias personales (CP).	0.202	0.614	No

La relación no aparece como significativa. En tanto la diferencia de la comparación de las varianzas explicadas de CP sin y con mediación tampoco es significativa.

La varianza explicada de las CP sin mediación es de 0.251 La varianza explicada de las CP con mediación es de 0.234

En suma: puede afirmarse que la mediación de la vulnerabilidad del afectado (VA) entre la VPT y las consecuencias personales (CP) no es significativa y por tanto la H3 no se verifica.

Por otra parte analizamos la mediación de la VA entre la VPT y la RO

HIPÓTESIS 4: La vulnerabilidad del afectado (VA) actuará como mediador entre la VPT y las repercusiones organizacionales (RO), cuanto mayor sean los valores de VA mayores serán las repercusiones organizacionales (RO) negativas.

Puede observarse en las figuras precedentes (ver

Figura 19 y Figura 20) y en el cuadro resumen a continuación los valores del peso y significancia estadística de la mediación de la VA entre la VPT y RO.

Hipótesis	Enunciado	Peso	Sig,
H4	La vulnerabilidad del afectado (VA) actuará como mediador entre la VPT y las repercusiones organizacionales (RO), cuanto mayor sean los valores de VA mayores serán las repercusiones organizacionales (RO) negativas.	0.026	0.026

La relación no aparece como significativa. En tanto la diferencia de la comparación de las varianzas explicadas de RO sin y con mediación tampoco es significativa.

La varianza explicada de la RO sin mediación es de 0.226 La varianza explicada de la RO con mediación de VA es de 0.209

En suma: puede afirmarse que la mediación de la vulnerabilidad del afectado (VA) entre la VPT y las repercusiones organizacionales (RO) no es significativa y por tanto la H4 tampoco se verifica para el modelo general.

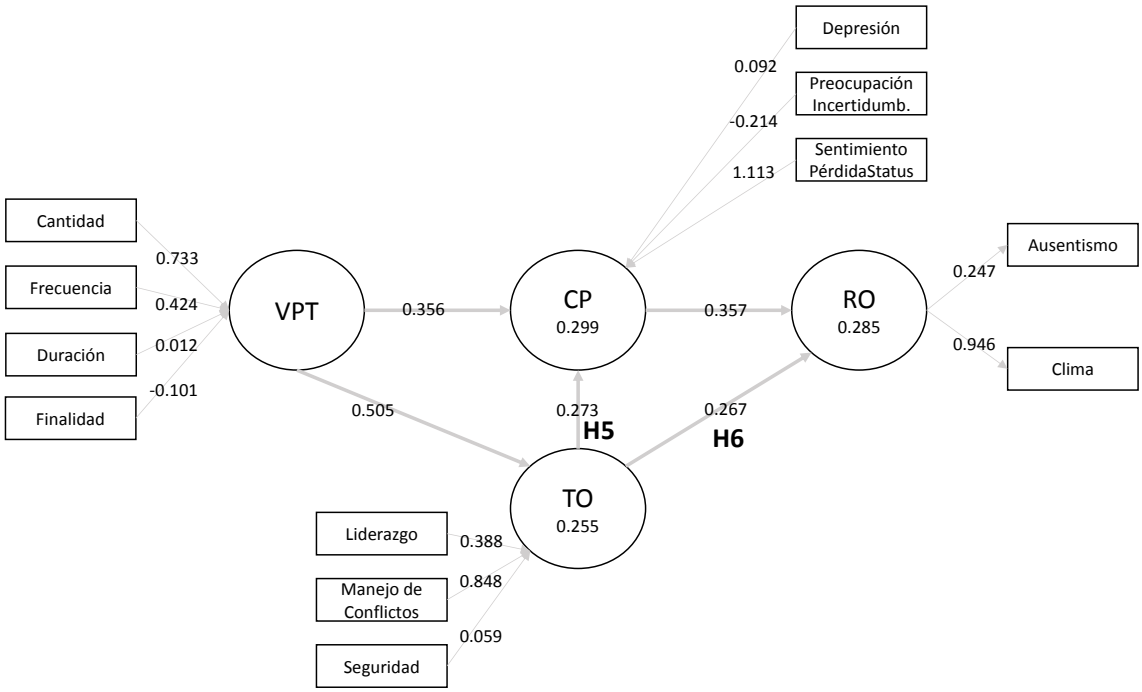
CONSTRUCTO TO – Temas organizacionales

Una vez más, previo a la prueba de hipótesis, planteamos y verificamos las fortalezas que tiene cada uno de los elementos definidos para la elaboración del constructo, en este caso TO. Las presentamos con formato de hipótesis.

En la figura de abajo se presenta la relación de hipótesis 5 y 6 así como los diferentes elementos del constructo TO con sus pesos y significancias estadísticas y las varianzas correspondientes que retomaremos en los cuadros para su análisis.

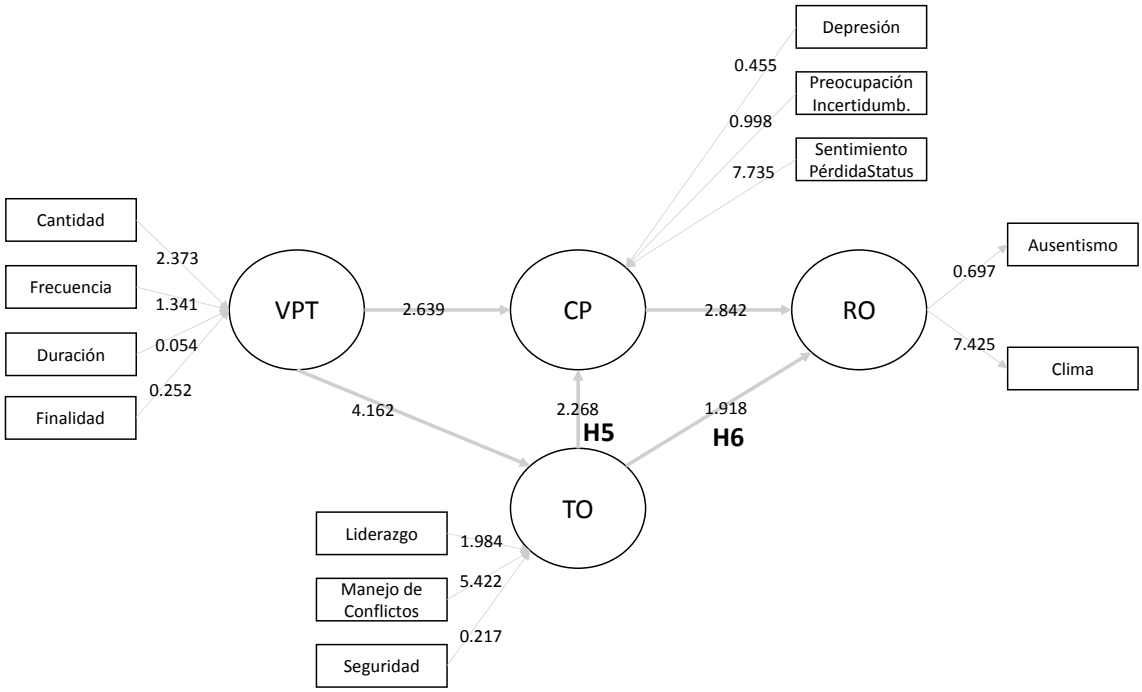
En este gráfico pueden verse los valores que muestran las fortalezas de las varianzas y path. El máximo es 1.

Figura 21 - Mediación TO - Modelo General – Análisis del peso



La figura de abajo muestra los valores presentados de la significancia estadística (valor t)

Figura 22- Mediación TO valor t - Modelo General



Cuadro 16- Sub-hipótesis H5 Resumen valores elementos Constructo TO Modelo General

Hipótesis	Enunciado	Peso	Sig	Resultado
$H5_1$	El liderazgo del tipo coercitivo ejercido por el superior tiene un peso importante y es estadísticamente significativo en la conformación de los Temas organizacionales.	0.388	**1.984**	Sí
$H5_2$	El mal manejo de los conflictos de parte del superior inmediato tiene un peso importante y es estadísticamente significativo en la conformación de los Temas organizacionales.	0.848	**5.422**	Sí
$H5_3$	Los cambios en la organización tienen un peso importante y es estadísticamente significativo en la conformación de los Temas organizacionales.	0.059	0.217	No

El cuadro nos muestra que los elementos con mayor peso y significancia estadística son el **liderazgo de tipo coercitivo y el mal manejo de conflictos** en la conformación del constructo TO, no así los cambios en la organización.

HIPÓTESIS 5: Los temas organizacionales (TO) actuarán como mediador entre la VPT y las consecuencias personales (CP). Cuanto peores son sus valores, mayores serán las consecuencias personales (CP).

Puede observarse en las figuras precedentes (ver Figura 21 y

Figura 22) y en el cuadro resumen a continuación los valores del peso y significancia estadística de la mediación de la TO entre la VPT y CP.

Hipótesis	Enunciado	Peso	Sig	Resultado
H5	Los temas organizacionales (TO) actuarán como mediador entre la VPT y las consecuencias personales (CP). Cuanto peores son sus valores, mayores serán las consecuencias personales (CP).	0.255	**2.268**	Sí

La relación aparece como significativa tal como lo muestra el estadístico t. En tanto la diferencia de la comparación de las varianzas explicadas de CP sin y con mediación es significativa.

La varianza explicada de las CP sin mediación es de 0.251

La varianza explicada de las CP con mediación de los TO es de 0.299

En suma: puede afirmarse que la mediación de los temas organizacionales (TO) entre la VPT y las consecuencias personales (CP) es significativa, su incorporación aumenta la varianza explicada de CP y RO y hace disminuir los path directos entre VPT y CP y entre CP y RO. Por tanto la H5 se verifica para el modelo general.

Por otra parte analizaremos la mediación de TO entre VPT y RO

HIPÓTESIS 6: Los temas organizacionales (TO) actuarán como mediadores entre la VPT y las repercusiones organizacionales (RO), cuanto mayor sean los valores de TO mayores serán las RO negativas.

Las figuras precedentes (ver Figura 21y

Figura 22) así como en el cuadro de abajo se resumen los valores de la varianza explicada y significancia estadística.

Tabla 8 Mediación TO-RO Modelo General. Valores de prueba de hipótesis

Hipótesis	**Enunciado**	**Peso**	**Sig.**	**Verif.**
H6	Los temas organizacionales (TO) actuarán como mediadores entre la VPT y las repercusiones organizacionales (RO), cuanto mayor sean los valores de TO mayores serán las RO negativas.	0.267	**1.918**	Sí

Fuente: elaboración propia

La relación aparece como significativa tal como lo muestra el estadístico t. En tanto la diferencia de la comparación de las varianzas explicadas de TO sin y con mediación es significativa como se observa en el siguiente cuadro.

La varianza explicada de las RO sin mediación es de 0.226

La varianza explicada de las RO con mediación de los TO es de 0.285

Se observa un aumento en la varianza explicada por la mediación de las TO.

En suma: puede afirmarse que la mediación de los temas organizacionales (TO) entre la VPT y las repercusiones organizacionales (RO) es significativa, su incorporación aumenta la varianza explicada de CP y RO.

Por tanto la H6 se verifica para el modelo general.

4.2. Caso 2: MODELO perpetrador jefe

4.2.1. Objetivo: Establecer diferencias en el daño ocasionado por la VPT según quién sea el perpetrador de la misma.

Por último, también nos surgieron preguntas acerca si habría alguna diferencia según fuera el perpetrador. ¿Si el perpetrador es el jefe, provoca mayor daño en el trabajador afectado?

A continuación presentamos la última de nuestras hipótesis e intentaremos verificar si existen diferencias en función de quién sea el perpetrador de los maltratos, tanto en el daño personal como organizacional, así como si hay alguna diferencia entre sus componentes.

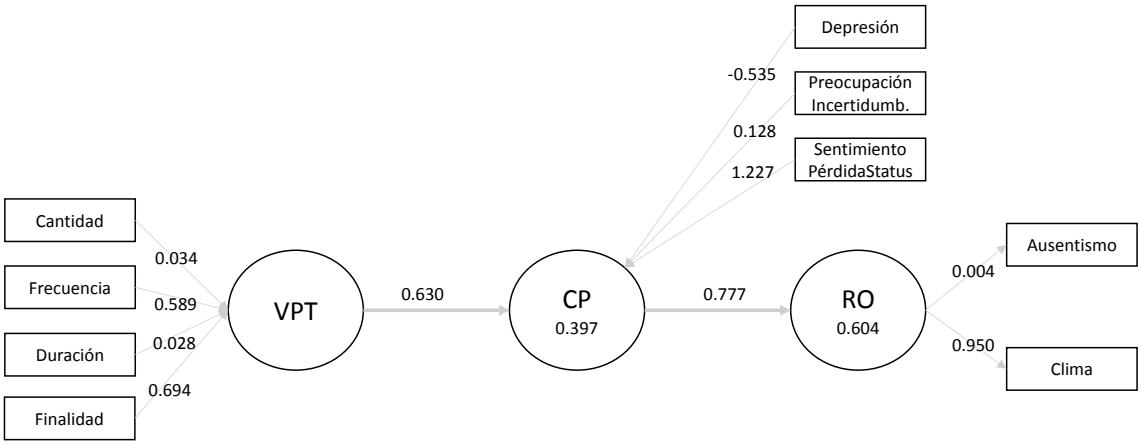
HIPÓTESIS 7: Cuando el perpetrador sea el superior inmediato, mayores serán las consecuencias personales (CP) y mayores serán las repercusiones organizacionales (RO).

En la figura de abajo se presenta la relación de los componentes del modelo para el caso del modelo en que el perpetrador es el Jefe así como el comportamiento de los diferentes elementos de los constructos CP y RO con sus pesos y significancias estadísticas y las varianzas correspondientes que retomaremos en los cuadros para su análisis.

En el cuadro de abajo se resume de manera detallada estos valores y de la varianza explicada y significancia estadística comparando los resultados para el modelo general y los resultados para el caso que el perpetrador de los maltratos sea el jefe.

Gráficamente pueden observarse los valores que se presentan en la figura de abajo que muestran las fortalezas de las varianzas y path. El máximo es 1.

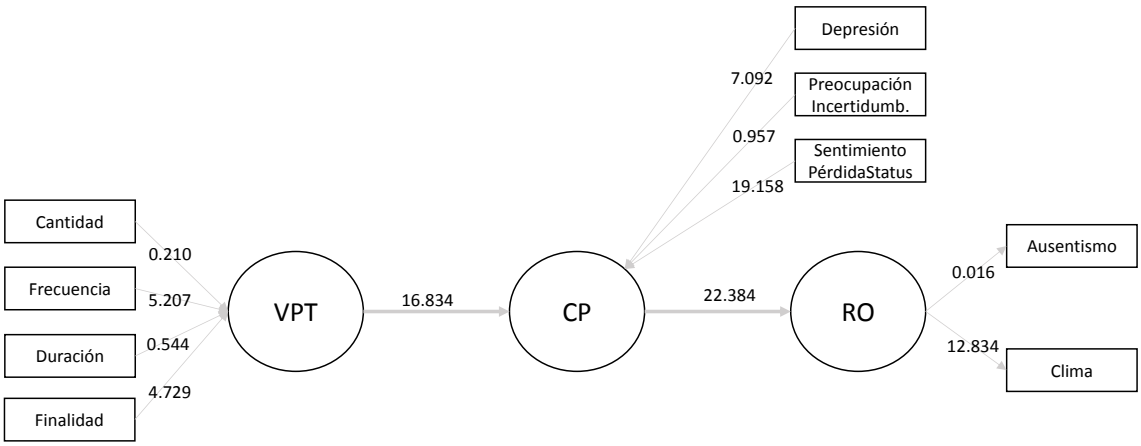
Figura 23 Consecuencias para el Caso Perpetrador Jefe Análisis del peso.



Fuente: Elaboración propia.

Los valores presentados abajo muestran la significancia estadística (valor t)

Figura 24 Consecuencias para el Caso Perpetrador Jefe (valor t)



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 17 Comparativo de la varianza explicada y estadístico t en uno y otro caso

	Modelo General		Caso Perpetrador Jefe	
	Peso	Sig.	Peso	Sig.
VPT→CP	0.501	2.830	0.630	**16.834**
CP→RO	0.476	4.279	0.777	**22.384**
Constructo	**Varianza**		**Varianza**	
CP	0.251		0.397	
RO	0.226		0.604	

Fuente: Elaboración propia

Los valores t de los constructos aumentan cuando el perpetrador es el Jefe por lo que puede afirmarse que la relación entre ambas para el caso que el perpetrador sea el jefe, es altamente significativa.

Por otra parte, las varianzas explicadas tanto de CP y RO muestran un incremento para el caso que el perpetrador sea el jefe. Puede afirmarse que cuando el perpetrador es el jefe los impactos sobre la persona y repercusiones organizacionales son mayores a cuando no lo es. Se observa que cuando el perpetrador es el jefe aumenta tanto la varianza explicada de CP como de RO.

Por tanto puede concluirse que la Hipótesis 7 se verifica.

En el cuadro detallado (ver abajo) puede observarse la comparación entre ambos modelos para todas las consecuencias personales y repercusiones organizacionales. Existe un claro incremento tanto de la varianza explicada como de la significancia estadística en casi todas las consecuencias CP y RO no así en el caso del Ausentismo, el cual no solo no se ve modificado sino que disminuye.

