



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



TRABAJO FINAL DE GRADO

Artículo científico

Comportamientos negativos y modos de liderazgo como factores de riesgo asociados a situaciones de violencia psicológica en una empresa de alta complejidad: consecuencias personales y organizacionales

Montevideo, julio de 2020

Por

Jimena Scorza Acosta

Tutor: Dra. Silvia Franco

Psicología de las organizaciones y el trabajo

Instituto de Psicología Social

ÍNDICE

RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	3
Antecedentes sobre los comportamientos negativos y la VPT	5
Antecedentes sobre las consecuencias de los comportamientos negativos y la VPT	8
Antecedentes sobre los modos de liderazgo y la VPT.....	9
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
Objetivo general y objetivos específicos	11
MÉTODO	12
Tipo de investigación, técnicas aplicadas y consideraciones éticas	12
Análisis e instrumentos de recolección de datos	12
RESULTADOS	13
Datos demográficos de las personas afectadas por la VPT	13
Datos de los comportamientos negativos y la VPT	14
Datos de las consecuencias de los comportamientos negativos y la VPT.....	16
Datos del relacionamiento entre pares en personas afectadas por la VPT	16
Datos sobre los modos de liderazgo según personas afectadas por la VPT	17
DISCUSIÓN	17
Los comportamientos negativos y la VPT.....	17
Las consecuencias de los comportamientos negativos y la VPT.....	18
El liderazgo según las personas afectadas por la VPT	19
IMPLICACIONES PRÁCTICAS DEL ESTUDIO	20
CONCLUSIÓN	21
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23

RESUMEN

El presente estudio tiene un enfoque teórico-empírico, y aborda las consecuencias personales y organizacionales asociadas a factores de riesgo psicosocial en una empresa uruguaya de alta complejidad. Se emplea una metodología de carácter cuantitativo, en la que se analizan tres variables: comportamientos negativos, sus consecuencias y el liderazgo organizacional. La población de estudio incluye 1698 personas, supervisores y funcionarios, tanto empleados directos como contratados por la organización. La muestra utilizada corresponde a 117 personas que se identificaron como afectadas por la violencia psicológica en el trabajo. Los modos de liderazgo identificados oscilan entre el *empobrecido* y el de *producir y perecer* (Blake y Mouton, 1985), con baja tolerancia a las diferencias, ambigüedad en roles, sobrecarga o insuficiencia de tareas, falta de reconocimiento y apoyo, y participación y acceso a la información, que influyen activamente en la aparición de la VPT. Del análisis de los resultados se desprende la existencia de casos de VPT con una tasa de prevalencia mayor en funcionarios que en supervisores, sin que se observen diferencias significativas en las variables de acuerdo al sexo, aunque sí al nivel educativo y a las edades. En la mayoría de los casos de VPT detectados hay participación de las jefaturas, por lo que se configura un tipo de violencia vertical descendente o mixta, lo que implica un mayor sufrimiento de las personas afectadas en términos psicológicos (Franco, 2015), así como mayores problemas de salud de los afectados por la violencia percibida (Carretero, Gil y Devis, 2011).

En el desarrollo del trabajo, el uso de los términos *trabajadores*, *funcionarios* y *supervisores* hace referencia a hombres y mujeres.

Palabras clave: comportamientos negativos, violencia psicológica en el trabajo, relaciones interpersonales y liderazgo organizacional.

INTRODUCCIÓN

Uno de los mayores riesgos a los que pueden verse enfrentadas las personas que trabajan es la exposición a la violencia psicológica en los lugares de trabajo (VPT). Se define a la VPT como un proceso relacional de intimidación provocado por ofensas sistemáticas y prolongadas en el tiempo, en el que una de las partes queda en posición de inferioridad e inhibida de una acción afirmativa que le permita salirse de la situación eficazmente (Franco, 2015). Pueden encontrarse diversas denominaciones de este concepto en la literatura especializada como: “mobbing” (Leymann, 1990; Zapf, Knorz y Kulla., 1996), “abuso emocional” (Keashly, 1998), “acoso” (Björkqvist, Österman y Hjelt-Back, y Brodsky, citados en Franco, 2015); “bullying” (Einarsen y Skogstad, 1996), “maltrato” (Spratlen, 1995) y “persecución” (Einarsen y Raknes, citados en Einarsen, 1999). No obstante, según Einarsen (1999), todas hacen referencia al mismo fenómeno, que representa un verdadero estresor social de la vida laboral. En Uruguay, la VPT fue reconocida como un incumplimiento de los derechos humanos que afecta a la salud psicológica y física de las personas y su entorno, a partir de la reciente ratificación del convenio n.º 190 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).¹ De acuerdo a Neffa (2015), el *trabajo* se concibe como una actividad humana voluntaria que tiene por finalidad satisfacer las necesidades individuales y colectivas (p. 8), lo que reafirma la importancia del tema tratado. El *trabajo* se desarrolla dentro de las organizaciones, que refieren a grupos humanos con expectativas comunes, y en las que el desempeño de roles y funciones está sujeto a un orden formal y no a voluntades individuales. Se constituyen por las relaciones formadas entre las personas, sus fines, sus formas de intercambio con el entorno, normas y valores (Etkin y Schvarstein, 1989). La organización estudiada está