Cuadro 18 Comparativo en detalle CP y RO entre Modelo General y Perpetrador Jefe

	MODELO GENERAL TODOS LOS PERPETRADORES			**PERPETRADOR JEFE H6**		
Hipótesis	**Peso**	**Sig.**	**Verif.**	**Peso**	**Sig.**	**Verif.**
H2$_1$ Depresión	-0.110	0.504	No	-0.535	**7.092**	Sí
H2$_2$ Temores futuro ocupacional	-0.234	0.885	No	0.128	0.957	No
H2$_3$ Sentimientos pérdida de estatus	1.125	**4.995**	Sí	1.227	**19.158**	Sí
H2$_4$ Ausentismo	0.121	0.333	No	0.004	0.016	No
H2$_5$ Clima laboral	0.980	**4.945**	Sí	0.950	**12.834**	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Observamos también que hay dos diferencias en las consecuencias. La Depresión tiene significancia estadística y se incrementan los temores ocupacionales, si bien lo hacen de manera no significativa.

Hay otro elemento interesante a resaltar en el análisis y es que en la conformación de la VPT, se constata que los valores de la **percepción de finalidad están incrementados** y **cuentan con significación estadística** para cuando el perpetrador es el jefe, en comparación con el modelo general para todo tipo de perpetradores.

4.2.2. Análisis de mediación en el modelo con perpetrador jefe

Ahora bien, hemos visto que los valores en las consecuencias personales y las repercusiones organizacionales se incrementan cuando el perpetrador es el jefe. ¿Qué ocurre con las mediaciones que analizamos para el modelo general? ¿La vulnerabilidad del afectado (VA) y los (TO) median cuando el perpetrador es el Jefe?

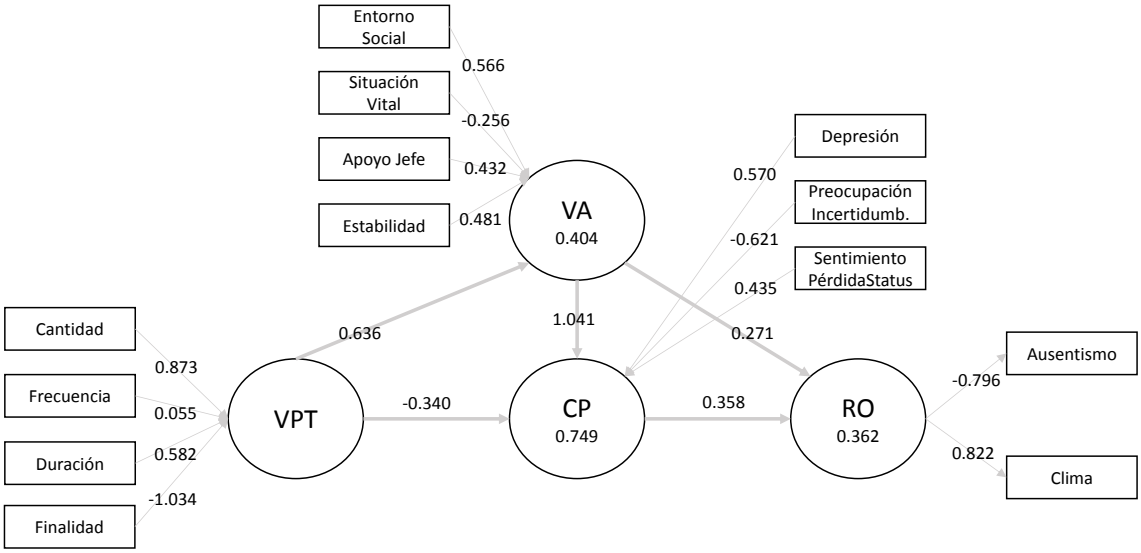
En la figura de abajo se presenta la relación de los componentes de mediación para el caso del modelo en que el perpetrador es el Jefe así como el comportamiento de los diferentes elementos de los constructos VA y TO con sus pesos y significancias

estadísticas y las varianzas correspondientes que retomaremos en los cuadros para su análisis.

En el cuadro de abajo se resume de manera detallada estos valores, la varianza explicada y significancia estadística comparando los resultados para el modelo general y los resultados para el caso que el perpetrador de los maltratos sea el jefe.

Podemos verlo gráficamente en las figuras de abajo. Los valores de la mediación de la VA con las CP, que se presentan en la figura muestran las fortalezas de las varianzas y path. El máximo es 1.

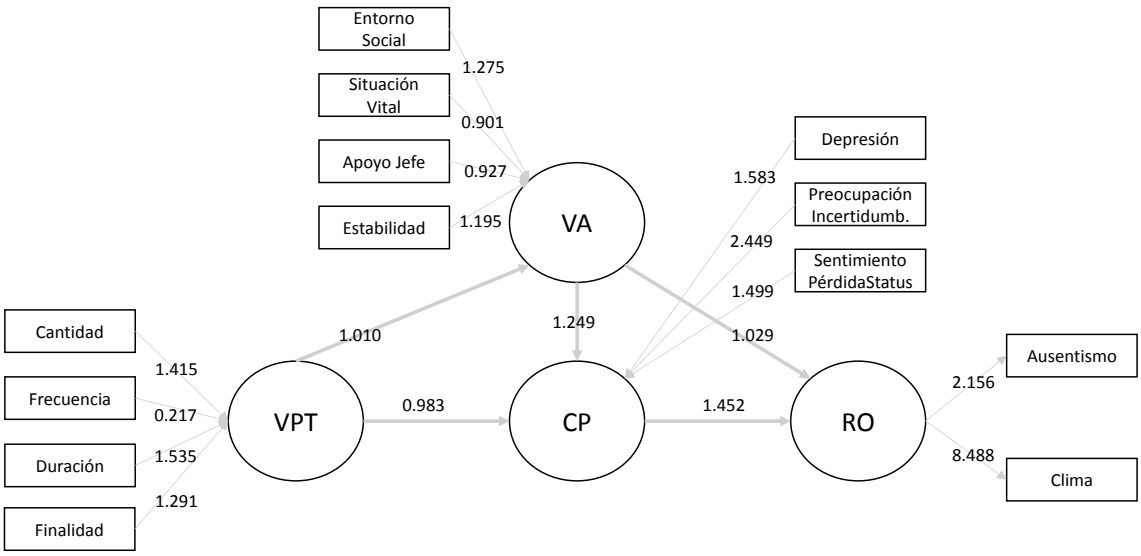
Figura 25 Mediación VA para el Caso Perpetrador Jefe Análisis de peso



Fuente: Elaboración propia.

Los valores presentados abajo muestran la significancia estadística (valor t)

Figura 26 Mediación VA Caso Perpetrador Jefe valor (t)

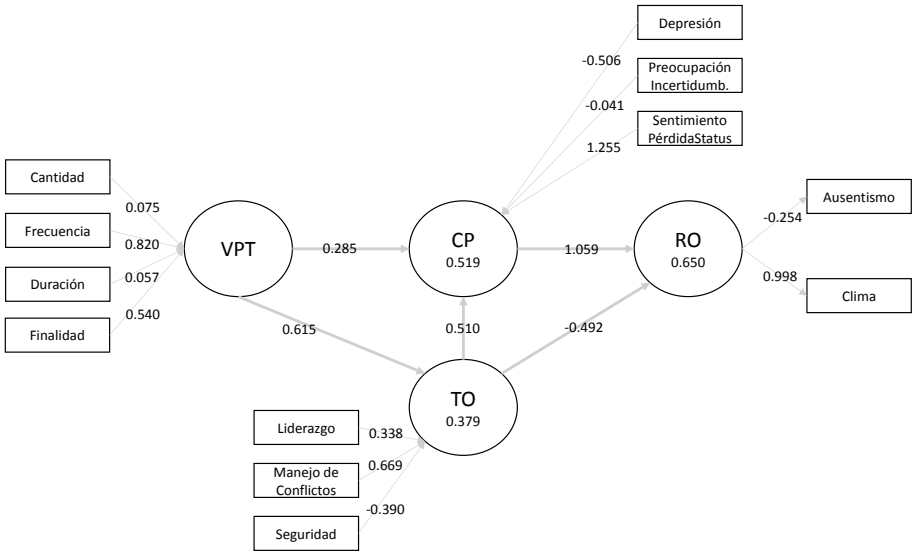


Fuente: Elaboración propia.

¿Los temas organizacionales (TO) median cuando el perpetrador es el Jefe? Las siguientes gráficas muestran el comportamiento de los TO como mediador entre CP y RO.

Los valores que se presentan en la figura de abajo muestran las fortalezas de las varianzas y path. El máximo es 1.

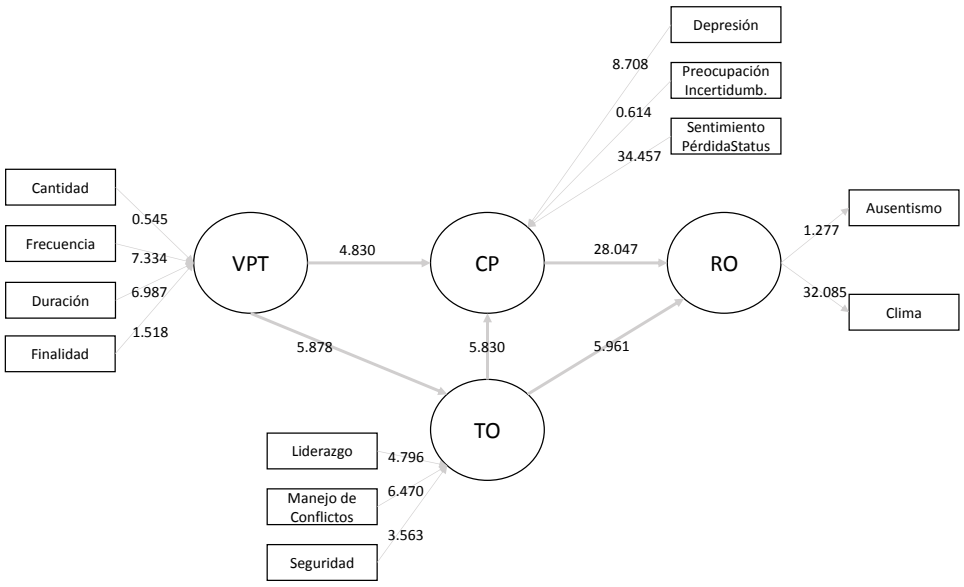
Figura 27 Mediación TO para el Caso Perpetrador Jefe Análisis de peso



Fuente: Elaboración propia.

Los valores presentados abajo muestran la significancia estadística (valor t)

Figura 28 Mediación TO para el Perpetrador Jefe valor t



Fuente: Elaboración propia.

A continuación presentamos el cuadro resumen.

Tabla 9 Comparativo de actuación de las mediaciones VA y TO entre Modelo General y Perpetrador jefe.

	MODELO GENERAL TODOS LOS PERPETRADORES			**PERPETRADOR JEFE H6**		
Hipótesis	**Peso**	**Sig.**	**Verif.**	**Peso**	**Sig.**	**Verif.**
H3 VA→CP	0.202	0.614	No	1.041	1.249	No
$H3_1$ Apoyo Social	0.232	0.641	No	0.566	1.275	No
$H3_2$ AVE	-0.460	0.970	No	-0.256	0.901	No
$H3_3$ Apoyo Jefe	0.720	1.162	No	0.432	0.927	No
$H3_4$ Estabilidad	-0.032	0.109	No	0.481	1.195	No
H4 VA→RO	0.026	0.026	No	0.271	1.029	No
H5 TO→CP	0.255	**2.268**	Sí	0.510	**5.830**	Sí
$H5_1$ Liderazgo	0.388	**1.984**	Sí	0.338	**4.796**	Sí
$H5_2$ Manejo Conflictos	0.848	**5.422**	Sí	0.669	**6.470**	Sí
$H5_3$ Seguridad	0.059	0.217	No	-0.390	**3.563**	Sí
H6 TO →RO	0.267	**1.918**	Sí	-0.492	**5.961**	Sí

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en el cuadro, casi todos los valores de VA se incrementan pero no lo hacen de manera significativa.

Para el caso de las varianzas de los constructos en uno y otro caso, presentamos el cuadro comparativo que sigue:

Tabla 10 Comparación de varianzas sin y con mediación VA y TO para el caso del perpetrador Jefe

Constructo	Caso Perpetrador Jefe Sin mediación	Caso perpetrador Jefe con mediación VA	Caso perpetrador Jefe con medición TO
CP	0.397	0.749	0.519
RO	0.604	0.362	0.650

Fuente: Elaboración propia

En el caso que el Jefe sea el perpetrador, puede observarse que la VA media en las consecuencias personales, no así en las repercusiones organizacionales.

En tanto los TO median en ambas consecuencias: CP y RO

Para el caso de las TO sí podemos afirmar que median, como ya lo hacían en el modelo general, además que el incremento es importante en este caso.

En suma:

Podemos establecer que para el caso del modelo del Jefe como perpetrador de los maltratos la VA media en la VPT y las CP y no así entre la VPT y las RO.

Los factores organizacionales (TO) sí median de forma significativa cuando el perpetrador es el jefe entre la VPT y CP y RO.

4.3. Caso 3: MODELO perpetrador no jefe

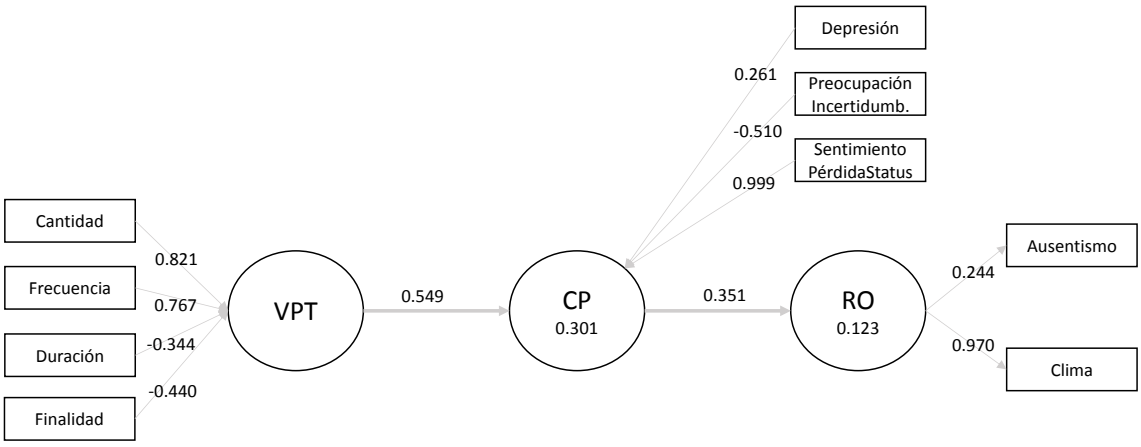
Haremos una última comparación de los modelos mediante la separación de la base de aquellos que son jefes de aquellos perpetradores que no lo son. De esta manera veremos si efectivamente tenemos incremento en los valores cuando el perpetrador es el jefe.

En la figura de abajo se presenta la relación de los componentes del modelo para el caso del modelo en que el perpetrador no es el Jefe así como el comportamiento de los diferentes elementos de los constructos CP y RO con sus pesos y significancias estadísticas y las varianzas correspondientes que retomaremos en los cuadros para su análisis.

En el cuadro de abajo se resume de manera detallada estos valores y de la varianza explicada y significancia estadística comparando los resultados para el modelo general y los resultados para el caso que el perpetrador de los maltratos no sea el jefe.

Los valores que se presentan en la figura de abajo muestran las fortalezas de las varianzas y path. El máximo es 1.

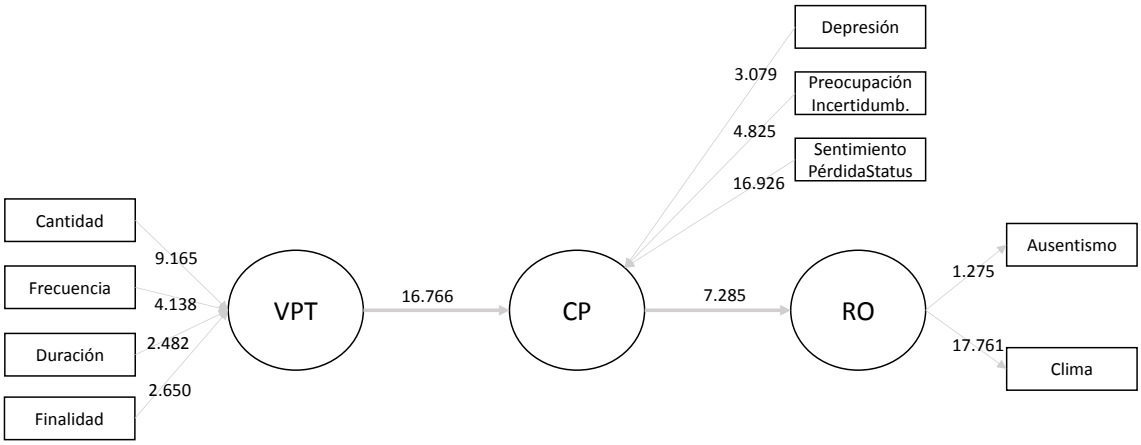
Figura 29 Modelo No Jefe Análisis peso



Fuente: Elaboración propia

Los valores presentados abajo muestran la significancia estadística (valor t)

Figura 30 Caso No Jefe (valor t)



Fuente: Elaboración propia

En el caso de que los perpetradores son no jefes, puede observarse valores altos también en las CP y RO, no obstante los valores cuando el perpetrador es el jefe son mayores.

Tabla 11 Comparativo de los tres modelos: General, Jefe y No Jefe

	Modelo General		Caso Perpetrador Jefe		Caso Perpetrador No Jefe	
	Peso	Sig	Peso	Sig.	Peso	Sig.
VPT→CP	0.501	2.830	0.630	**16.834**	0.549	16.766
CP→RO	0.476	4.279	0.777	**22.384**	0.351	7.285
CP	0.251		0.397		0.301	
RO	0.226		0.604		0.123	

Fuente: Elaboración propia

Se observa que cuando el perpetrador no es el jefe, la varianza explicada de CP y de RO son menores a cuando el perpetrador es el jefe. Verificando la hipótesis de que cuando la violencia es ejercida por el jefe su impacto sobre la persona y las repercusiones organizacionales son mayores que cuando la violencia es ejercida por otro actor.