¹ Uruguay es el primer país en ratificar el convenio internacional n.º 190 contra el acoso y la violencia en el trabajo. La iniciativa fue enviada al Parlamento en setiembre de 2019, y ahora se encuentra en el Poder Ejecutivo para ser promulgada.

representada por el modelo burocrático mecánico de Mintzberg (1991), que se caracteriza por la producción en masa, procesos de trabajo estandarizados, reducción de la incertidumbre mediante control de sus procedimientos y una división jerárquica pronunciada. Las acciones de control impactan en la negación de diferencias y en mayores grados de rigidez que afectan la creatividad, características que contribuyen al surgimiento de la VPT y al mal relacionamiento en los lugares de trabajo (Etkin, 2005, p. 98). Según Peiró (2004), la organización en interacción con los trabajadores podría promover efectos saludables o no, de acuerdo a los factores sociotécnicos y organizacionales que allí se desarrollen. Neffa (2015) denomina a estos factores “condiciones y medio ambiente de trabajo” y los relaciona con el salario, las formas en que están organizadas las empresas, la duración y configuración del tiempo de trabajo, el contenido, el acceso a servicios de bienestar, la gestión de la fuerza de trabajo y la participación de los trabajadores, así como con los factores de riesgo, que pueden ser físicos, químicos, biológicos, tecnológicos y de seguridad. Por su parte, Dejours (2015) plantea que la organización del trabajo es un factor determinante de la salud mental del trabajador (p. 83). Cuando la ejecución del trabajo no está de acuerdo con el funcionamiento biológico o psíquico de quien lo realiza, y los períodos de recuperación no son suficientes, aumenta la carga de trabajo, lo que genera daños a la salud y sufrimiento. La salud en el trabajo es una construcción colectiva, a través de la comunicación, cooperación, intercambio, reconocimiento, apoyo social y técnico entre colegas y jerarquías. Cuando los riesgos no son controlados o minimizados, se conduce a la pérdida de motivación, falta de involucramiento, conflictos interpersonales, disminución de la productividad, accidentes, enfermedades y a la aparición de comportamientos negativos que pueden ir desde mínimas conductas incívicas hasta violencia física, verbal o psicológica.

Antecedentes sobre los comportamientos negativos y la VPT

Las conductas incívicas son comportamientos negativos de baja intensidad, en los que la intención de causar daño no es clara, a pesar de que se violan las normas y valores organizacionales que promueven el respeto mutuo (Andersson y Pearson, 1999). Es diferente el caso del conflicto aislado, en el que ninguna de las partes queda en inferioridad respecto a la otra, ocurren y se terminan, no se prolongan en el tiempo ni se retroalimentan. Si el conflicto no se resuelve por una inadecuada o ausente estrategia en el manejo de conflictos, las relaciones interpersonales se dañan, posibilitando las conductas incívicas que pueden progresar en un proceso de espiral ascendente hasta actos más agresivos y directos, como la VPT (Morales, Topa y Depolo, 2011). En estos comportamientos participa el perpetrador (quien ejerce la agresión), la persona afectada (a quien va dirigida la agresión), así como los testigos u observadores, que aunque no sean afectados directos, son sensibilizados por estos (Franco, 2015). Se plantean cuatro tipos de VPT, vertical descendente: de superiores a trabajadores de menor jerarquía; vertical ascendente: de parte del subordinado al superior; horizontal: entre compañeros de trabajo (Segura, Hernández y Ballesteros, 2013) y mixto: conjunción del maltrato vertical descendente y el maltrato por compañeros (Franco, 2015). Según Einarsen y Raknes (citados en Einarsen, 1999), las personas expuestas a comportamientos negativos por parte de sus superiores sufren más en términos psicológicos que los maltratados por sus pares. Este aspecto es corroborado por Franco (2015), y puede desencadenar percepciones de injusticia, de falta de autoeficacia (creencia en las capacidades propias para enfrentarse a situaciones exigentes y proteger su salud) y de falta de control sobre el entorno, en la que los afectados se sienten más indefensos frente a los sucesos que ocurren en torno a ellos (Morales et al., 2011). En cuanto a la demografía de la violencia, no es posible hacer afirmaciones concluyentes respecto a la incidencia del sexo, educación o edad de los trabajadores que refieren haberse sentido expuestos a VPT (Franco, 2015). La VPT suele dirigirse de manera indiscriminada