Si bien todos los valores (menos ausentismo) presentan una significancia estadística, el único valor que se presenta más elevado es el estadístico t en **Clima laboral**.

Tabla 12 CP y RO No Jefe

	PERPETRADOR NO JEFE		
Hipótesis	**Peso**	**Sig.**	**Verif.**
H2$_1$ Depresión	0.261	**3.079**	Sí
H2$_2$ Temores futuro ocupacional	-0.510	**4.825**	Sí
H2$_3$ Sentimientos pérdida de estatus	0.999	**16.926**	Sí
H2$_4$ Ausentismo	0.244	1.275	No
H2$_5$ Clima laboral	0.970	**17.761**	Sí

Fuente: Elaboración propia

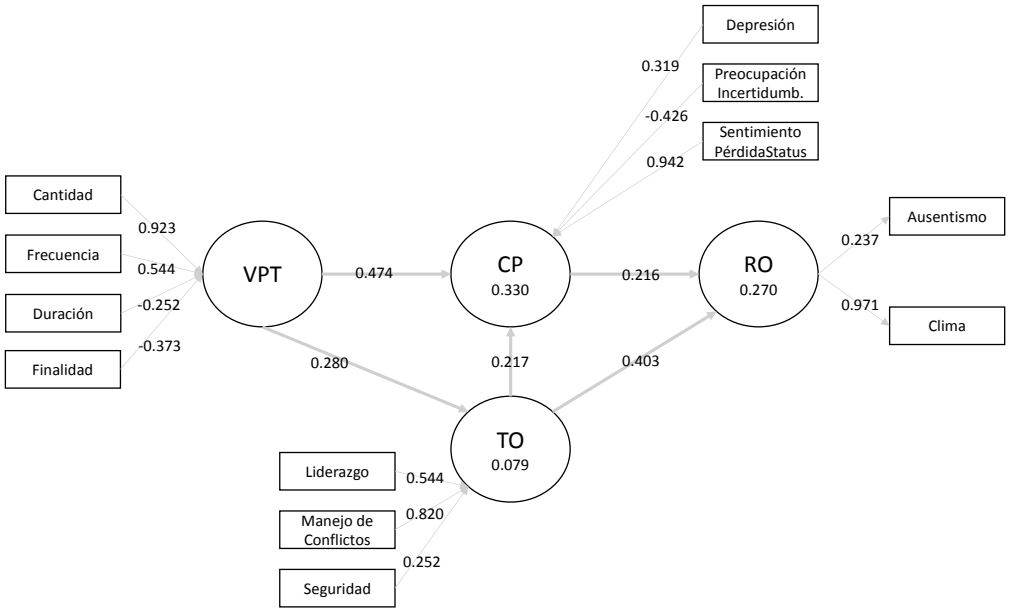
4.3.1. Análisis del efecto de mediación cuando el perpetrador no es el jefe

En la figura de abajo se presenta la relación de los componentes de mediación para el caso del modelo en que el perpetrador no es el Jefe así como el comportamiento de los diferentes elementos de los constructos VA y TO con sus pesos y significancias estadísticas y las varianzas correspondientes que retomaremos en los cuadros para su análisis.

En el cuadro de abajo se resume de manera detallada estos valores, la varianza explicada y significancia estadística comparando los resultados para el modelo general y los resultados para el caso que el perpetrador de los maltratos no sea el jefe.

Los valores que se presentan en la figura de arriba muestran las fortalezas de las varianzas y path. El máximo es 1.

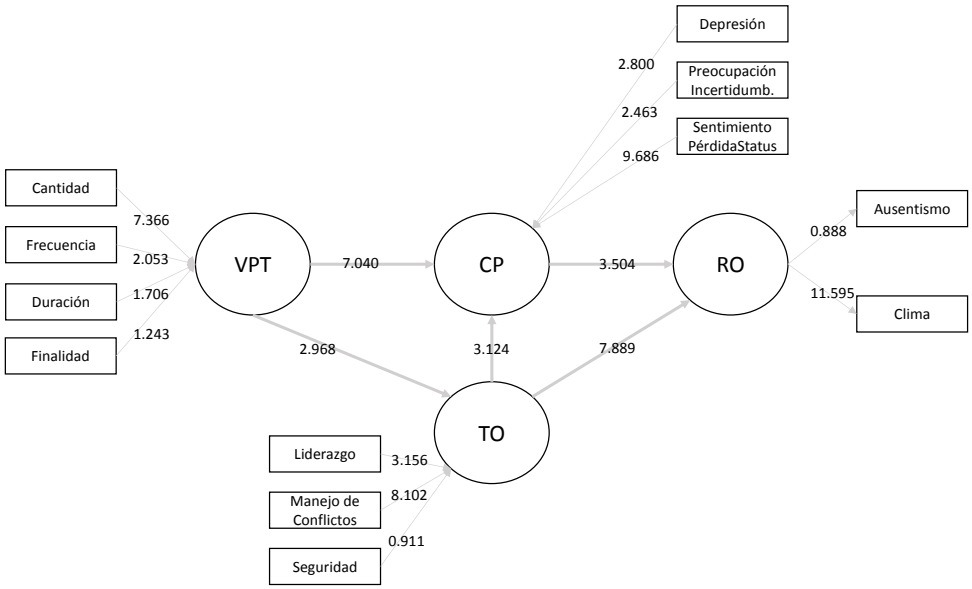
Figura 31 Mediación VA para el caso No Jefe Análisis de peso



Fuente: Elaboración propia

Los valores presentados abajo muestran la significancia estadística (valor t)

Figura 32 Mediación VA para el caso No Jefe (valor t)

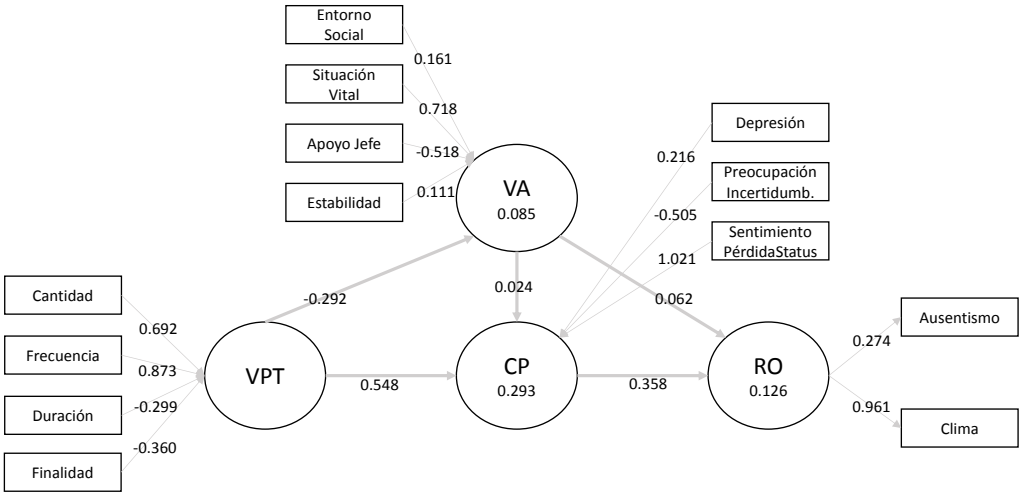


Fuente: Elaboración propia

La vulnerabilidad del afectado (VA) no tienen un efecto de mediación significativo cuando el perpetrador no es el jefe.

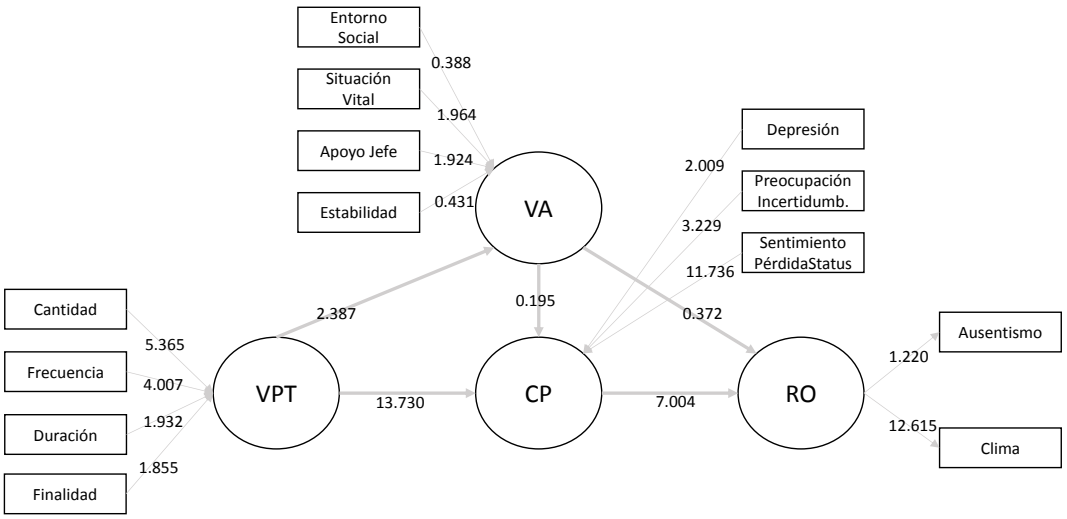
Los valores que se presentan en la figura de abajo muestran las fortalezas de las varianzas y path. El máximo es 1.

Figura 33 Mediación TO para el caso No Jefe Análisis de peso



Fuente: elaboración propia

Figura 34 Mediación TO para el caso No Jefe (valor t)



Fuente: elaboración propia

El siguiente cuadro resume la mediación de la VA y TO para el caso de que el perpetrador sea No Jefe.

Tabla 13 Mediación VA y TO no jefe

	PERPETRADOR NO JEFE		
Hipótesis	**Peso**	**Sig.**	**Verif.**
H3 VA→CP	0.024	0.195	No
H3$_1$ Apoyo Social	0.161	0.388	No
H3$_2$ AVE	0.718	**1.964**	Sí
H3$_3$ Apoyo Jefe	-0.518	**1.924**	Sí
H3$_4$ Estabilidad	0.111	0.431	No
H4 VA →RO	0.062	**0.372**	No
H5 TO→CP	0.217	**3.124**	Sí
H5$_1$ Liderazgo	0.544	**3.156**	Sí
H5$_2$ Manejo Conflictos	0.820	**8.102**	Sí
H5$_3$ Seguridad	0.252	0.911	No
H6 TO →RO	0.403	**7.589**	Sí

Fuente: Elaboración propia

Puede observarse que los afectados en el caso del perpetrador no Jefe dan cuenta de haber vivido acontecimientos vitales estresantes (AVE), también refieren menos apoyo del jefe. En tanto dentro de los temas organizacionales destaca el liderazgo de tipo coercitivo y el mal manejo de conflictos. En tanto los temas organizacionales median de manera más significativa para este caso.

Tabla 14 Comparación de varianzas sin y con mediación VA y TO para el caso del perpetrador no Jefe

Constructo	Caso Perpetrador NO Jefe Sin mediación	Caso perpetrador NO Jefe con mediación VA	Caso perpetrador NO Jefe con medición TO
CP	0.301	0.293	0.330
RO	0.123	0.126	0.270

En suma: para el caso en que el perpetrador no sea el jefe, se observa un incremento en la varianza explicada de los constructos CP y RO cuando median los TO. No así para la mediación de VA entre VPT, CP ni con RO.

En suma: Como observamos en el apartado anterior, cuando el perpetrador es el jefe, los impactos sobre la persona y repercusiones organizacionales son mayores a cuando no lo es. Por tanto este análisis confirma lo que hemos expuesto más arriba en relación a que la hipótesis 7 se verifica.

Cuando el perpetrador no es el jefe, aparece que los temas organizacionales TO tienen un efecto de mediación significativo. Esto puede explicarse porque en los factores considerados para el constructo organización están relacionados al jefe, que son mayores cuanto "peor" sea el jefe y en consecuencia agravan las CP y el impacto sobre los RO.

También que la incidencia de la TO sea significativa puede explicarse porque si el perpetrador no es el jefe y existe un mal manejo de los conflictos, peores serán las repercusiones organizacionales.

A continuación se incluye un cuadro que resume las hipótesis verificadas y aquellos elementos significativos para la integración de los diferentes constructos:

Cuadro 19 Resumen verificación de Hipótesis

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN	SUB-HIPÓTESIS	ELEMENTO	IMPORTANCIA PARA EL CONSTRUCTO
VPT impacta CP – H1	**SI**	**H1**		
		$H1_1$	CANT	SI
		$H1_{2a}$	FRECNAQ23 SM	SI
		$H1_{2b}$	DUR21	NO
		$H1_3$	FINPER26	NO
CP impacta RO – H2	**SI**			
		$H2_1$	DEP50	SI
		$H2_2$	INDPRE4243	NO
		$H2_3$	SPE44	SI
		$H2_4$	AUSENT52	NO
		$H2_5$	CLIMA30	SI
VA MEDIA CP – H3	**NO**	**H3**		
		$H3_1$	SSS38	NO
		$H3_2$	AVE41	NO
		$H3_3$	APJEF33	NO
		$H3_4$	INESCONT59	NO
VA MEDIA RO – H4	**NO**	**H4**		
TO MEDIA CP – H5	**SÍ**			
		$H5_1$	LIDJEF31.3	SI
		$H5_2$	MCONF32	SI
		$H5_3$	INSEGOR29	NO
TO MEDIA RO – H6	**SI**	**H6**		
JEFE MAYOR CP MAYOR RO – H7	**SI**	**H7**	**PERPETRA25**	Variable de control

Fuente: elaboración propia

4.4. Análisis Comparativo de los modelos

En el cuadro de abajo se expresa el resumen del comportamiento de las hipótesis en los diferentes modelos presentados. Al respecto puede observarse que cuando el perpetrador es el jefe, existen mayores consecuencias personales, mayores repercusiones organizacionales como ya lo mencionamos, así como mayor VA (aunque sin significancia estadística), mayores TO y la mediación entre los TO y RO es menor, lo cual está fundado principalmente en la percepción por parte de los afectados del mal manejo de conflictos que tiene su superior inmediato.

Tabla 15 Comparación de pesos y significación de la relación entre los constructos en los diferentes Modelos

	Modelo General		**Caso Perpetrador Jefe H7**		**Caso Perpetrador No Jefe**	
H	Peso	Sig	**Peso**	**Sig.**	Peso	Sig.
H1 VPT→CP	0.501	2.830	**0.630**	**16.834**	0.549	16.766
H2 CP→RO	0.476	4.279	**0.777**	**22.384**	0.351	7.285
H3 VA MEDIA CP	0.245	0.614	**1.041**	**1.249**	0.024	0.195
H4 VA MEDIA RO	0.026	0.026	**0.271**	**1.029**	0.062	0.372
H5 TO MEDIA CP	0.273	2.268	**0.510**	**5.830**	0.217	3.124
H6 TO MEDIA RO	0.267	1.918	-0.492	5.961	0.403	**7.889**

Fuente: elaboración propia

Tabla 16 Comparación general de varianzas constructos en los tres modelos

H	Modelo General	Caso Perpetrador Jefe H7	Caso Perpetrador No Jefe
CP	0.251	**0.397**	0.301
RO	0.226	**0.604**	0.123

Fuente: Elaboración propia

Por lo que se detalla en el cuadro verificamos que cuando el perpetrador es el jefe, se verifica la hipótesis 7, es decir que las consecuencias tanto personales, como las repercusiones organizacionales son peores.

Si vamos al detalle de todas las hipótesis y sub-hipótesis tenemos el cuadro siguiente. En negrita se resaltan los valores más altos de la comparación, en naranja oscuro refiere a la verificación de la Hipótesis 7, donde el perpetrador incrementa las peores consecuencias y repercusiones y en naranja claro el valor más alto de la H7 pero sin significancia estadística.