a uno u otro sexo (Van Fleet, citado en Franco, 2015). En cuanto al nivel educativo, las personas con nivel más alto son presumiblemente más conscientes o tienen más niveles de alerta para los comportamientos negativos (Franco, 2015). Respecto a la edad, investigaciones empíricas muestran que hay una diferencia relevante en las edades de los afectados: 46 años en los hombres y 39,5 en las mujeres (Tonini, citado en Franco, 2015). Los comportamientos negativos utilizados para ejercer la VPT se enmarcan en lo relativo al trabajo o a la persona (Einarsen y Hoel, 2001). En el primer caso predominan los comportamientos negativos de tipo racional (Björkqvist, citado en Franco, 2003), lo que significa que estos se justifican en la tarea que se realiza o en la modalidad de cómo el trabajador lleva a cabo las tareas, por ejemplo, a través de plazos irracionales para el cumplimiento de las tareas asignadas, carga de trabajo inmanejable, excesivo control, falta de información y comunicación para realizar el trabajo, y hasta la no asignación de tareas (Franco, 2015). Leymann y Zapf (citados en Franco, 2003) agregan: asignación de tareas poco útiles, quita de responsabilidades, negación de recursos, alta exigencia con escaso o nulo apoyo, seguimiento excesivo. En cuanto a los comportamientos negativos relacionados a la persona, refieren a estrategias de manipulación social (Björkqvist, citado en Franco, 2003), alusivas a la reputación personal, al aislamiento social, al respeto y a la seguridad física. Las prácticas referidas a la reputación personal son las que atacan a la persona y su vida privada, ejerciendo abuso emocional, descrédito profesional y devaluación del rol profesional (Escartín, citado en Franco, 2015). Se promueve a través de la difusión de mentiras, rumores, menosprecio de opinión, exageración de errores o fallos (Einarsen, citado en Franco, 2015) así como chismes, insultos, bromas excesivas y críticas persistentes (Nielsen, citado en Franco, 2015). Las prácticas referidas al aislamiento social y respeto están referidas al ostracismo en el trabajo (Einarsen, citado en Franco, 2015), tales como prohibición de la comunicación, expresiones de rechazo, vacío o gestos despectivos (Leymann y Zapf, citados en Franco, 2003). Por último, las prácticas referidas a la seguridad física se

manifiestan a través de encomendar sistemáticamente trabajos peligrosos, acoso sexual y amenaza verbal de violencia física. Los comportamientos negativos de abuso emocional hacia la persona, que atacan directamente su identidad, tienen una severidad mayor, particularmente en lo relativo a la falta de respeto, humillación o rechazo (Escartín, citado en Franco, 2015). Por lo expuesto, se podría afirmar que la VPT es un fenómeno complejo y, si bien los factores individuales relacionados con el perpetrador y la persona afectada pueden ser necesarios, no son condición suficiente para predecir la violencia (Neuman y Baron, citados en Franco, 2015). Por tanto, resulta reduccionista explicar este fenómeno desde la actuación individual de las personas, sin considerar las múltiples prácticas y procesos organizacionales. Sin embargo, Seigne (citado en Einarsen, 1999) indica que las personas afectadas culpan en la mayoría de las situaciones a la difícil personalidad del perpetrador y solo unas pocas culpan a factores externos, como por ejemplo, el trabajo estresante y el clima social de trabajo. Respecto a la intencionalidad de estos comportamientos, se limitan a la interpretación de los hechos por parte de la persona afectada. El daño a la salud es mayor cuando el afectado interpreta que hay una intencionalidad subyacente en el maltrato que recibe (Aquino y Lamertz, citados en Franco, 2015). Los principales motivos adjudicados son: competencia en relación al estatus y posición de trabajo, envidia y, en tercer lugar, la propia inseguridad o características de la personalidad del agresor (Björkqvist, citado en Einarsen, 1999). Olweus (citado en Einarsen, 1999) detecta que, en ocasiones, hay personas expuestas a maltrato que también admiten ser agresores, lo que constituye el concepto de “víctimas activas”: violentan a los más débiles mientras que al mismo tiempo son violentados por otros superiores o compañeros con más poder. Reportan reacciones ansiosas y agresivas con baja autoestima y habilidades sociales. Esta situación puede ser precursora de conflictos, de un pobre relacionamiento entre compañeros de trabajo y de la necesidad de un chivo expiatorio (Einarsen y Hauge, 2006).