Tabla 17 Comparación Perpetrador Jefe en detalle de hipótesis y sub-hipótesis en los tres modelos

	Modelo General			**PERPETRADOR JEFE H7**			**PERPETRADOR NO JEFE**			**PERPETRADOR JEFE ES PEOR**
Hipótesis	**Peso**	**Sig.**	**Verif.**	**Peso**	**Sig.**	**Verif.**	**Peso**	**Sig.**	**Verif.**	
H1 VPT→CP	0.501	**2.830**	Sí	0.630	**16.834**	Sí	0.549	16.766	Sí	SI
H1$_1$ Cantidad	0.825	2.289	Si	0.034	0.210	No	0.821	**9.165**	Sí	NO
H1$_{2a}$ Frecuencia	0.241	0.687	Sí	0.589	**5.207**	Sí	0.767	4.138	Sí	SI
H1$_{2b}$ Duración	-0.053	0.228	No	0.028	0.544	No	-0.344	**2.482**	Sí	NO
H1$_3$ Finalidad	0.031	0.081	No	0.694	**4.729**	Sí	-0.440	2.650	Sí	SI
H2 CP→RO	0.476	4.279	Sí	0.777	**22.384**	Sí	0.351	7.285	Sí	SI
H2$_1$ Depresión	-0.110	0.504	No	-0.535	**7.092**	Sí	0.261	3.079	Sí	SI
H2$_2$ Temores futuro ocupacional	-0.234	0.885	No	0.128	0.957	No	-0.510	**4.825**	Sí	NO
H2$_3$ Sentimientos pérdida de estatus	1.125	4.995	Sí	1.227	**19.158**	Sí	0.999	16.926	Sí	SI
H2$_4$ Ausentismo	0.121	0.333	No	0.004	0.016	No	0.244	1.275	No	NO
H2$_5$ Clima laboral	0.980	4.945	Sí	0.950	12.834	Sí	0.970	**17.761**	Sí	NO

Continua en la siguiente página

	Modelo General			PERPETRADOR JEFE H7			PERPETRADOR NO JEFE			PERPETRADOR JEFE ES PEOR
Hipótesis	**Peso**	**Sig.**	**Verif.**	**Peso**	**Sig.**	**Verif.**	**Peso**	**Sig.**	**Verif.**	
H3 VA→CP	0.202	0.614	No	1.041	**1.249**	No	0.024	0.195	No	SI (sin sig.)
$H3_1$ Apoyo Social	0.232	0.641	No	0.566	**1.275**	No	0.161	0.388	No	SI (sin sig.)
$H3_2$ AVE	-0.460	0.970	No	-0.256	0.901	No	0.718	**1.964**	Sí	NO
$H3_3$ Apoyo Jefe	0.720	1.162	Si	0.432	0.927	No	-0.518	**1.924**	Sí	NO
$H3_4$ Estabilidad	-0.032	0.109	No	0.481	**1.195**	No	0.111	0.431	No	SI (sin sig.)
H4 VA→RO	0.026	0.026	No	0.271	**1.029**	No	0.062	0.372	No	
H5 TO→CP	0.255	2.268	Sí	0.510	**5.830**	Sí	0.217	3.124	Sí	SI
$H5_1$ Liderazgo	0.388	1.984	Sí	0.338	**4.796**	Sí	0.544	3.156	Sí	SI
$H5_2$ Manejo Conflictos	0.848	5.422	Sí	0.669	6.470	Sí	0.820	**8.102**	Sí	NO
$H5_3$ Seguridad	0.059	0.217	No	-0.390	**3.563**	Sí	0.252	0.911	No	SI
H6 TO →RO	0.267	1.918	Sí	-0.492	5.961	Sí	0.403	**7.589**	Sí	NO
Ausentismo	0.247	0.697	No	-0.254	1.277	No	0.237	0.888	No	NO
Clima	0.946	7.425	Sí	0.998	**32.085**	Sí	0.971	11.595	Sí	SI

Fuente: Elaboración propia

4.5. Síntesis de la composición de los constructos

En la composición de los constructos incluimos variables a partir de la literatura existente, ahora, a la luz de los análisis realizados visualizamos a continuación la importancia o no de todos ellos.

Constructo VPT

Importa la cantidad de comportamientos negativos y la frecuencia. La finalidad percibida sólo cuenta con significación estadística para el caso que el perpetrador sea el Jefe. Y la duración en el caso de los no jefes.

Como era de esperar, la cantidad de comportamientos negativos, fundamento de la VPT y su frecuencia fueron los elementos más fuertes, no así la duración, lo cual pudo haberse debido a cómo fue formulada la pregunta, más que al fondo del asunto. En cuanto a que aparezca la finalidad para el caso del perpetrador jefe es altamente significativo y se corresponde con los grupos del estudio cualitativo previo (HVT), en el cual los participantes que habían sido expuestos a la VPT por sus jefes y manifestaban mayores daños, referían a que el comportamiento que recibían era deliberado y con un objetivo determinado. Aquí es interesante observar cómo frecuencia y finalidad son importantes en tanto la cantidad no lo es. ¿Acaso la frecuencia que es respondida en sentimiento de maltrato y por tanto subjetiva, es mayor que los hechos concretos a los que hace referencia "cantidad"? ¿Acaso esto se relaciona con la finalidad percibida? Resulta interesante también contrastar esto con el resultado de los perpetradores no jefes, puesto que allí cantidad y duración tienen valores más importantes, ¿acaso cuando se trata de otro tipo de perpetradores, se puede "tolerar" mejor y por más tiempo? Quedará para otra investigación.

Constructo CP

Importa el Sentimiento de Pérdida de Estatus y en menor medida la Depresión ésta última es significativa para el caso que el perpetrador sea el Jefe. La preocupación por el futuro ocupacional sólo se da con significancia estadística cuando el perpetrador no es el Jefe.

Ciertamente que el elemento de mayor peso es el sentimiento de pérdida de estatus. La depresión no se probó para todos los casos. Hay algo que puede tener que ver con el sentimiento de injusticia en cómo es tratado en el trabajo el afectado, que se refleja en este sentimiento de pérdida de estatus.

Constructo RO

Importan la percepción del Clima y en menor medida el Ausentismo aunque sin significación estadística.

El elemento *Clima laboral* ha demostrado tener robustez en la conformación del constructo, no así el ausentismo, aunque puede haberse debido a la formulación de la pregunta más que al fondo de la misma. Lo detallamos más adelante en "limitaciones del estudio".

Constructo VA

Importa el Apoyo del Jefe y la situación vital del afectado, aunque sólo cuando el perpetrador no es el jefe. En menor medida se encuentra el Apoyo Social y Estabilidad, aunque sin significancia estadística.

Los elementos del constructo no demostraron suficiente fortaleza para su conformación.

Constructo TO

Importa el tipo de liderazgo del Jefe del tipo coercitivo incrementándose su valor en el caso que el perpetrador sea el jefe. También importa el manejo de conflictos del superior inmediato para todos los casos, incrementándose en el caso que el perpetrador no sea el

Jefe. La seguridad en la organización importa para el caso que sea el Jefe el perpetrador. Los tres elementos son muy fuertes en la conformación del constructo. Por lo que podemos afirmar que la Organización juega un papel protagónico en este problema. Esto no es menor en la medida que para resolverlo podremos utilizar elementos de gestión, lo vemos más adelante en este capítulo. Es interesante observar cómo el (mal) manejo de los conflictos se incrementa cuando el perpetrador es no jefe, esto da cuenta de la importancia del rol de jefe en resolver los problemas que surgen y la falta de competencia u omisión en ello en el caso que se presenta.

Capítulo VII – Discusión y Conclusiones

La presente tesis pretendió analizar los impactos de los comportamientos negativos en ocasión de trabajo, visualizando si la vulnerabilidad personal de los trabajadores y temas organizacionales podría mediar sus consecuencias tanto para las personas afectadas como para la organización.

1. **Discusión**

A continuación iremos detallando hipótesis a hipótesis los hallazgos y reflexiones sobre los resultados de las pruebas de hipótesis realizadas.

HIPÓTESIS 1: La VPT impactará de manera negativa en consecuencias personales (CP) tales como salud, ocupación-profesión y sentimiento social del trabajador afectado.

Verificada globalmente con comportamientos disímiles de acuerdo a quién fuera el perpetrador.

Acorde a los estudios que demostraron impactos en la salud psicológica de los afectados (Niedl, 1995: Edelman & Woodall 1997; Carretero et al. 2011; Hogh et al. 2005; Mikkelsen & Einarsen, 2001 entre otros) también este estudio identificó como consecuencia índices de depresión entre los trabajadores expuestos a la VPT.

En cuanto a la preocupación e incertidumbre respecto a su futuro ocupacional sólo se demostró para el caso en que el perpetrador no es el Jefe. La emergencia de la preocupación por el futuro que surgiera del mantenerse en el trabajo por el temor a no conseguir otro en el futuro (Dejours, 1990; Franco, 2003; De Cuyper et al., 2009) no apareció en nuestra investigación de manera significativa para todos los casos, solo en el caso del perpetrador no Jefe aparece de manera importante. En nuestro estudio cualitativo

(HVT) como ya mencionamos, la preocupación por el futuro aparecía de manera importante, lo cual no tuvo el mismo comportamiento en esta investigación.

En cuanto al sentimiento social de pérdida de estatus del trabajador expuesto en todos los casos se vio afectado de manera muy significativa. Esto va acorde con los postulados de Zapf et al. (1996) quien establece que la VPT se configura como un estresor social extremo. También se verificaría que los trabajadores expuestos a la VPT tienen sentimientos de ser perdedores (Buunk & Brenningkmeyer, 2001; Gilbert, 2000; Gilbert & Allen, 1994; Price, Sloman, Gardner, Gilbert & Rohde (1994)).

El sentirse un perdedor quita al sujeto la posibilidad de tener un comportamiento acertivo, certero, le otorga un sentimiento de que "no sirve para nada" por tanto de ineficacia de sus comportamientos (ver sentimiento de eficacia en Bandura, 1977). Si partimos que el buen desempeño de un trabajador está dado en gran parte por su auto-confianza y sentimiento de eficacia (Bandura, 1977) sentirse un perdedor va en contra de lo que debería esperarse de la gestión del desempeño de estos trabajadores y de los propósitos productivos de una organización.

De acuerdo a Boyatzis (1982) las competencias de una persona refieren a una característica que le es propia y se relaciona con una actuación exitosa en lo que hace. Ahora bien, las competencias de acuerdo a Hooghiemstra (1996) están conformadas por motivaciones (deseo, interés), rasgos de carácter (confianza en sí mismo, autocontrol, resistencia), conocimientos y habilidades cognoscitivas y motrices (razonamiento, escucha, destrezas físicas). Las competencias nacen de una "intención" la cual la brinda los intereses y también el cómo nos enfrentamos ante los temas, cuando creemos que es posible que no tengamos éxito en el resultado, desestimamos o abandonamos la acción. Por eso los (buenos) líderes prestan tanta atención y destinan gran parte de su tiempo en estimular a sus trabajadores y hacerles sentir confianza en sí mismos para hacer lo que deben hacer y hacerlo bien. Si tengo un trabajador que no siente esa confianza y encima como jefe le recuerdo su falta de competencia, probablemente lo que consiga sea ineficacia (ver efecto pigmalion en Rosenthal & Jacobson, 1968)

HIPÓTESIS 2: Las consecuencias personales (CP) impactan en las repercusiones organizacionales (RO)

Verificada

Si bien muchos autores (Campanini et al. 2013; Niedhmer et al. 2008; O'Connell & Russell, 2007; Williams & Harvey, 2009; Asfaw et al. 2014) mencionan el impacto en el ausentismo de los trabajadores expuestos, no lo hemos verificado en este estudio. Los valores que resultaron en relación al ausentismo no fueron significativos, no obstante en el caso de que el jefe fuera el perpetrador este valor se vio incrementado. Aunque sí se verificó para todos los casos el empeoramiento del clima laboral y muy especialmente para el caso que el perpetrador no era el jefe del trabajador expuesto a VPT. Esto va en línea con los autores (Reyner, 1999; Hauge et al., 2011; Einarsen et al. 2011; D'Amato & Zijlstra, 2008) que también constataron el impacto en el clima laboral que las consecuencias de la VPT, tiene. A diferencia de los estudios de Giorgi, 2012; Giorgi & Majer, 2009, que plantean que los problemas de salud surgen a partir de la mediación del clima laboral enrarecido por la violencia, nuestro modelo investigó si las consecuencias producían mal clima lo que también pudo verificarse.

Teniendo en consideración que un buen ambiente laboral tiene impactos favorables en la productividad de la empresa, podría acaso pensarse que la productividad en las organizaciones que tienen este problema en su seno, ven comprometida su productividad? Otros autores (Väänänen et al., 2004) refieren a que existe un vínculo significativo entre elementos tales como el sentimiento de justicia con el clima organizacional y las ausencias por enfermedad. La organización puede sufrir baja de productividad y eficiencia por el ausentismo y también la baja moral que el fenómeno de la violencia ocasionará ya no solo al trabajador afectado, sino a los testigos (Björkqvist, 1992 en Zapf et al., 1996) (UNISON, undated; MSF, 1995 en Mc Mahon, 2000).

Numerosos investigadores (por ejemplo Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Tesluk, Farr & Klein, 1997; West & Richards, 1999 en Mathisen, Einarsen, Jorstad & Bronnick, 2004) han analizado además, cómo los factores tales como los atributos

personales, las relaciones que se establecen entre los trabajadores y condiciones de trabajo afectan la innovación y creatividad en la organización. Cabe esperar que aquellas organizaciones que cuentan con situaciones de violencia psicológica en su seno vean afectado este aspecto. Muchas investigaciones han identificado el clima social como favorecedor u obstaculizador de dichos procesos de creatividad e innovación. La mayoría de ellos sostienen que una combinación de factores de apoyo y ambiente desafiante, *a non-threatening environment* y el compromiso, son propias de una alta calidad de desempeño en la organización. Además que los efectos de la violencia en el trabajo pueden traer como correlato posibles costos legales por defensa de derechos, conjuntamente con pérdida de buena imagen y afectación del negocio como un todo (Mc Mahon, 2000).

En este sentido cabe preguntarse en cómo esta superlativa repercusión en el clima organizacional puede llevar a impactos significativos en la producción y negocios de la empresa. Ciertamente será un estudio que habrá que emprender en el futuro por nosotros.

HIPÓTESIS 3: La vulnerabilidad del trabajador (VA) actuará como mediador entre la VPT y las CP, cuando más vulnerable es el trabajador mayores serán las consecuencias personales (CP).

No verificada.

Este constructo fue pensado fundamentalmente a partir de nuestro trabajo previo con grupos en la indagación cualitativa mediante el HVT, pero no pudo verificarse. La creencia es que los afectados tenían debilidades que le hacían más vulnerables a la exposición, en los grupos esto aparecía fuertemente, pero no fue así en el relevamiento mediante el cuestionario.

HIPÓTESIS 4: La vulnerabilidad del afectado (VA) actuará como mediador entre la VPT y las repercusiones organizacionales (RO), cuanto mayor sean los valores de VA mayores serán las repercusiones organizacionales (RO) negativas.

No se verificada.

HIPÓTESIS 5: Los temas organizacionales (TO) actuarán como mediadores entre la VPT y las consecuencias personales (CP), cuanto mayores sean sus valores, mayores serán las consecuencias personales (CP) negativas.

Verificada para todos los casos, siendo el tema de Seguridad en la organización significativo solo en el caso de que el perpetrador sea el jefe.

Los temas organizacionales tales como el liderazgo ejercido (para nuestro caso el coercitivo), el mal manejo de conflictos y la seguridad (esta última solo para los perpetradores jefes) median entre la VPT y las consecuencias tanto personales como las repercusiones organizacionales. Es decir que su existencia incrementa los valores de significación y por tanto lo peor de la situación para una y otra consecuencia. Dándose la particularidad que queda demostrado que cuando el perpetrador es el jefe, su estilo es coercitivo, esto va en línea con estudios tales como los de Ashforth (1994), Einarsen et al. (2007), Hoel & Cooper (2000), Hoel et al. (2010), Vartia (1996). En tanto cuando el perpetrador es alguien diferente al jefe, el elemento que importa aquí es el mal manejo de los conflictos. Lo cual resulta razonable si consideramos que otro que no sea jefe puede ser colega, por tanto podríamos interpretar que el trabajador expuesto siente que la organización (representada en su superior) no resuelve el conflicto de manera adecuada (Hauge et al. 2007; Topa-Cantisano et al., 2007; Baillien, 2011; Van de Vliert, 1997), dejándolo expuesto a la violencia de los colegas, lo cual va en línea con las investigaciones sobre el liderazgo laissez faire de Skogstad et al. (2007). Por otra parte también el mal manejo de los conflictos puede ocasionar mayor estrés en el personal lo que también podría explicar el mal clima resultante (Friedman et al. 2000).

Todos los elementos aquí estudiados son gobierno de las organizaciones y por tanto ésta tiene posibilidades de acción sobre los mismos mediante su identificación y mejora.

HIPÓTESIS 6: Los temas organizacionales (TO) actuarán como mediadores entre la VPT y las repercusiones organizacionales (RO), cuanto mayor sean los valores de TO mayores serán las RO negativas.

Verificada para todos los casos y de manera muy significativa para el caso que el perpetrador sea el jefe. Es la primera vez que el ausentismo tiene un valor incrementado aunque no llega a la significación y para el caso del clima es radicalmente significativo.

El tipo de liderazgo, mal manejo de conflictos y cambios en la organización (falta de estabilidad) impactan de manera muy importante en el clima laboral de la organización y en menor medida el ausentismo. Por lo que estamos en condiciones de afirmar que la organización tiene una alta responsabilidad en las repercusiones organizacionales que se generan por la existencia de VPT en su seno.

En cuanto a la seguridad, hay autores que resaltan que un ambiente cambiante en la organización genera mayor inestabilidad, generándose rivalidades y competitividad interna enrareciendo el clima laboral (Notelaers et al. 2010) lo cual va en línea con los resultados de nuestra investigación. Podría interpretarse que siendo el jefe el perpetrador de los maltratos en un ambiente de cambios y poca seguridad pone a los trabajadores expuestos a la defensiva teniendo comportamientos inapropiados con los colegas de trabajo en una especie de lucha de supervivencia: "sálvese quien pueda". Por otra parte el jefe es quien brinda seguridad mediante su comportamiento y una comunicación apropiada a sus subalternos ante cambios y acciones inapropiadas (Treviño et al. 2000; Brown et al. 2005; Aquino & Thau, 2009, Mayer et al. 2009; Píccolo et al. 2010, entre otros) y en este caso, el jefe, no solo no es capaz de contener a su equipo de trabajo sino que tiene comportamientos negativos con alguno de ellos por lo que resulta bastante lógico que se genere una situación de ansiedad inmanejable que enrarezca las relaciones percibiendo un mal clima laboral.

HIPÓTESIS 7: Cuando el perpetrador es el superior inmediato, mayores serán las consecuencias personales (CP) negativas y mayores serán las repercusiones organizacionales (RO) negativas.

Verificada todos los valores de los elementos se incrementan de manera muy importante cuando el perpetrador es el jefe.

Cuando el perpetrador es el jefe, peores son las consecuencias personales, la depresión aparece con valores significativos y también el sentimiento de pérdida de estatus, no así los temores por el futuro, esto puede explicarse en el aumento de la depresión, mediante una visión resignada y fatalista por parte del trabajador expuesto, aunque también puede deberse a la manera en que se indagó este elemento. Por otra parte, también son peores las repercusiones organizacionales, el clima laboral y el ausentismo aunque este no de manera significativa, aunque es en el único caso que su valor es alto, lo cual es importante. Si tenemos en consideración que los estudios realizados revelan un importante porcentajes de casos cuyo perpetrador es el jefe (Einarsen et al. 2003, Lombardo & Mc Call, 1984; Namie & Namie, 2000) estamos frente a un tema de gran relevancia organizacional.

Finalizando este apartado, recordamos que el objetivo de esta tesis fue: *Determinar cómo median las características personales y organizacionales en las consecuencias personales y repercusiones organizacionales de la VPT en función de quién sea el perpetrador de la misma*.

Teniendo el objetivo en consideración podemos afirmar que ciertamente los daños ocasionados al trabajador expuesto a la VPT no son iguales, si el perpetrador es el superior o no lo es. También es verdad que los temas organizacionales median fuertemente en el proceso del daño, no así los personales del afectado.

2. **Implicaciones para la gestión**

A continuación resumimos algunas conclusiones con implicaciones en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones, resultando entonces de interés para profesionales, empleadores, líderes y trabajadores en general.

Después de un largo recorrido de lecturas, de entrevistas y trabajos grupales con trabajadores afectados y análisis de los diferentes autores, entendimos que los temas escogidos para esta tesis eran los que tenían mayor impacto para la organización y en los cuales era posible incidir desde la gestión para su resolución. Hemos hablado en detalle sobre el liderazgo ético y socialmente responsable, también desde la gestión de recursos humanos, considerando la problemática a la cual nos enfrentamos, podemos adoptar mecanismos y políticas que contribuyan para minimizar este tipo de situaciones en las organizaciones.

Schvarstein (2003) hace una precisión conceptual interesante en su libro sobre Inteligencia Organizacional, a propósito de la responsabilidad. Él menciona que en el idioma inglés existen dos palabras para dar cuenta de la responsabilidad. "*Responsability* se refiere a aquello por lo cual uno se siente internamente responsable, e involucra el juzgarse a sí mismo con relación a los propios ideales y conciencia. *Accountability* alude a la rendición de cuentas que uno debe hacer ante otro debido a una obligación o compromiso asumido" (Schvarstein 2003 p.47), es decir a la responsabilidad exigible. En el escenario de la VPT tenemos ambas caras de la responsabilidad que la organización podría adoptar: la que considera y siente tener internamente, y la de rendir cuentas a quien regula y debe exigir determinadas condiciones de trabajo al empleador. Siguiendo al mismo autor en su razonamiento incluyendo la distinción entre el carácter obligatorio y voluntario de las acciones que hace Michel Foucault (1984 en Schavarstein 2003 p.49) el cumplimiento de las normas es una conducta moral, en tanto el ir más allá de las obligaciones sería un comportamiento ético. Por tanto, desde nuestro punto de vista el actuar responsablemente en relación al tema de la VPT no solamente significa el cumplir con las normas correspondientes, sino generar ambientes de trabajo libres de este

problema, favoreciendo espacios de trabajo productivos y saludables. La gestión del personal en las organizaciones ya no solo es un factor de responsabilidad sino que además tiene directa repercusión en lo que son los resultados éstas obtienen (Pfeffer, 1998) por lo cual será extremadamente relevante conocer cuáles son los elementos que pueden ir en contra de una buena gestión y qué hacer para controlarlos. Carneiro Caneda (2004) ubica a la VPT[52] como uno de los campos de trabajo para la gestión de Recursos Humanos en el marco de la responsabilidad social empresarial, además de coincidir con esta perspectiva entendemos que la investigación sobre la violencia psicológica en el trabajo nos brinda información para identificar las falencias de la gestión organizacional.

Siguiendo a Chiavenato (2004) y teniendo en consideración los diferentes sistemas de la Gestión de Recursos Humanos – 1) Admisión de Personas (Reclutamiento y Selección de Personas), 2) Aplicación de las Personas (Orientación de las personas, Diseño de Cargos, Evaluación del Desempeño Humano), 3) Compensación de las personas (Remuneración, Programa de Incentivos, Beneficios y Servicios), 4) Desarrollo de las personas (Entrenamiento, Desarrollo de las personas y de la organización), 5) Mantenimiento de las Condiciones Laborales de las Personas (Relaciones de los Empleados, Higiene, Seguridad y Calidad de Vida en el trabajo). Y también conviene plantear lo que el tema implica en la Comunicación y Diseño de la Organización (Flores (1997) y Habermas (1998)). Esta investigación tendrá implicaciones en varios de ellos, comenzaré enumerando uno a uno y planteando las mismas:

1) Admisión de Personas: el reclutamiento, la selección de personas

Como vemos, las características de liderazgo tanto siendo éste el perpetrador o no, resulta clave en el desarrollo de la VPT. La influencia de perfiles coercitivos así como también la falta de capacidad para manejar adecuadamente los conflictos, podrá hacer que el propio líder perpetre el maltrato o lo propicie sin proponérselo por las propias características en el ejercicio de su liderazgo. Por tanto, cuidar la selección de personal

[52] Mobbing en el original

en estos aspectos, especialmente en aquellos que tienen responsabilidad sobre otras personas se convierte en una medida de gestión importante.

Hacer una adecuada indagación sobre los antecedentes laborales de las personas que ejercerán liderazgo en la organización, así como una adecuada medición psicotécnica de estas características resulta una medida de gestión preventiva al menos de la salud y clima laboral de los colaboradores y ambiente de trabajo. Además de representar una medida de responsabilidad social que las organizaciones podrían adoptar sin excepción.

Con esta tesis ha quedado demostrado el papel relevante que el líder tiene en la VPT en la organización. Por lo que las organizaciones debieran tener mayores cuidados a la hora de seleccionar líderes. Estos cuidados que tal vez tengan algún costo asociado serán una inversión ante los que puede ocasionar un mal líder.

2) Aplicación de las Personas: La orientación de personas, el diseño de cargos y la evaluación de desempeño.

Por otra parte vimos la importancia que el apoyo del jefe tiene para salvaguardar la fortaleza (en contraposición de la vulnerabilidad) de los trabajadores. Por lo que programas de orientación, diseño de los cargos y evaluación de personas resultan también otros elementos importante en este subsistema de la gestión de los Recursos Humanos en la organización.

La orientación de las personas cuando comienzan a trabajar, el establecimiento claro de las mutuas expectativas, las normas de la organización –que podría contener la cero tolerancia a comportamientos de VPT- la aceptación de las individualidades más allá de las diferencias étnicas, religiosas, de caracteres, edades, etc., el ambiente amigable constituyen elementos de contención para los nuevos integrantes de la organización, favoreciendo el ambiente de confianza y respeto, propiciando la expresión del sí mismo de los individuos.

La delimitación clara de las responsabilidades de cada uno en el trabajo así como una comunicación abierta y reconocimiento sobre los resultados que se van obteniendo y

corrección oportuna de los errores permite un conocimiento mutuo que ayuda a evitar los desencuentros de expectativas. También, el contar con descripciones de cargos claras para los integrantes de la organización evita la ocurrencia de ambigüedades y conflictos de rol lo cual algunos autores (Baillien et al. 2009; Hauge et al. 2007) han identificado como precursores de la VPT. El control que cada quien tiene sobre los alcances de sus responsabilidades fomenta mayor confianza en los trabajadores.

Por su parte, la evaluación de desempeño resulta una instancia de privilegio para la comunicación entre los actores organizacionales. Un espacio donde jefe y subalterno pueden conversar sobre sus expectativas, los aspectos del trabajo positivos y aquellos que no colman las expectativas mutuas y deben corregirse. Muchas veces la vorágine del trabajo no permite tener una comunicación tan fluida, frente a lo cual una instancia de evaluación y reflexión sobre el trabajo resulta útil para canalizar aspectos del trabajo y comportamiento no conversados en otros momentos.

3) Compensación de las personas (Remuneración, Programa de Incentivos, Beneficios y Servicios)

La repercusión de la VPT en la organización, podría también estar afectando el presente subsistema. En la medida que las faltas por certificaciones médicas, si bien las paga el sistema previsional la organización hace los aportes patronales correspondientes para que esto sea así. Pero además en ocasiones podría tener que pagar horas extraordinarias para el caso que las ausencias de los trabajadores expuestos a la VPT, repercutiera en atrasos o necesidad de cumplir plazos, y otros colaboradores tomaran su lugar con tiempo extra. Esta tesis no indagó sobre esto, pero podría pensarse que si existen ausencias, también existe un trabajo que no es realizado y por ende alguien deberá hacerlo.

Puede ser un punto interesante a tomar en otras investigaciones.

4) El desarrollo de las personas: el entrenamiento, desarrollo de las personas y la organización

Teniendo en consideración los posibles comportamientos negativos que pueden emerger en la organización, realizar campañas de entrenamiento y difusión de estos temas nivelan la información con que cuentan los trabajadores en la organización. Incluir en las políticas de recursos humanos la cero tolerancia a este tipo de comportamientos a la vez de darles visibilidad es un elemento importante que contribuirá con su prevención y detección temprana del problema. El entrenamiento en la comunicación abierta y brindar el espacio en la organización para ello es un elemento primordial para resolver conflictos de manera adecuada y no dejarlos nula, parcial o superficialmente resueltos y solapados.

El entrenamiento, entendido como el instrumento que permite el desarrollo de competencias podría ser un elemento importante a la hora de desarrollar la competencia de comunicación, manejo de conflictos y liderazgo en aquellas personas que tienen responsabilidades de conducción y también por qué no, en aquellos que no la tienen de manera de nivelar capacidades y entendimientos mutuos.

Desde luego cada organización deberá identificar las habilidades que requieran desarrollarse en sus integrantes y hacer el entrenamiento que corresponda en consonancia con sus objetivos organizacionales.

Si los líderes de la organización desean desarrollarse es necesario que tengan presente lo que a la gente le preocupa hoy día y de la relevancia del concepto salud y bienestar tiene para los trabajadores y las nuevas generaciones. Ningún jefe que se precie de tal debiera obviar estos conceptos y materializarlos en su comportamiento en vista al desarrollo de carrera que desee tener.

Lo mismo ocurre con el desarrollo de las organizaciones, para contar con una buena imagen y una marca empleadora, los directivos de organizaciones hoy deben tener presente aspectos de la vida que antes no eran tan relevantes o pasaban más inadvertidos. Hoy por hoy un empleo, además de ser un medio de sustentamiento, es un espacio al que la menos la gente no va a enfermar. Seguramente el desarrollo social y del conocimiento hace que las personas hoy día sean más exigentes con sus empleadores.

Los buenos candidatos no van a trabajar en organizaciones que sean descuidadas o tengan mala imagen.

5) Mantenimiento de las Condiciones Laborales de las Personas (Relaciones de los Empleados, Higiene, Seguridad y Calidad de Vida en el trabajo).

Este punto viene de la mano del punto anterior. El mantenimiento de las condiciones laborales para las personas marcará la diferencia de las organizaciones de este siglo XXI. Contar con buen prestigio "*siendo ecológica*" y cuidadora del ser humano, les permitirá a las organizaciones conseguir los mejores profesionales, incluso aunque los salarios sean menores.

6) La comunicación organizacional y diseño organizacional

Un elemento importante a considerar es la comunicación en la organización, para ello sería conveniente comenzar por la perspectiva de Habermas (1998) propuesta por Fernando Flores en cuanto al diseño organizacional. Flores (1997:56) nombra al diseño de la organización como "un discurso para hacer frente a quiebres recurrentes" propone el término diseño para definir las prácticas donde el fin es prever los quiebres. Si se puede anticipar situaciones de quiebre, se puede entonces proveer a las personas con herramientas y procedimientos necesarios para hacerles frente a estos. Tanto para el caso de manifestar discrepancias como el manejo de los conflictos esto es clave. La competencia comunicativa, las normas y reglas para la organización y el equipo de comunicación, tienen relación con el diseño organizacional. El diseño organizacional según Flores (1997), estaría relacionado con la fuerza de trabajo y con las herramientas para promover un trabajo y una coordinación más fluida. De lo contrario se dificultará el trabajo del equipo en pro de los propósitos organizacionales y la percepción de cooperación entre los integrantes será negativa. En los resultados de un meta-análisis realizado por Mathisen et al. (2011) sugirieron que los factores tales como los conflictos interpersonales e insatisfacción en el trabajo y las restricciones situacionales en la forma de estresores laborales que interfieren con la ejecución de tareas o metas en el trabajo,

predecían significativamente la agresión en el lugar de trabajo (Hershcovis, Turner, Barling, Arnold, Dupré, Inness & LeBlanc, 2007).

La emergencia de violencia en el ámbito de trabajo resulta como lo vimos, en un importante perjuicio para los involucrados, desde problemas sociales a problemas de salud, por lo que fomentar las buenas relaciones en el trabajo redundará en una mejor calidad de vida para los integrantes de la organización. La violencia en este sentido puede identificarse como un factor de riesgo que atenta contra los afectados, menoscabando la calidad de vida en el trabajo.

Incluir protocolos y campañas de difusión en las comisiones de salud de la organización es un importante paso para el tratamiento del tema.

3. **Valor original – Conclusiones**

Si hay algo que esta tesis ha demostrado es que el Jefe decididamente importa en el desarrollo de las consecuencias que la VPT tiene para los afectados: trabajadores y organizaciones. Haber demostrado que cuando el jefe es el perpetrador las consecuencias negativas aumentan y cuando éste no es quien lo perpetra, su mal manejo de conflictos sí las incrementa, creo es el mayor valor y aporte a la comunidad científica de esta tesis.

Consideramos que esta tesis ha permitido reflexionar sobre la importancia que un supervisor tiene en el bienestar de sus subalternos y organizaciones. Y también de su lectura puede surgir la conjetura de la importancia de comunicarse y relacionarse de manera constructiva con los otros. No importará ya estar de acuerdo o en desacuerdo, pero las personas deberíamos aprender a manifestar discrepancias y molestias con respeto, hacia los otros.

¿Quién va al trabajo con un letrero en la frente “maltrátame” y quién, con un letrero “soy maltratador”?, seguramente un escaso e incluso nulo número de personas, por ello pensamos que saber que el jefe tiene una gran importancia en el desarrollo del problema,

nos parece que brinda a la organización una oportunidad de remediarlo. Trabajar en un medio ambiente adecuado, cuidadoso de las personas, que brinde oportunidad de asistir a los colaboradores que lo requieran, que fomente el trabajo en equipo y comunicación abierta, la resolución de conflictos, el respeto por las diferencias, pero también su manifestación e integración en las relaciones, constituyen elementos saludables en el inter-relacionamiento laboral.

Es necesario que las organizaciones tomen este tema en sus agendas y propicien un cambio involucrando a todos sus actores, de manera de erradicar la incidencia negativa que la VPT tiene en las personas y en las organizaciones.

¿Quién querrá ir a trabajar a una organización que cuente con estos antecedentes?

Esta tesis brinda elementos suficientes para poder identificar el problema en las organizaciones y también brinda ideas sobre cuáles pueden ser los factores que actúen como precursores así como sus consecuencias. En virtud de ello sería interesante que las organizaciones puedan observarse hacia adentro y visualizar si la VPT emerge en ellas sea en su conjunto o en algún sector en particular.

4. **Reflexiones finales**

Nos parece interesante traer un concepto utilizado en un modelo de Cohen & Felson (1979) en un estudio de criminología que establecen que VPT ocurre en ausencia del "guardia", ¿Podríamos afirmar que el guardia en este caso es el jefe? ¿Podrían ser los departamentos de recursos humanos o quiénes establezcan las políticas de cuidado y vigilancia en la organización que cumplieran esta función? En este sentido, Roscigno et al. (2009 en Van Fleet & Van Fleet, 2012) habla que en el ambiente organizacional hay pocos "guardias" y por ello se hace más vulnerable ya que desde su punto de vista los sindicatos aparecen como inadecuados para controlar el maltrato.

¿Por qué el "emergente" del título?

No nos contentamos con establecer el protagonismo del jefe en este problema. La violencia psicológica en el trabajo surge desde nuestra perspectiva, como *emergente*, como síntoma de nuestro tiempo. Producto de una organización del trabajo y sistema social que muestras su ineficacia a través de los que produce. Es necesario revisar y *humanizar* nuestras organizaciones y sociedades.

¿Por qué hablamos de emergente? Tomamos el concepto de emergente, de Pichón-Riviere (1971), quien en su concepción de "lo grupal"; "lo no dicho" surge como síntoma de lo que el grupo oculta, obtura, niega. Dicho autor plantea que la conducta "anormal", "desviada", "enferma" -tal como catalogaríamos nosotros a la emergencia de los comportamientos de violencia en el ámbito laboral- "habla" de una situación de conflicto donde este síntoma (la violencia) emerge como un intento fallido de resolución del mismo (Pichón-Riviere, 1971:173). Es decir que, ante la imposibilidad grupal de resolver -mediante la palabra, la simbolización- conflictos subyacentes, aparece el comportamiento enfermo, en este caso, reiteramos: la violencia. Al hablar de emergente, nos introducimos también en el concepto de conducta, la cual, junto a Lagache (1951) y Pichón Riviere (1971), la definimos como una "estructura, como sistema dialéctico y significativo en permanente interacción, intentando resolver desde esa perspectiva las antinomias mente-cuerpo, individuo-sociedad, organismo-medio. La inclusión de la dialéctica nos conduce a ampliar la definición de conducta, entendiéndola no sólo como estructura, sino como estructurante, como unidad múltiple o sistema de interacción, introduciéndose así, como concepto de interacción dialéctica, la noción de modificación mutua, de interrelación intra-sistémica (el mundo interno del sujeto) e inter-sistémica (relación del mundo interno del sujeto con el mundo externo)", (Pichón-Riviere, 1971:173). Por lo que no concebimos a la conducta únicamente como resultado individual de los procesos intra-psíquicos intervinientes en la vida de un sujeto, sino como proceso de interacción de un sujeto con otros en un espiral de múltiples y mutuas interacciones, en un contexto histórico-social determinado. De ahí que esta reflexión final intentamos ir más allá de una explicación individual de la emergencia de la violencia, procurando comprender la misma en las relaciones establecidas entre los sujetos involucrados, en un momento y contexto histórico-social singular.