Antecedentes sobre las consecuencias de los comportamientos negativos y la VPT

Como consecuencias, Dejours (2015) plantea las patologías de sobrecarga: burnout, karoshi, trastornos orgánicos y las adicciones para afrontar las restricciones del trabajo; patologías generadas por la soledad en el trabajo frente a situaciones de violencia, que favorecen la desconfianza, la destrucción de la solidaridad, falta de respeto entre pares, conductas de aislamiento e inadaptación social; patologías por aumento del desempleo y su cronificación ligada a nuevas relaciones de trabajo, que engendran violencia social; patologías de las depresiones y de tentativas de suicidio en los lugares de trabajo (pp. 81-85). Martínez, Irurtia y Camino (2012) plantean como consecuencias psicológicas la ansiedad, el miedo, el sentimiento de amenaza, fracaso, impotencia, frustración, baja autoestima, apatía, problemas de concentración compatibles con los diagnósticos de estrés postraumático y ansiedad generalizada. A nivel físico, “alteraciones cardiovasculares, respiratorias, inmunitarias, gastrointestinales, dermatológicas, endocrinas, musculoesqueléticas” (Almodóvar, citado en González, 2012, p. 76). Carretero et al. (2011) indican que, cuanto mayor es la violencia percibida por el trabajador, más informa de problemas de salud un año después. Respecto a las consecuencias en la organización, Ávila, Bernal y Alzate (2016) mencionan “la disminución de productividad, compromiso y motivación, ausentismo por enfermedad, insatisfacción en el trabajo, rotación del personal, ganas de dejar el puesto de trabajo, costos de producción más elevados y reducción forzada de la jornada laboral” (p. 3). El estudio de López, Vázquez y Montes (2010) comprueba la existencia de una relación entre la VPT y la insatisfacción laboral. Yañez, Arenas y Ripoll. (2010) concluyen que las relaciones interpersonales en el trabajo tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral, especialmente en las relaciones con las jefaturas, debido a que en los centros estudiados “predominan estructuras piramidales y burocráticas en las que la organización realza el estatus de las jefaturas, por lo que estas llegan a tener mayor influencia en las actitudes de los trabajadores, incluso en su bienestar psicológico” (p.

198). García, Meseguer, Soler y Sáez (2014) plantean variables individuales que pueden actuar como mitigadoras de las consecuencias en la salud, como la autoeficacia. También, agravantes como la reacción pasiva de los sujetos frente a los comportamientos negativos. Dejours (1990) llama “disciplina del hambre” cuando condicionantes externos como el desempleo, la edad o la falta de expectativas de tener un trabajo más saludable afectan las posibilidades de reacción frente a situaciones de maltrato. La falta de apoyo efectivo también contribuye al sufrimiento. “Solo uno de cada seis casos apoya a la persona afectada frente al hostigador” (Martínez et al., 2012, p. 7).

Antecedentes sobre los modos de liderazgo y la VPT

De acuerdo a Haz y Fierro (2017), se considera *liderazgo organizacional* al proceso de influencia y poder ante un grupo de colaboradores, que formula e implementa estrategias y la conservación de las metas a largo plazo para favorecer la perdurabilidad y viabilidad de la organización. Esto se refleja en el modo de liderazgo y el clima laboral que este crea en su entorno y dentro del grupo (Choque, 2014; Haz y Fierro, 2017). Blake y Mouton (1985) desarrollan el modelo de malla gerencial, mediante el cual representaron gráficamente los modos de liderazgo. En ella hay dos dimensiones básicas de liderazgo efectivo: de orientación a las personas (interés por las relaciones humanas) y de orientación a la producción (interés por los objetivos). Dichos factores se dan en todas las personas que dirigen, combinadas en diferentes proporciones según cada sujeto. Los modos de liderazgo son los siguientes: 1) Estilo empobrecido: mínima preocupación, tanto por los resultados como por los integrantes del equipo. No ejerce influencia en la configuración de la actividad laboral/profesional de su grupo de trabajo ni en las relaciones humanas. Está presente y ausente a la vez. 2) Estilo club campestre: gran preocupación por las personas y poca preocupación por las tareas de producción. Crea una atmósfera y ritmo de trabajo amistoso, aunque no necesariamente productivo. 3) Estilo producir o perecer: representa una orientación de máxima

intensidad hacia los resultados y mínima hacia las personas. Supone una dirección de carácter autoritario, en el que el principio a seguir por el directivo es el rendimiento, pero sin interesarse por las relaciones interpersonales. 4) Estilo equilibrado: se cree que las necesidades de las personas y las organizaciones están en conflicto, por lo que busca un equilibrio aceptable entre ellas. 5) Estilo equipo: Se caracteriza por la máxima preocupación en cuanto a los resultados, como también por las relaciones humanas. Contiene un alto grado de compatibilidad entre los objetivos de los empleados y de la organización. Las dimensiones básicas representadas afirman que podría hablarse de un liderazgo exitoso cuando existe sinergia entre el logro de metas y la preocupación por las personas (Blake y Mouton, 1985). Castellanos, Díaz y Peña (2014) concluyen que los supervisores con un modo de liderazgo basado en la orientación a las personas generan buenas relaciones entre el personal, favoreciendo un buen ambiente de trabajo, el incremento de la productividad, la reducción del ausentismo, conflictos y costos. El aumento en las condiciones de apoyo reduce el impacto de todos los factores de riesgo organizacional; cuanto mayor es el apoyo social en el lugar de trabajo por parte de los jefes, menor es la violencia padecida por el trabajador (Carretero, citado en Franco, 2015). Los modos de liderazgo que contribuyen a este tipo de resultados se ubican en el líder estilo “equipo” (Blake y Mouton, 1985). Es un modo de liderazgo ético, caracterizado por una persona honesta, confiable, con decisiones basadas en ética y valores en su vida personal, que estimula el comportamiento justo con el ejemplo, estableciendo modelos a seguir a través del reconocimiento o la reprimenda (Bandura, citado en Franco, 2015), lo que desestimula los comportamientos negativos en el trabajo (Mayer, citado en Franco, 2015). Estos líderes afectan positivamente el ambiente de trabajo, aumentan la autonomía del trabajador y su sentimiento de significancia del trabajo (Brown y Treviño, citados en Franco 2015), invirtiendo en el diseño del trabajo en orden de mejorar tanto sus aspectos cuantitativos como cualitativos (Stouten, citado en Franco, 2015). Esto evita sobrecargas de trabajo, conflictos y ambigüedad de

roles, falta de autonomía, afectividad negativa y percepción de injusticia organizacional, todos estos antecedentes de situaciones de VPT (Bowling y Beehr, citados en Franco, 2015). La autonomía refiere a la posibilidad del trabajador de conducir su propia vida profesional, de tener la posibilidad de progresar, de adoptar decisiones para desarrollar sus competencias profesionales y seguir aprendiendo, mientras que el conflicto y la ambigüedad de rol refieren a la falta de claridad en la definición de las responsabilidades, funciones y tareas (Neffa, 2015). En cuanto al liderazgo empobrecido, el hecho de que el líder evite intervenir en situaciones de conflicto interpersonal (inadecuado manejo de conflictos) habilita percepciones en relación con la aceptación organizacional de determinadas conductas nocivas. Este modo de liderazgo se relaciona con el conflicto y la ambigüedad de rol, así como con los conflictos entre compañeros de trabajo. Es una forma destructiva de liderazgo que crea un ambiente estresante, en el que la VPT puede prosperar con mayor facilidad (Einarsen y Hauge, 2006). Respecto al liderazgo enfocado en la producción, parece ser un estilo dictatorial y autocrático, que también está asociado positivamente con la aparición de VPT en el trabajo (Hoel y Cooper, citados en Franco, 2015).

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Analizar la incidencia de los modos de liderazgo y de los comportamientos negativos como factores de riesgo vinculados a situaciones de VPT, y sus consecuencias personales y organizacionales.

Objetivos específicos

- 1) Establecer y comparar la prevalencia de VPT en supervisores y funcionarios afectados.
- 2) Identificar modos de liderazgo y comportamientos negativos en la organización, que presumiblemente podrían estar asociados a situaciones de VPT.

- 3) Explorar las consecuencias personales y organizacionales para los supervisores y funcionarios afectados por VPT.
- 4) Identificar la relación existente entre la exposición a VPT y el ausentismo laboral para supervisores y funcionarios afectados.

MÉTODO

Tipo de investigación, técnicas aplicadas y consideraciones éticas

El presente estudio corresponde a un análisis preliminar de los datos obtenidos durante los años 2018 y 2019 en una organización uruguaya de alta complejidad. Se emplea una metodología de carácter cuantitativo, a partir de los datos obtenidos de la aplicación del *Cuestionario de relaciones interpersonales en el trabajo 2.0* elaborado por Franco (2015). La aplicación fue voluntaria, autoadministrada en formato papel, con su correspondiente consentimiento informado previo aval del Comité de Ética de la Facultad de Psicología de la UdelaR, según expediente 191175000832-18, bajo amparo del marco regulatorio de investigación con seres humanos, decreto CM/515/2008 y artículo 62 del *Código de ética profesional del psicólogo* (2001).