Nosotros opinamos que ninguna organización humana está libre de VPT, no obstante somos quienes tenemos los elementos y herramientas para evitar que esto ocurra. Y en este sentido, mediante el conocimiento de precursores, mecanismos utilizados y consecuencias, no podemos ser ajenos al problema y considerando que el afectado tendrá serias dificultades para pedir ayuda, los testigos deberemos estar atentos e informar ante cualquier duda. Las organizaciones son responsables de elaborar y poner en práctica políticas que resguarden un buen ambiente de trabajo, libre de comportamientos tan nocivos como la VPT.

Ibañez (2004) plantea que en la actualidad vivimos como ciudadanos sin brújula, según la expresión de Cornelius Castoriadis y que los tiempos parecen ser de perplejidad e incertidumbre y dan lugar a un aumento notorio de la insignificancia o pérdida de sentido.

No dejemos que esto ocurra con nosotros y las organizaciones en las cuales trabajamos, breguemos por una sociedad con organizaciones cada vez más humanas.

5. **Limitaciones del estudio**

Para lograr cabalmente el propósito de esta investigación serán necesarios mayores estudios en el futuro. En nuestro caso, surgieron algunas dificultades con el cuestionario; no solo por tratarse de un instrumento auto-administrado, sino que las preguntas si bien fueron oportunamente testeadas, no tuvieron similar comportamiento de respuesta en la muestra por lo que algunas de ellas fueron suprimidas para el análisis.

Por otra parte, conforme fuimos analizando el modelo de investigación fuimos dándonos cuenta como consecuencia de lo anterior, que habían factores sobre los cuales no teníamos datos suficientes y fueron necesarios abandonarlos cuando éstos hubieran sido de real importancia para la comprobación de un modelo completo.

Concretamente, los factores de vulnerabilidad no tomaron en cuenta factores demográficos, de personalidad y sociales de los trabajadores afectados que pudieran

poner en desventaja a la hora de afrontar la situación, elemento que tampoco fue indagado. En el cuestionario piloto se hacía la pregunta sobre el comportamiento elegido por el trabajador para afrontar la situación de VPT pero en el cuestionario definitivo ello no se evaluó relevante y no se preguntó, lo cual fue un error, puesto que la dificultad en el afrontamiento es uno de los elementos que brinda mayor vulnerabilidad en los trabajadores a la hora de vivir una situación de VPT tal como lo evidenciaron las reuniones con los trabajadores en el HVT (Historia vital del trabajo).

Por otra parte, dentro de los factores organizacionales no se relevó la asignación de roles y claridad en tareas y responsabilidades, lo cual ha sido en otras investigaciones motivo de aparición de VPT.

Tampoco se preguntó sobre el origen, por qué creía el trabajador que había comenzado la VPT. Se indagó sobre la finalidad que el comportamiento agresivo tendría sobre él, pero no se indagó sobre el por qué opinaba había comenzado este problema. Allí también podríamos haber identificado si se trataba de un conflicto no resuelto ya que el manejo de conflictos fue un factor importante en los temas organizacionales de la investigación.

Por otra parte, en cuanto a las repercusiones organizacionales las mismas fueron pocas y la pregunta de certificaciones médicas creemos tuvo una dificultad para su comprensión puesto que gran número de los cuestionarios desechados se debió a la falta de respuesta en este ítem.

Además que la consecuencia del clima laboral solamente lo tomamos como la relación con los pares, lo cual fue significativo, pero pudimos investigar sobre otras variables organizacionales del clima, como las características del trabajo, los resultados en términos de recompensas, autonomía, lealtad (Silva-Vázquez, 1992), por ejemplo, lo cual no hicimos. Tal vez pueda ser importante indagarlo en el futuro.

El diseño metodológico de la investigación donde la fuente de datos fueron los propios trabajadores afectados, no permitía indagar sobre resultados objetivos de la organización con VPT en su seno lo cual sería interesante investigar. Nos referimos concretamente a

impactos negativos en la productividad organizacional medida en términos de tiempos, cantidad y calidad del producto realizado, lo cual tenemos supuestos sobre su ocurrencia y así lo han investigado otros autores (por ejemplo Cortina & Magley 2009; Lutgen-Sandvik et al. 2007; Tepper, 2000; Van Fleet & Van Fleet, 2012). Para identificar estos problemas podría hacerse un estudio longitudinal comparando resultados históricos con resultados a partir de eventos identificados de VPT. Quedará para futuras investigaciones.

6. **Futuras investigaciones**

Es claro que una muestra mayor hubiera arrojado mejores resultados, especialmente en lo referente a las repercusiones organizacionales. Por otra parte nuestros datos basados en cuestionarios auto-administrados cuentan con las falencias de falta de objetivación en el campo de la organización, por lo que una triangulación de estudios incluyendo datos provenientes de las organizaciones origen de la muestra podría haber otorgado mayor luz sobre el problema de las implicancias organizacionales del problema.

Es por ello que pensamos que en futuros estudios será necesario indagar sobre otros factores individuales que den cuenta de la dificultad de afrontamiento de los individuos, esa imposibilidad de hacer frente a la situación entendemos que es crucial en este tipo de problemas. Indagado esto nos parece relevante también estudiar la actuación de los testigos, puesto que un trabajador expuesto a la VPT y comprobado tenga dificultades para defenderse o hacerle frente, el papel que juegan los testigos puede ser significativo en términos de identificar el problema y poder resolverlo, así como de contar con mejores datos sobre sus comportamientos y ver desde la implicancia en la gestión qué política o herramienta puede utilizarse a efectos de dar solución al problema.

También así deberíamos contar con más datos de la organización y mejores cuestiones para obtener más datos sobre los factores que influyen y actúan de precursores del estudio. Por otra parte los estudios longitudinales pueden darnos más elementos sobre los impactos en individuos y también en organizaciones.

Por otra parte resultaría interesante hacer el mismo estudio en diferentes países de manera de identificar prevalencias en las diferentes regiones ya que los datos suministrados tienen el problema que no son reunidos con los mismos instrumentos, lo cual también resulta una dificultad a la hora de hacerlos comparables. Solo podemos decir, que los diferentes países que se ha investigado sobre el tema y los resultados particulares de cada país, lo cual no significa que en uno haya más violencia que en otro. Esta dificultad metodológica, ya se observó en los estudios realizados en Europa.

Referencias bibliográficas

Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M.B. & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviours. *British Journal of Management*, Vol. 21, 438-452.

Adams. A. (1992). *Bullying at work: How to confront and overcome it*. London: Virago Press.

Andersson, L. & Pearson, C. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy Management Review*, Vol. 24, Nº3, 452-471

Agervold, M. (2009). The Significance of Organizational Factors for the Incidence of Bullying. *Scandinavian Journal of Psychology*, 50, 267–276.

Aquino, K. & Murray, B. (2000). Perceived Victimization in the Workplace: The Role of Situational Factors and Victim Characteristics. *Organization Science*, Vol. 11 Nº5, September-October 2000, pp.525-537

Aquino, K. & Lamertz, K. (2004). A Relational Model of Workplace Victimization: Social Roles and Patterns of Victimization in Dyadic Relationships. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 6, 1023–1034

Aquino, K. & Thau, S. (2009). Workplace Victimization: Aggression from the Target's Perspective. *Annual Review of Psychology* 60, 717–741.

Archer, D. (1999). Exploring bullying culture in the paramilitary organization. *International Journal of Manpower*, 20, 94–105.

Asfaw, A.G., Chang, C.C. & Ray, T.K. (2014) Workplace mistreatment and sickness absenteeism from work: results from the 2010 National Health Interview Survey. *American Journal of Industrial Medicine*, 57: 202-213

Ashforth, B.E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778

Azorín, F. (1986). *Métodos y Aplicaciones de muestreo*. Madrid: Ed. Alianza Universidad Textos.

Babiak, P. & Hare, R. D. (2006). *Snakes in Suits When Psychopaths Go to Work*. New York: HarperCollins.

Baillien, E. (2011). The relationship between the work unit's conflict management styles and bullying at work: Moderation by conflict frequency. *Economic and Industrial Democracy*. Recuperado de http://eid.sagepub.com/

Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H. & De Cuyper, N. (2009). A Qualitative Study on the Development of Workplace Bullying: Towards a Three Way Model. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 19, 1-16

Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review* 84, 191–215.

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive View*. NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs

Barker, M., Sheehan, M., Rayner, C. (1999). Workplace bullying: Perspectives on a manpower challenge. *International Journal of Manpower*, Vol 20 No1/2 pp8-9

Baroffio, A. (2013). *Acoso sexual y Mobbing en el Uruguay. Obtenido de Sociedad Internacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*. Recuperado de http://islssl.org/wp-content/uploads/2013/03/Uruguay-Baroffio.pdf

Baron, R.A. & Neuman, J.H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173

Baron, R.A. & Neuman, J.H. (1998). Workplace aggression the iceberg beneath the tip of workplace violence: evidence of its forms, frecuency and targets. *Public Administration Quartely,* 21, 446-464

Baron, R.A. & Neuman, J.H. (1999*).* Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and the type A behavior pattern. *Aggressive Behaviour,* 25, 281-296

Barón Duque, M. (2002). *El Poder en el Mobbing*. Universidad de Sevilla, España Recuperado de http://www.elergonomista.com/artpsicosociocarga1.htm

Barreto, M. (2003). *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhaçoes.* Sao Paulo: EDUC, 235p.

Bartram, D. (1994). *PREVUE assessment technical manual* (2nd ed.). Vancouver, BC: Prevue Assessments International.

Bartram, D. (1998). *PREVUE assessment technical manual* (3rd ed.). Vancouver, BC: Prevue Assessments International.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.

Bauleo, A. (1977). *Contrainstitución y grupos.* Madrid: Ed. Fundamentos

Broadhead, W. E., Gehlbach, S. H., DeGuy, F. V. & Kaplan, B. H. (1988). The Duke-UNC functional social support questionnaire. *Medical Care*, 26

Broadhead, W. E., Kaplan, B. H., James, S. A., Wagner, E. H., Schoenbach, V. J., Grimson, R., Heyden, S., Tibblin, G. & Gehlbach, S. H, (1983). The epidemiologic evidence for a relationship between social support and health. *American Journal of Epidemiology*, 117, 521- 537

Berkowitz, L. (1989). Frustration-Aggression Hypothesis: Examination and Reformulation, *Psychological Bulletin*, Vol. 106, No. 1, 59-73

Blajeroff, N. (2002). *El pánico de la indiferenciación; clínica del síndrome del burn out,* Bs. As. Mimeo. en Franco, S. & Gonçalvez, L., 2005 (265-295). Clínica Laboral: Nuevos abordajes clínicos y organizacionales para los síntomas contemporáneos,

en Schvarstein, L., y Leopold, L. (comps). Trabajo y Subjetividad. Bs. As.: Ed. Paidós.

Bleger, J. (1966). *Psicohigiene y Psicología Institucional*. Bs. As.: Paidós

Björkqvist, K. (1992). Trakassering förekommer bland aställda vid AA. *Meddeelanden från Abo Akademi*, 9, 14-17 (citado por Zapf, D., Knorz, C., Kulla, M., 1996)

Björkqvist, K., Österman, K. & Hjelt-Bäck, M. (1994). "Aggression among university employees", *Aggressive Behavior*, Vol.20, pp. 173-184 (citado por Einarsen, 1999)

Boddy, C. R. (2006). 'The Dark Side of Management Decisions: Organisational Psychopaths', *Management Decision* 44(10), 1461–1475.

Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.

Bowling, N. A. & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91, 998–1012

Brown, M. E. & Treviño L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly* 17, 595–616.

Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Bullying and Ethical Leadership 25 Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97(2), 117–134.

Brodsky, C.M. (1976). "*The Harassed Worker*". Toronto: Lexintong Books, DC Health and Company,

Bukspan, E. (2004). Bullying at work in France: A personal view. *Br Journal Guidance Counselling*, 32: 397-406.

Burchell, K. (1998). Fractured environments: diversity and conflict in perceptions of environmental risk. *Research Papers in Environmental and Spatial Analysis* Nº 52, Department of Geography & Environment, London School of Economics.

Buunk, B. & Brenninkmeijer, V. (2001). When individuals dislike exposure to an actively coping role model: mood change as related to depression and social comparison orientation. *European Journal of Social Psychology*, 31 (5), 537–548

Buunk A.P., Peiró, J.M., Rodríguez, I. & Bravo, M.J. (2007). A Loss of Status and a Sense of Defeat: An Evolutionary Perspective on Professional Burnout, *European Journal of Personality*, 21, 471–485

Byrne, B.J. (1994). Bullies and victims in a school setting with reference to some Dublin schools. *Irish Journal of Psychology*, 15, 574–586.

Campanini, P., Conway, P.M., Neri, L., Punzi, S., Camerino, O. & Costa, G. (2013). Workplace bullying and sickness absenteeism, Epidemiologia e Prevenzione 2013 *Cooperativa epidemiologia e prevenzione* (Italy) Jan-Feb; Vol. 37 (1), pp. 8-16.

Carder, M., Turner, S., Mc Namee, R. & Agius, R. (2009) Work-related mental ill-health and stress in the UK (2002-05). *Journal of Occupational Medicine* (Oxford, England) Vol. 59 (8), pp. 539-44.

Carneiro Caneda, M. (2004). *La responsabilidad social corporativa interna: La nueva frontera de los recursos humanos*. Madrid: Ed. Esic.

Carretero, N., Gil Monte, P. & Luciano Devis, J.V (2011). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo, *Psicothema* 2011. Vol. 23, nº 4, pp. 617-623.

Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Ed. Mc Graw Hill.

Choi, E.S., Jung, H.S., Kim, S.H. & Park, H. (2010). The influence of workplace violence on work-related anxiety and depression experience among Korean employees, *Journal of Korean Academy Of Nursing*, Vol. 40 (5), pp. 650-61.

Clark, M. A. & Leonard S. L. (1998). Can Corporate Codes of Ethics Influence Behavior, *Journal of Business Ethics* 17, 619–630.

Clarke, J. (2005). *Working with Monsters. How to Identify and Protect Yourself from the Workplace Psychopath*. Sydney: Random House

Cohidon, C., Santin, G., Imbernon, E. & Goldberg, M. (2010). Working conditions and depressive symptoms in the 2003 decennial health survey: the role of the occupational category, *Social Psychiatry And Psychiatric Epidemiology*, Vol. 45 (12), pp. 1135-47

Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55–75.

Cortina, L.M. & Magley, V.J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 14 (3), Jul 2009, 272-288. Recuperado de http://dx.doi.org/10.1037/a0014934

Cortina, L., Mangley, V.J., Hunter Williams, J. & Day Laughout, R. (2001). Incivility in the Workplace: Incidence and Impact, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 6, Nº 1, 64-80

Coyne, I., Seigne, E. & Randall, P. (2000). Predicting workplace victim status from personality, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (3), 335–349

Coyne, I., Smith-Lee Chong, P., Seigne, E. & Randall, P. (2003). Self and Peer nominations of Bullying: An analysis of incidents rates, individual differences, and perceptions of the working environment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 209-228

Cox, T. & Ferguson, E. (1991). Individual differences, stress and coping. En Cooper C.L. & R. L. Payne (eds.), *Personality and stress: Individual differences in the stress process* (pp. 7-30). Chichester, UK: John Wiley.

Crawford, N. (1997). Bullying at work: a Psychoanalytic Perspective, *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 219-226.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1990). *El Actor y el Sistema*. México: FCE

D'Amato, A. & Zijlstra, F. R. H. (2008). Psychological climate and individual factors as antecedents of Work outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 33–54.

Davenport, N., Schwartz, R.D. & Elliott, G.P. (1999). *Mobbing: Emotional abuse in the workplace*. Iowa, USA: Civil Society Publishing.

Dawn, J., 2000, Bullying at work: The role of work environment quality. En *Transcending boundaries: Integrating People, Processes and Systems Hosted by: The School of Management Griffith University* [Versión de Proceedings of the 2000 Conference Brisbane, Queensland, Australia 6-8th September 2000] Edited by M. Sheehan, S. Ramsay & J. Patrick (2000) Brisbane: Griffith University

De Brasi, J. C. (1990). *Subjetividad, grupalidad, identificaciones*. Bs. As.: Ed. AYLLU S.R.L.

De Cuyper, N., Baillien, E. & De Witte, H. (2009). Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying, *Work & Stress* Vol. 23, No. 3, 206-224

de Smet, P., Sans, S., Dramaix, M., Boulenguez, C., de Backer, G., Ferrario, M., Cesana, G., Houtman, I., Isacsson, S.O., Kittel, F., Ostergren, P.O., Peres, I., Pelfrene, E.,

Romon, M., Rosengren, A., Wilhelmsen, L. & Kornitzer M. (2005). Gender and regional differences in perceived job stress across Europe. *Eurpean Journal of Public Health*, 15, 536-545.

Dejours, Ch. (1990). *Trabajo y Desgaste Mental: Una contribución a la Psicopatología del Trabajo*. Bs. As.: Ed. Humanitas

Derogatis L.R., Lipman R.S., Rickels K., Uhlenhuth E.H. & Covi L. (1974). The Hopkins Symptom Checklist (HSCL): *A measure of Primary Symptom Dimensions.* En Pichot P, ed. Psychological Measurements in Psychopharmachology. Basel, Karger.