Análisis de los datos

El cuestionario fue distribuido a un total de 1805 personas, entre empleados y personal contratado por la organización. Luego del proceso de depuración de datos, 1698 cuestionarios completos fueron procesados por los sistemas Microsoft Excel y SPSS.

Instrumentos de recolección de datos

El cuestionario se compone de seis partes que analizan distintas variables relacionadas con la VPT, de las cuales se toman cuatro para el presente estudio: comportamientos negativos (pregunta 1 a 15), relacionamiento entre pares (pregunta 18), liderazgo organizacional (pregunta 20), y consecuencias físicas y ausentismo (pregunta 21 a 25). Los comportamientos negativos fueron

medidos con la adaptación de la versión abreviada del cuestionario de actos negativos, también conocido como SNAQ - Short Negative Acts Questionnaire (Notelaers, Van der Heijden, Hoel y Einarsen, 2018). Siguiendo el enfoque de la medición de la prevalencia de la VPT desarrollado por Mikkelsen y Einarsen (citados en Giorgi, 2012), las personas afectadas por situaciones de VPT se identifican para los casos de haber respondido al menos a dos ítems del SNAQ (preguntas 1 al 9) con una frecuencia semanal o diaria durante los últimos seis meses. La escala fue validada en Uruguay por Franco (2015) y tiene una fiabilidad con un alfa de Cronbach de 0.84. Los ítems están codificados en una escala tipo Likert de cinco alternativas de respuestas (1: nunca, 2: de vez en cuando, 3: mensualmente, 4: semanalmente, 5: a diario). El liderazgo de la organización fue medido a través de la selección de preguntas en base al Grid Gerencial desarrollado en los estudios de Blake y Mouton (1985), las consecuencias personales, el relacionamiento entre pares y el ausentismo fue medido a través de preguntas planteadas en función de los antecedentes teóricos y empíricos contemporáneos más relevantes. Por último, las preguntas 38 a 47 recaban datos demográficos de los participantes.

RESULTADOS

Datos demográficos de las personas afectadas por la VPT

De los 239 supervisores a los que se les administró el cuestionario, se identificaron 11 afectados por VPT, de los cuales el 64 % son hombres y el 18 % mujeres, mientras que otro 18 % no responde (pregunta 39). El 91 % tiene estudios terciarios (posgrado-universitarios o técnicos), con una edad media de 56 años para las mujeres y de 45 años para los hombres, y una antigüedad media en la organización de 3 años. Por otra parte, de los 1459 funcionarios, se identificaron 106 afectados por VPT, de los cuales el 55 % son hombres y el 25 % mujeres, mientras que otro 20 % no responde (pregunta 39). El 52 % tiene estudios terciarios (postgrado-universitarios o técnicos), con una edad

media de 36 años para las mujeres y de 39 años para los hombres, y una antigüedad media en la organización de 10 años.

Datos de los comportamientos negativos y la VPT

Once supervisores (4,6 %) registraron estar expuestos a dos o más ítems del SNAQ, y ciento seis funcionarios (7,3 %) registraron estar expuestos a dos o más ítems. Considerando adicionalmente la variable sexo, de los 1698 cuestionarios completos, 970 corresponden a hombres, de los cuales 60 se identifican como maltratados, 486 corresponden a mujeres, de las cuales 27 se identifican como maltratadas, mientras que 240 se corresponden a casos perdidos que no responden a dicha variable. De los datos se desprende que el 6 % de hombres y mujeres en la organización se sienten expuestos a VPT. Siguiendo el criterio para identificar a las personas afectadas por VPT destacado con anterioridad en la metodología del estudio, la tasa de prevalencia de VPT fue del 6,4 %, equivalente al 0,5 % de supervisores y al 5,9 % de funcionarios, respectivamente. Sin embargo, cuando se consultó explícitamente a los participantes “si los habían maltratado en el trabajo en los últimos seis meses” (pregunta 10), tan solo el 31 % de las personas afectadas respondieron afirmativamente. En cuanto al tiempo de exposición al maltrato (pregunta 13), el 29 % de las personas afectadas manifiestan una exposición prolongada a más de un año, el 8 % entre 6 meses y 1 año, el 7 % entre 3 meses y 6 meses, el 9 % entre 1 y 3 meses y el 29 % menos de 1 mes. El 18 % de los casos fueron perdidos. Siguiendo la tipología de los comportamientos negativos utilizados para ejercer VPT de Einarsen y Hoel (2001), dentro de la organización identificamos la difusión de rumores y chismes, y el ocultamiento de información que afecta el rendimiento. En el grupo específico de funcionarios afectados surgen, fundamentalmente, los “insultos u ofensas por comentarios a las actitudes o a la vida privada” y que “le han recordado o exagerado errores o fallos”, mientras que en el grupo de supervisores afectados aparece el “ser ignorado o excluido, de