Dikmetas, E. Top, M. & Ergin G. (2011). An Examination of Mobbing and Burnout of Residents, *Turkish Journal of Psychiatry,* 2011; 22:137-149

Djurkovic, N., Mc Cormack, D. & Casimir, G. (2005). The behavioral reactions of victims to different types of workplace bullying. *International Journal of Organization Theory and Behaviour*, 8, 439-460.

Dollard, J., Doob, L., Miller, N., Mowrer, O. & Sears, R. (1939). Frustration and aggression. New Haven, CT: Yale University Press. En Berkowitz, L. (1989)

Frustration-Aggression Hypothesis: Examination and Reformulation, *Psychological Bulletin* 1989, Vol. 106, No. 1, 59-73

Duffy, M., Ganster, D.C. & Pagon, M. (2002). Social Undermining in the Workplace, *The Academy of Management Journal* Vol. 45, Nº 2, pp. 331-351

Dwan, S. (2000). A bestiary of bullying, *NZ Business*, September, 2000, p.45.

Edelmann, R.J. & Woodall, L. (1997). Bullying at work. *Occupational Psychologist*, 32, 28–31.

Einarsen, S. (1996). Bullying and Harassment at Work: Epidemiological and Psychosocial aspects, University or Berger, Berger (citado por Einarsen 1999)

Einarsen, S. (1998). Dealing with bullying at Work: The Norwegian Lesson, Bullying at Work 1998 Research Update Conference, Staffordshire University (citado por Einarsen 1999)

Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work, International *Journal of Manpower*, Vol. 20 No. ½, pp.16-27

Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior: A Review Journal*, 5(4), 371–401.

Einarsen, S., Aasland, M.S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: a definition and a conceptual model, *Leadership Quarterly*, 18, pp 207-216.

Einarsen, S. & Hoel, H. (2001). The Negative Acts Questionnaire: Development, validation and revision of a measure of bullying at work. [Versión Oral presentation at the 10th European Congress on Work and Organisational Psychology, Prague, May] (mimeo facilitado por el autor).

Einarsen, S., Hoel, H. & Notelaers, G. (2009). Measuring bullying and harassment at work: validity, factor structure, and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work and Stress*, Vol. 23, Nº 1, January-March 2009, 24–44.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C.L. (Eds), (2003). *The concept of bullying and harassment at work. The European tradition. Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. London/New York: Taylor & Francis, 420 pp.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (Eds). (2011). *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice*. New York: Taylos & Francis Group, 495pp

Einarsen, S. & Raknes, B.I. (1997a). Harassment at work and the victimization of men, *Violence and Victims*, Vol. 12, Nº 3, pp. 247-63

Einarsen, S. & Raknes, B.I. (1997b). Bullying at work. University of Berger, Berger (citado por Einarsen 1999)

Einarsen, S., Raknes, B.I. & Matthiesen, S.M. (1994). "Bullying and Harassment at work and their relationships to work environment quality – an exploratory study", *European Work and Organizational Psychologist*, Vol. 4, pp.381-401

Einarsen, S., Raknes, B.I., Matthiesen, S.B & Hellesoy, O.H. (1996). Mobbing Og Harde Personkonflikter, Bullying and Hardh Personalized Conflict, *Sigma Forlag*, Berger (citado por Einarsen 1999)

Einarsen S. & Skogstad A. (1996). Prevalence and risk of bullying and harassment at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5:185-202

Emerson, R.M. (1972). "*Exchange Theory, Part II: Exchange Relations and Networks*." Pp. 58-87. En *Sociological Theories in Progress*, Berger, J., Zelditch, M. & Anderson, B. (eds). Vol. 2. Boston: Houghton Mifflin.

Eriksen, W. & Einarsen, S. (2004). Gender minority as a risk factor of exposure to bullying at work: the case of male assistant nurses. European *Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 473–492.

Escartín, J., Rodríguez-Caballeira, A., Zapf, D., Porrúa, C. & Peña, M. (2009). Perceived severity of various bullying behaviours at work and the relevance of exposure to bullying, *Work & Stress*, Vol. 23, Nº 3, July-September 2009, 191-205

Escartín, J., Sora, B., Rodríguez-Muñoz, A- & Rodríguez-Caballeira, A. (2011) Adaptación y Validación de la Versión Española de la Escala de Conductas Negativas en el Trabajo Realizadas por Acosadores: NAQ-Perpetrators, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol.28 no.3 Madrid Dec. 2012. Recuperado en http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.5093/tr2012a13

Escartín, J., Zapf, D., Arrieta, C. & Rodríguez-Carballeira, A. (2011). Workers´ perception of workplace bullying: A cross-cultural study, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 178-205.

Eurofund (2015) *La violencia y el acoso en el lugar de trabajo en Europa: alcance, repercusiones y políticas*. Resumen ejecutivo Recuperado de http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1473es1.pdf

European Commission, DG for Employment, *Social Affairs and Equal opportunities: Report on equality between women and men,* 2004. Office for Official Publications of the European Communities. Luxembourg 2005. En Tonini et al., 2011.

Ferris, G.R., Zinko, R., Brouer, R.L., Buckley, M.R & Harvey, M.G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18, 195-206.

Field, T. (1996). *Bully in sight*. London: Success Unlimited

Flores, F. (1997). *Inventando la empresa del S. XXI*. Chile: Ed. Dolmen Ediciones

Fornés, J., Martínez-Abascal, M.A. & García de la Banda, G. (2008). Análisis factorial del Cuestionario de Hostigamiento Psicológico en el Trabajo en profesionales de Enfermería, *Intemational Joumal of Clinical and Health Psychology*, Vol. 8, N°l, pp. 267-283

Foucault, M. (1984). *Microfísica del poder*. Madrid: Ed. La Piqueta en Schvarstein, 2003.

Franco, S. (2003). *Mobbing: Violencia Psicológica en el Trabajo, Origen y Consecuencias. Un estudio preliminar*, en La Práctica Multidisciplinaria en la Organización del Trabajo. Montevideo: Psicolibros, 259-275.

Franco, S. (2010). Pensando un dispositivo grupal de atención psicológica en el trabajo cuando las relaciones en el mismo son de riesgo: un estudio preliminar, en Franco, S., Vásquez, A. (Eds.), *Trabajo y Gobierno de las Organizaciones: Campo de Producción y Contradicciones*. Montevideo: Ed. Psicolibros, 227-238.

French, J. & Raven, B. (1956). A formal theory of social power. *Psychological Review*, 63, 181-194

Friedman, R., Tidd, S., Currall, S. & Tsai, J. (2000). What goes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress. The international Journal of Conflict Management, Vol 11 (1), 32-55

Gilbert, P. (1992). *Depression: The evolution of powerlessness*. New York: Guilford Press.

Gilbert, P. (2000). Varieties of submissive behavior as forms of social defense: Evolution and psychopathology. En *Subordination: Evolution and Mood Disorders*, Sloman L, Gilbert P (eds). Lawrence Erlbaum: New York, pp. 3– 45.

Gilbert P. & Allan S. (1994). Assertiveness, submissive behaviour and social comparison. *British Journal of Clinical Psychology*, 33, 295–306.

Giorgi, G. (2009). Workplace bullying risk assessment in 12 Italian organizations. *International Journal of Workplace Health Management*, 2, 34–47.

Giorgi, G. (2010). Workplace bullying partially mediates the climate-health relationship, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, Nº 7, pp. 727-740

Giorgi, G. (2012). Workplace Bullying in Academia Creates a Negative Work Environment. An Italian Study, Springer *Science+Business Media*, LLC 2012, Employ Respons Rights J DOI 10.1007/s10672-012-9193-7

Giorgi, G. & Majer, V. (2008). *Il mobbing in Italia: uno studio condotto presso 21 organizzazioni.* [Mobbing in Italy: a study in 21 Italian organizations]. Risorsa Uomo, 14, 171–188.

Giorgi, G. & Majer, V. (2009). *Mobbing virus organizzativo*. [Mobbing organizational virus] Firenze: Giunti os organizzazioni speciali.

Girard, R. (1989). *La ruta antigua de los hombres perversos*. Barcelona: Ed. Anagrama

Glasø, L. & S. Einarsen, S. (2006). Experienced Affect in Leader–Subordinate Relationships, *Scandinavian Journal of Management* 22, 49–73.

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.

Glasø, L., Nielsen, M.B. & Einarsen, S. (2009). Interpersonal Problems Among Targets and Perpetrators of Relationship Between Supervisor Personality and Subordinate Reports 649 Workplace Bullying, *Journal of Applied Social Psychology* 39, 1316–1333.

Goldman, A. (2006). Personality Disorders in Goldman, A.: 2006, Personality Disorders in Leaders: Implications of the DSM IV-TR in Assessing Dysfunctional Organizations, *Journal of Managerial Psychology* 21, 392–414.

Greiner L. E. & Schein, V. E. (1990). *Poder y Desarrollo organizacional*. Wilington, Delaware, E.U.A: Addison-Wesley Iberoamericana.

Guglielmi, D., Panari, C. & Depolo, M. (2009). Qualità della vita lavorativa e rischio di mobbing: l'effetto moderatore del clima sociale. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 27, 9–20.

Habermas, J. (1998). *Conciencia Moral y Acción Comunicativa*. Barcelona: Ed. Península

Hadjifotiou, H. (1983). *Women and Harassment at Work*, Pluto Press, London (citado en Einarsen, 1999).

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*. Madrid: Prentice Hall

Hansen, A.M., Høgh, A., Persson, R., Karlson, B., Garde, A. H. & Orbaek, P. (2006). Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response. *Journal of Psychosomatic Research*, 60(1), 63-72.

Harvey, M. G., Buckley, M.R., Heames, J. T., Zinko, R., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2007). 'A Bully as an Archetypal Destructive Leader', *Journal of Leadership and Organizational Studies* 14(2), 117-129.

Hauge, L. J., Einarsen, S., Knardahl, S., Lau, B., Notelaers, G. & Skogstad, A. (2011). Leadership and Role Stressors as Departmental Level Predictor of Workplace Bullying. *International Journal of Stress Management*. Advance online publication, September 12, 2011.

Hauge, L., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study, *Work & Stress*, 21(3): 220-242

Hauge, L., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2009). Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others?, *Work & Stress*, Vol. 23, Nº 4, 349-358.

Heames, J. & Harvey, M. (2006). Workplace bullying: a cross-level assessment, *Management Decision*, Vol. 44 Iss: 9, pp.1214 - 1230

Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M. & LeBlanc, M. M. (2007). Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology* 92, 228–238.

Hirigoyen, M. (2000). *El acoso moral*. Bs. As.: Ed. Paidós

Hirigoyen, M. (2001). *El acoso moral en el trabajo*. Bs.As.: Ed. Paidós

Hoel, H. & Cooper, C. L. (1999). The role of "intent" in perceptions of workplace bullying. Presented at the 9th European Congress on Work and Organizational Psychology: Innovations for Work, *Organization and Well-Being*, May 12-15, Espoo-Helsinki, Finland. (citado en Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (Eds) (2011), *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice*. New York: Taylor & Francis Group, 495pp)

Hoel, H. & Cooper, C. L. (2000). Destructive conflict at work. Unpublished work, *Manchester School of Management*, Manchester, UK.

Hoel, H., Cooper, C. & Faragher, B. (2001). The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 443–465

Hoel, H. & Einarsen, S. (2003) Violence at work in hotels, catering and tourism. *Working paper to OIT*, October 2003, pp 38

Hoel, H., Faragher, B. & Cooper, C.L. (2004). Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviours are not necessarily equally damaging, *British Journal of Guidance & Counselling*, Vol. 33 Nº3, pp. 367-87

Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C. & Einarsen, S. (2010). Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying, *British Journal of Management*, Vol. 21, 453-468

Hoel, H. Rayner, C. & Cooper, C. (1999). Workplace Bullying, *International Review of Industrial and organisational Psychology*, Vol. 14, p.p.196-230

Hoel, H., Sheehan, M., Cooper, C. & Einarsen, S. (2011) Organizational Effects of Workplace Bullying, (pp.129-147). En Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (Eds), *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice*. New York: Taylor & Francis Group, 495pp

Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (2002). Workplace bullying and stress. En P. Perrewe & D. Ganster (Eds.), *Historical and current perspectives on stress and health*. (pp. 293–333). London: JAI Press.

Hofstede, G. (1998), Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach, Journal of Management Studies, Vol. 35, no.1, 1998, p.p.1-12

Høgh, A. & Dofradottir, A. (2001). Copping with bullying in the workplace. *European Journal of work and organizational psychology*. 10(4), 485-495

Høgh, A., Henriksson, M. E. & Burr, H. (2005). A 5-year follow-up study of aggression at work and psychological health. *International Journal of Behavioral Medicine*, 12(4), 256–265.

Høgh, A., Mikkelsen, E. G. & Hansen, A. M. (2010). Individual consequences of workplace bullying/mobbing. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research, and practice* (pp. 107–128). London: CRC Press.

Holmes TH. & Rahe RH. (1967). The Social Readjustment Rating Scale. *Journal of Psychosomatic Research* 11 (2): 213–8.

Hooghiemstra, T. (1996). Gestión Integrada de recursos humanos. En Dalziel, M., Cubeiro, J., Fernández, G. (Eds.). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ed. Deusto 17-46

Ibañez, A. (2004). Castoriadis o El proyecto de autonomía democrática, *Revista Peruana de Filosofía Areté*, Vol. XVI, N.2

Janssen, O. & Van de Vliert, E. (1996). Concern for the other's goals: Key to (des)escalation of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 7, 99-120.

Jenkins, M., Winefield, H., Zapf, D. & Sarris, A. (2010). Listening to the vullies: An exploratory study of managers accused of workplace bullying. Paper submitted for publication. En Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (Eds), (2011). *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice*. New York: Taylor & Francis Group, 495pp

Keahsly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1 (1), 85-117

Keashly, L. & Jagatic, K. (2003). By Any Other Name: American Perspectives on Workplace Bullying. En Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. (eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*. London: Taylor & Francis, pp. 3–31.

Knott, J.C., Pleban, A., Taylor, D. & Castle, D. (2007). Management of Mental Health Patients Attending Victorian Emergency Departments, Australian & New Zealand *Journal of Psychiatry*, 41 (9), 759-767

Lagache, D. [1951] (1982). La psicología: conducta, personalidad, grupo. En D. Lagache, Obras IV: Psicología criminal. *El psicólogo clínico. Transferencia* (pp. 113-134). Bs. As.: Paidós.

Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). Stress, *Appraisal, and Coping*. New York: Springer.

Lee, D. (2000). Analysis of workplace bullying, Personnel Review, Vol. 29 Nº5, 2000, pp 593-612. *MCB University Press*, 0048-3486

Lengnick-Hall, M.L. (1995). Sexual harassment research: A methodological critique. *Personnel Psychology*, 40, 25-39.

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119-126

Leymann, H. (1996). "The content and development of mobbing at work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, pp. 165-84

Leymann H. & Gustavsson, B. (1984) Psychological Violence at Work places. Two explorative studies Stockholm, Arbetarskyddsstyrelsen; 1984; (citado por Tonini et al. 2011)

Lewis, D. (2004). Bullying at work: the impact of shame among university and college lecturers. *British Journal of Guidance & Counseling*, 32(3), 281–299.

Lewcovicz, I. (2004). *Pensar sin Estado*. Bs. As.: Ed. Paidós

Lombardo, M. M. & McCall, M. W. Jr. (1984). The Intolerable Boss, *Psychology Today*, 44–48.

López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez et Montes-Piñeiro, C. (2008). Estudio del acoso psicológico en la Universidad Pública de Galicia, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2008, vol. 24 n.º 1 41-60

Lutgen-Sandvik, P. E. (2006). Take this job and… Quitting and other forms of resistance to workplace bullying. *Communication Monographs*, 73, 406-433.

Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. & Alberts, J. (2007). Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree and impact. *Journal of Management Studies*, 44(6), 837-862.

Magerøy, N., Lau, B., Riise, T. & Moen, B. E. (2009). Association of Psychosocial Factors and Bullying at Individual and Department Levels among Naval Military Personnel, *Journal of Psychosomatic Research* 66, 343-351.

Martin, B. (2000). Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace, *Journal of Organizational Change Management* 13, 401–447.

Martin, K. D. & Cullen, J.B. (2006), Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review, *Journal of Business Ethics* 69(2), 175–194.

Martínez-Herrera, E., Agudelo-Suárez, A. & Vásquez-Trespalacios, E. M. (2010). Mobbing, un aspecto a vigilar en los profesionales en Colombia. *Gerencia y Políticas de Salud*, 41-52.

Mathisen, G. E., Einarsen, S., Jørstad, K & Brønnick, K. S. (2004). Climate for work group creativity and innovation: Norwegian validation of the team climate inventory (TCI). *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 383–392.

Mathisen, G. E., Einarsen, S. & Mykletun, R. (2011). The relationship between supervisor personality, supervisors' stress and workplace bullying, *Journal of Business Ethics*, 99:637-651. DOI 10.1007/s10551-010-0674-z

Matthiesen, S.B., Aasen, E., Holst, G., Wie, K. & Einarsen, S. (2003). The escalation of confl ict: A case study of bullying at work. *International Journal of Management and Decision Making*, 4, 96-112.

Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations after persistent bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 467_/484.

Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at Work, *British Journal of Guidance & Counselling*, Vol. 32, No. 3, August 2004, pp.335-356

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. & Salvador, R. (2009). How Low does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, 1-13.

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

McCarthy, P. & Mayhew, C. (2004). *Safeguarding the organization against violence and bullying*. New York: Macmillan.

Mc Mahon, L. (2000). Bullying and harassment in the workplace, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12/6, 2000, 384-387

Medina, F.J., Dorado, M.A., de Cisneros I.F.J., Arévalo, A. & Munduate, L. (2003) Secuencias conductuales en la efectividad de la gestión del conflicto; *Psicothema* 2003. Vol. 15, nº 1, pp. 12-18 ISSN 0214 - 9915 CODEN PSOTEG, www.psicothema.com Copyright © 2003 Psicothema

Merton, R. K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: The Free Press, 1968, pp. 27-29, 35-38

Meseguer, M., Soler M.I., Sáez, M.C., & García-Izquierdo, M. (2008). Workplace mobbing and effects on workers' health. *Spanish Journal of Psychology*, 11, 219-227.