manera de sentirse invisible” (preguntas 1 a 9). El 53,8 % del total de los participantes de la encuesta (1698 personas) manifiestan haber presenciado comportamientos negativos en su lugar de trabajo (pregunta 12), de los cuales el 37 % dice “sí, pero pocas veces”, el 9,2 % dice “sí, por lo menos una vez por mes”, el 3,8 % dice “sí, por lo menos semanalmente” y el 3,8 % afirma “sí, prácticamente a diario”. A la hora de autoevaluarse como posibles perpetradores de estos actos (pregunta 11), un 9,4 % contesta afirmativamente.

Tabla 1
Perpetradores de la violencia en el trabajo (Preg. 14)

Categoría	Supervisores	Funcionarios
Superior jerárquico	55%	42%
Colega/compañero	0%	13%
Mixto/ambos	9%	20%
Subalterno	9%	3%
Grupo	0%	1%
Otro	18%	6%
Casos perdidos	9%	15%

Tabla 2
Intención de los comportamientos negativos y motivos adjudicados (Preg. 15)

Categoría	Supervisores	Funcionarios
Tuvieron intención	64%	70%
No tuvieron intención	27%	11%
Casos perdidos	9%	19%

Supervisores: “en beneficio del agresor”, “competencia”, “humillación”, “agresión psicológica”.
Los motivos que asocian para los que creen no hubo una finalidad son: “falta de competencias para resolver conflictos”, “mala reacción”

Funcionarios: Los motivos que asocian quienes consideran hubo finalidad son: “acomodar a otros”, “amedrentar y vulnerar derechos laborales”, “celos profesionales”, “abuso de poder”, “degradar mi imagen”, “humillar”, “despedirme”, “destruirme”, “envidia”, “fastidiar e intimidar”, “generar un mal ambiente de trabajo”, “hacer daño”, “beneficio del agresor”, “mi posición político ideológicas y sindicales”, “lograr objetivos sin importar el funcionario”, “justificar cambios organizacionales”, “incompatibilidades de caracteres”, “ridiculizarme frente a los demás”, “sacar me de la tarea o del área”, “sentirse superior”, “discriminación”, “dividir al grupo”. Los motivos que asocian los que creen que no hubo una finalidad son: “incapacidad de liderar”

Tabla 3
He maltratado sistemáticamente a alguien en el trabajo en los últimos 6 meses (Preg. 11)

Categoría	Supervisores	Funcionarios
Nunca	55%	67%
Sí, pero pocas veces	27%	21%
Sí, al menos una vez por mes	9%	5%
Sí, semanalmente	0%	1%
Sí, prácticamente a diario	0%	2%
Casos perdidos	9%	5%

Datos de las consecuencias de los comportamientos negativos y la VPT

El 64 % de los supervisores afectados declaran trastornos orgánicos y psicológicos: angustia, insomnio, cardiopatías, hipertensión arterial y jaquecas (pregunta, 23). La media de días perdidos por persona por certificaciones médicas es de 7 días al año (pregunta 24). El 36 % de los funcionarios declaran trastornos orgánicos y psicológicos: ansiedad, asma, depresión, diabetes, trastornos digestivos, estrés, gastritis, hipertensión arterial, insomnio y nervios crónicos (pregunta 23). La media de días perdidos por persona por certificaciones médicas es de 14 días al año (pregunta 24).

Datos del relacionamiento entre pares en personas afectadas por la VPT

Tabla 4
Relacionamiento entre pares (Preg. 18)

Categoría	Supervisores	Funcionarios
Es de compañerismo, apoyo y cooperación	45%	15%
Es de confianza y respeto	18%	14%
Está marcada por el individualismo	18%	42%
Es de competitividad/rivalidad	9%	9%
Está marcada por juegos políticos	9%	12%
Casos perdidos	0%	8%

Datos sobre los modos de liderazgo según personas afectadas por la VPT

Tabla 5
Tipo de liderazgo de la organización (Preg. 20)