Mikkelsen, E. G. (2004). Coping with bullying at work: Results from an interview study. In S. Einarsen and M. B. Nielsen (eds.), Fourth International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace (pp. 90-91). Bergen, Norway: University of Bergen. En Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (Eds),

(2011). *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice*, New York: Taylos & Francis Group, 495pp

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

Mikkelsen, E. G. & Einarsen, S. (2002a). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 87-111.

Mikkelsen, E. G. & Einarsen, S. (2002b). Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: the role of state negative affectivity and generalized selfefficacy. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43(5), 397-405.

Miles, J. (2011). *Análisis del capital intelectual de las pequeñas y medianas empresas uruguayas y su impacto en los resultados*. (Tesis inédita de doctorado). Universidad Deusto, San Sebastian, Euskadi.

Morán, C., González, R. & Landero, M.T. (2009). Valoración Psicométrica del Cuestionario de Acoso Psicológico Percibido, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 25, n.° 1, 2009 - Págs. 7-16

Moreno-Jiménez, B. (2004). Relaciones contractuales y acoso psicológico en el trabajo: un análisis comparativo, *Medicina y Seguridad en el Trabajo*, 2004, vol. L, nº 197, 19-26

Moreno-Jiménez, B., & Rodríguez-Muñoz, A. (2006). Introducción del número monográfico sobre acoso psicológico en el trabajo: una perspectiva general. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 245-249.

Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Garrosa Hernández, E., Morante & Benadero, M.E. (2005). Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio, Publicado en *Psicothema*, 2005, 17, 4, 648-653

Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Martínez-Gamarra, M. & Galvez-Herrer, M. (2007). Assessing Workplace Bullying: Spanish Validation of a Reduced Version of the Negative Acts Questionnaire, *The Spanish Journal of Psychology*, Vol. 10, No. 2, 449-457

Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Morante, M.E., Garrosa, E. & Rodríguez-Carvajal, R. (2008). Evaluación del acoso psicológico en el trabajo: desarrollo y estudio exploratorio de una escala de medida, *Universitas Psychologica*, V. 7 Nº2 Mayo-Agosto 2008, 335-345

Morgeson, F. P. & Campion, M. A. (2003). Work Design. En W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 12 (Wiley, Hoboken, NJ), pp. 423–452.

Namie, G. (2007). Workplace Bullying Institute & Zogby International. U.S. Workplace Bullying Survey [Electronic Version]. Recuperado de http://www.workpIacebullying.org/docs/WBIsurvey2007.pdf

Namie, G. & Namie, R. (2000). Workplace bullying: The silent epidemic. *Employee Rights Quarterly*, 1(2), 1–12.

Namie, G. & Namie, R. (2009). U.S. workplace bully: Some basic considerations and consultation interventions. *Consulting Psychology Journal*, 61 (3), 202-219.

Neuman, J. H. & Baron, R. A. (2003). Social antecedents of bullying: A social interactionist perspective. En Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C.L. perspectives in research and practice (pp. 185-202). London: Francis & Taylor

Niedhamer, I., Chastang, J.F. & David, S. (2008). Important of psychosocial work factors on general health outcomes in the national Frech sumer survey. *Occupational Medicine*, 58, 15-24.

Niedl, K. (1995). *Mobbing/ bullying at the work place*. München: Rainer Hampp Verlag.

Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239-249.

Nielsen, M., Matthiesen, S. & Einarsen, S. (2008). Sense of coherence as a protective mechanism among targets of workplace bullying. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 128-136.

Nielsen, M. B., Notelaers, G. & Einarsen, S. (2010). Measuring exposure to workplace bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research, and practice* (pp. 149–176). London: CRC Press.

Nielsen, M. B., Skogstad, A., Matthiesen, S.B., Glasø, L., Aasland, M.S., Notelaers, G. & Einarsen, S. (2009). Prevalence of workplace bullying in Norway: Comparisons

across time and estimation methods, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2009, 18, 81-101

Notelaers, G., De Witte, H. & Einarsen, S. (2010). A job characteristics approach to explain workplace bullying, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2010, 19 (4), 487-504.

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, 288-301

O'Connell, P. J. & Russell, H. (2007), Employment and the Quality of Work. En Fahey, T, Russell, H. & Whelan, C.T. (eds) *The Best of Times? Quality of Life in Ireland After the Celtic Tiger*, Dublin: IPA.

Olweus, D. (1993). *Bullying at school: What we know and what we can do*. Cambridge, MA: Blackwell.

O'Moore, M., Seigne, E., Mcguire, L. & Smith, M. (1998). Victims of bullying at work in Ireland. *Journal of Occupational Health and Safety* - Australia and New Zealand, 14 (6), 569-574.

Pando Moreno, M., Aranda Beltran C., Preciado Serrano, L., Franco Chavez, S.A., Salazar Estrada, J.G. (2006). Validez y confiabilidad del inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo (IVAPT-PANDO), *Enseñanza e investigación en Psicología*, julio-diciembre, año/vol. 11, número 002, Universidad Veracruzana, Xalapa México, pp 319-332. Recuperado de http://acosomoral.org/pdf/validezinventarioPando.pdf

Pérez-Bilbao, J., Nogareda, C., Martín-Daza, F. & Sancho, T. (2001). *Mobbing, violencia física y acoso sexual*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Perry, D. G., Kusel, S. J. & Perry, L. C. (1988). Victims of peer aggression, *Developmental Psychology*, 24, 807–814.

Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana*, Barcelona, Ed. Gestión 2000-Aedipe

Piccolo, R. F., Greenbaum, R., den Hartog, D. N. & Folger, R. (2010). The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics, *Journal of Organizational Behavior* 31, 259-278.

Pichón-Rivière, E. (1971). *El proceso grupal del Psicoanálisis a la Psicología Social*. Bs. As.: Ed. Nueva Visión

Price, J., Sloman, L., Gardner, R., Gilbert, P. & Rohde, P. (1994). The social competition hypothesis of depression. *British Journal of Psychiatry*, 164, 309–315.

Putman, K. (2004). Managing workplace depression: an untapped opportunity for occupational health professionals, *Journal Of The American Association Of Occupational Health Nurses* 2004 Mar; Vol. 52 (3), pp. 122-129; quiz 130-1.

Quine, L. (1999). Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey, *British Medical Journal* 318, 228–232.

Quinlan, M. (1999). The implications of labour market restructuring in industrial societies for occupational health and safety, *Economic and Industrial Democracy*, 20, 427-460

Randall, P. (1997). *Adult bullying: perpetrators and victims.* London: Routledge.

Rayner, C. (1999). From research to implementation: finding leverage for prevention, *International Journal of Manpower* Vol 20 No1/2 pp28-38

Rayner, C., Hoel, H. & Cooper, C. L. (2002). *Workplace bullying: What we know, who is to blame, and what can we do?* London: Taylor & Francis.

Riquelme, A. (2006). Mobbing, un tipo de violencia en el lugar de trabajo. *Ciencias Sociales Online*, III(2).

Rodríguez Osuna, J. (1991). *Método de Muestreo*. Madrid: CIS

Rodríguez-Caballeira, Á., Escartín Solanelles, J., Visauta Vinacua, B., Porrúa-García, C. & Martín-Peña, J. (2010). Categorization and Hierarchy of Workplace Bullying Strategies: A Delphi Survey, *The Spanish Journal of Psychology*, Vol 13 Nº1, 297-308

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, 225-243.

Rosenthal, A.R., Jacobson, L. (1968). *Pigmalion in the classroom*. New Jersey: Rinegheart & Winston

Rospenda, K. M., Richman, J. A. & Shannon, C. A. (2009). Prevalence and Mental Health Correlates of Harassment and Discrimination in the Workplace, *Journal of Interpersonal Violence*, 24(5), 819-843.

Ruff, J. R. (2001). *Violence in Early modern Europe 1500-1800*. UK: Cambridge University Press.

Salin, D. (2001). Prevalence and form of bullying among business professionals: a comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work Organizational Psychology*, 10, 425-441.

Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment, *Human Relations*, vol. 56, Nº 10, pp.1213-1232

Salin, D. (2009). Organisational Responses to Workplace Harassment: An Exploratory Study, *Personnel Review* 38(1), 26–44.

Sánchez, V., Ortega, R. & Menesini, E. (2012). La competencia emocional de agresores y víctimas de bullying, *Anales de Psicología*, Vol. 28, Nº1, (enero), 71-82

Sanz-Vergel, A. I. & Rodríguez-Muñoz, A. (2011). El Efecto del Acoso Psicológico en el Trabajo sobre la Salud: El Papel Mediador del Conflicto Trabajo-Familia, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 27, n.° 2, 2011 - Págs. 93-102

Sauaya, D. (2003). *Salud Mental y Trabajo. Historia Vital del Trabajo. Un dispositivo Psicosocial*. Bs. As., Ed. Lugar S.A.

Schat, A. C., Frone, M. R. & Kelloway, E. K. (2006). Prevalence of workplace aggression in the US workforce: Findings from a national study. In E. K. Kelloway, J. Barling & J. J. Hurrell (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp. 47–89). Thousand Oaks, CA: Sage.

Schat, A.C., & Kelloway, E.K. (2003). Reducing the adverse consequences of workplace aggression and violence: The buffering effects of organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 110-122.

Schneider, K.T., Hitlan, R.T. & Radhakrishnan, P. (2000). An examination of the nature of correlates of ethnic harassment experiences in multiple contexts. Journal of Applied psychology, 85, 3-12

Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones*. Bs. As.: Ed. Paidós

Schvarstein, L. & Leopold, L. (comps.) (2005). *Trabajo y Subjetividad: Entre lo existente y lo necesario*. Bs. As.: Ed. Paidós

Schwartz, D., Dodge, K.A. & Coie, J.D. (1993). The emergence of chronic peer victimization in boys' play groups. *Child Development*, 64, 1755-1772.

Schweitzer, M. E., Ordonez, L. & Douma, B. (2004). Goal Setting as a Motivator of Unethical Behavior, *Academy of Management Journal* 47, 422-432.

Seigne, E. (1998). *Bullying at work in Ireland*. [Versión Proceedings from the Bullying at Work 1998 Research Update Conference], Staffordshire University.

Sheehan, M. (1999). Workplace bullying: Responding with some emotional intelligence. *International Journal of Manpower*, 20, 57-69.

Silva-Vázquez, M (1992). *El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención*. Barcelona: Ed. PPU.

Singhapakdi, A., Vitell, S. J. & Franke, G. R. (1999). Antecedents, Consequences, and Mediating Effects of Perceived Moral Intensity and Personal Moral Philosophies, *Journal of the Academy of Marketing Science* 27(1), 19-36.

Skogstad, A., Matthiesen, S.B. & Einarsen, S. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 12, No. 1, 80-92

Slee, P.T. & Rigby, K. (1993). The relationship of Eysenck's personality factors and self-esteem to bully-victim behaviour in Australian schoolboys. *Personality and Individual Differences*, 14, 371-373.

Smith, P. K., Cowie, H., Olafsson, R. F. & Liefooghe, A. P. D. (2002). Definitions of bullying: a comparison of terms used, and age and gender differences, in a fourteen-country international comparison. *Child Development*, 73, 1119-1133.

Soylu, S. (2011). Creating a Family or Loyalty-Based Framework: The Effects of Paternalistic Leadership on Workplace Bullying, *Journal of Business Ethics* (2011) 99:217-231, DOI 10.1007/s10551-010-0651-6

Spector, P. E., Coulter, M. L., Stockwell, H. G. & Matz, M. W. (2007). Relationships of workplace physical violence and verbal aggression with perceived safety, perceived violence climate, and strains in a healthcare setting. *Work & Stress*, 21, 117-130.

Spector, P.E., Zapf, D., Chen, P. Y. & Frese, M. (2000). Why negative affectivity should not be controlled in job stress research: Don't throw out the baby with the bath water. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 79-95.

Sperry, L. (2009). Mobbing and Bullying: The influence of individual, work group, and organizational dynamics on abusive workplace behavior, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol.61. Nº 3, 190-201

Spurgeon, A. (1997). Commentary, *Journal of Community and Applied Social Psychology*, vol. 7. pp. 241-244.

Stouten, J., Baillian, E., den Broeck, A., De Witte, H., & Euwema, M. (2010). Discouraging Bullying: The Role of Ethical Leadership and its Effects on the Work Environment, *Journal of Business Ethics* (2010) 95:17–27, DOI 10.1007/s10551-011-0797-x

Tehrani, N. (2004). Bullying: a source of chronic post traumatic stress?, *British Journal of Guidance & Counselling*, Vol. 32, No. 3, August 2004

Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 156-167.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190

Tonini, S., Lanfranco, A., Dellabianca, A., Lumelli, D., Giorgi, I., Mazzacane, F., Fusi, C., Scafa, F. & Candura, S.M. (2011). Work-related stress and bullying: gender differences and forensic medicine issues in the diagnostic procedure, Journal of Occupational Medicine and Toxicology 2011, 6:29, Recuperado de http://www.occup-med.com/content/6/1/29

Topa-Cantisano, G., Depolo, M. & Morales, F. (2007). Acoso laboral: meta-análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. [Workplace Harassment: meta-analysis and integrative model of its antecedents and consequences]. *Psicothema*, 19, 88-94.

Treviño, L. K., Brown, M. & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite, *Human Relations* 56(1), 5-37.

Treviño, L., Hartman L. & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership, *California Management Review* 42(4), 128-142.

UNISON: 1997, *Bullying at Work: Bullying Survey Report* (UNISON, London).

Uribe, J.F. (2011). *Violencia y Acoso en el trabajo. Mobbing.* México: Ed. Manual Moderno, pp. 207

Väänänen, A., et al. (2004). Role clarity, fairness, and organizational climate as predictors of sickness absence: A prospective study in the private sector, *Scandinavian Journal of Public Health 2004*; 32: 426-434

Vaez, M., Ekberg, K. & LaFlamme, L. (2004). Abusive events at work among young working adults. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 59(3), 569-584.

Van de Vliert, E. (1997). *Complex Interpersonal Conflict Behaviour: Theoretical Frontiers*. London: Psychology Press

Van Fleet, D. & Van Fleet, E. (2012). Towards a Behavioral Description of Managerial Bullying, Springer Science+Business Media, LLC 2012, Employ Respons Rights Journal, DOI 10.1007/s10672-012-9190-x

Van Oudenhoven, J.P, Mechelse, L. & de Dreu, C.W.K. (1998). Managerial conflict in five European countries: The importance of power distance, uncertainty avoidance and masculinity, *Applied Psychology: An International Review*, 47, 439–455.

Vargas, V., Delgadillo, L. & Mercado, A. (2008). Violencia Laboral, su Significación desde Hombres y Mujeres, *Ciencia & Trabajo* Oct-Dic; 10 (30):151-156

Vartia, M. (1996). "The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, pp. 203-14.

Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying, *Scandinavia Journal of Work & Environmental Health*, 27(1), 63–69.

Vartia, M. & Hyyti, J. (2002). Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work Organization Psychology* 2002, 11:113-126.

Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates, *Administrative Science Quarterly* 33, 101-125.

Weingart, L. R., & Weldon, E. (1991). Processes that mediate the relationship between a group goal and group member performance. Human Performance, 4, 33–54

Wethington, E. & Kessler, R.C. (1986). Source Perceived Support, Received Support, and Adjustment to Stressful Life Events, *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 27, No. 1 (Mar., 1986), pp. 78-89

Wiedmer, T. (2011). Workplace Bullying: Costly and Preventable, Morality Education, *The Delta Kappa Gamma Bulletin*, pp. 35-41

Williams, K. D. (2001). *Ostracism: The power of silence*. New York: Guilford Publications

Williams, S. & Harvey, S. (2009). Management of depression in NHS staff: results of the first national clinical audit. *Occupational Health*, Vol. 61 Issue 3, p29-30

Wlosko, M. & Ros, C. (2008). Violencia laboral y organización del trabajo en personal de enfermería. En Psicología y Organización del Trabajo XI: *Crítica de la cultura organizacional, claves para cambiar la organización del trabajo*. Montevideo: Ed. Psicolibros 490-511.

Yamada, D. C. (2000). The phenomenon of "workplace bullying" and the need for status-blind hostile work environment protection. *Georgetown Law Journal*, 88(3), 475-536.

Yamada, D. C. (2004). Crafting a Legislative Response to Workplace Bullying. *Employee Rights and Employment Policy Journal*, Vol. 8, p. 475, 2004. Recuperado de http://ssrn.com/abstract=1303725

Yildiz, S., Tuzunturk, S. & Giorgi, G. (2008). Workplace bullying in Turkey: prevalence among private sector employees, *Risorsa Uomo*, 14, 157–170.

Yildirim, A. & Yildirim, D. (2007). Mobbing in the workplace by peers and managers: mobbing experienced by nurses working in healthcare facilities in Turkey and its effect on nurses, *Journal of Clinical Nursing Blackwell Publishing* Ltd doi: 10.1111/j.1365-2702.2006.01814.x. Recuperado de http://www.beckmanconsultingworldwide.com/uploads/A5_Mobbing.pdf

Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work, *International Journal of Manpower*, 20, ½, pp. 70-85

Zapf, D. & Einarsen, S. (2005). Mobbing at work. Escalated conflicts in organizations. En Fox & P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive behavior in organizations* (pp. 237-270). Washington, DC: APA.

Zapf, D. & Gross, C. (2001). “Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, pp. 497-522

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*, 1996, 5 (2), pp. 215-237

ANEXO I – Preguntas del Cuestionario utilizado