Categoría	Supervisores	Funcionarios
Tiende a evitar los problemas, prefiere mantenerse en la comodidad, no corre riesgos	46%	43%
Muestra preocupación por rendir y cumplir con las metas, muy pendiente de los trabajadores	18%	8%
Tiende a dominar y controlar, preocupación por la producción, empleados como medio para lograrlo	9%	25%
Tiende a mantener un equilibrio entre los objetivos de la org. y las necesidades de los trabajadores	18%	8%
Su superior fomenta el trabajo en equipo logrando compromiso y consciencia organizacional	0%	9%
Casos perdidos	9%	7%

DISCUSIÓN

Los comportamientos negativos y la VPT

Del análisis de los datos recabados se desprende la existencia de supervisores y funcionarios que se sienten expuestos a VPT dentro de la organización, no encontrándose diferencias significativas según el sexo. Sin embargo, se puede indicar que es más alta la prevalencia de sentimiento de maltrato en los funcionarios (5,9 %) que en los supervisores (0,5 %). Respecto a la edad promedio en hombres (39 años) y mujeres (35 años) afectados, no coincide con los antecedentes empíricos citados (Tonini, citado en Franco, 2015), aunque sí es mayor en los hombres que en las mujeres. La edad promedio de las mujeres, siguiendo a Franco (2015), podría explicarse por el incremento del compromiso en el cuidado familiar en este rango de edad. Las personas con mayor nivel educativo estarían presumiblemente más alertas a los comportamientos negativos (Franco, 2015), lo que permite explicar que solamente el 31 % de los afectados (pregunta 10) identifiquen su exposición a la VPT. Tanto para el grupo de supervisores como de funcionarios, se observa que el porcentaje más alto de maltrato lo depara el superior jerárquico, el cual actúa solo o conjuntamente con un colaborador, por lo que la VPT que prima es la vertical descendente (Segura et al., 2013) y mixta (Franco, 2015). La mayoría de las personas afectadas (64 % supervisores y 70 %

funcionarios) identifican una finalidad en las agresiones recibidas, y adjudican motivos que generalmente recaen en la personalidad del perpetrador (pregunta 15). El hecho de que sean las jefaturas las que principalmente estén ejerciendo los comportamientos negativos implica una falta de apoyo que aumenta el impacto de todos los factores de riesgo organizacional, el sufrimiento (Martínez et al., 2012, p. 7) y el padecimiento de VPT (Carretero, citado en Franco, 2015). Siguiendo los resultados que se concluyen en la investigación de Yañez et al. (2010), se presume que la estructura de esta organización realza el estatus de las jefaturas, por lo que estas llegan a tener mayor influencia en su entorno, en las actitudes de los trabajadores e incluso en su bienestar psicológico, aumentando el grado de amenaza percibido y estrés ante este tipo de VPT. Este hecho tiene un efecto de cascada, de modo que las presiones y el maltrato recibido también es ejercido hacia abajo, a modo de “alivio de presión” (Olweus, citado en Einarsen, 1999). Tanto supervisores como funcionarios maltratados reproducen en ocasiones la violencia recibida. El maltrato hacia supervisores y funcionarios se realiza con estrategias de manipulación racional y social (Björkqvist, citado en Franco, 2003), siendo estos últimos los más empleados en la organización. Cabe recordar que las prácticas referidas a la reputación personal son las que atacan a la persona y a su vida privada, ejerciendo abuso emocional, descrédito profesional y devaluación del rol profesional (Escartín, citado en Franco, 2015). Estas tienen una severidad mayor, particularmente en lo relativo a la falta de respeto, humillación o rechazo (Escartín, citado en Franco, 2015).

Las consecuencias de los comportamientos negativos y la VPT

A la hora de evaluar las consecuencias personales, si comparamos entre ambos grupos expuestos a VPT, los supervisores declaran tener mayores trastornos psicológicos y orgánicos que los funcionarios. Hay relaciones significativas entre la VPT y los problemas de salud. Supervisores y funcionarios tienen en común el insomnio (Sanz y Rodríguez, 2011), la depresión o angustia

(Dejours, 2015; Franco, 2003; Acevedo, 2012), e hipertensión arterial (Mc Ewen, citado en Goleman, 2016). Tanto supervisores como funcionarios, en su gran mayoría adjudican intencionalidad y motivos a los comportamientos negativos que reciben, lo que genera un mayor daño a la salud (Aquino y Lamertz, citados en Franco, 2015). Cuanto mayor es la violencia percibida por el trabajador, informa de más problemas de salud un año después (Carretero et al., 2011). Respecto a las consecuencias organizacionales, en el caso de los funcionarios (42 %) perciben una gran desconfianza e individualismo en el relacionamiento entre pares, lo que presumiblemente podría afectar el trabajo en equipo. En el caso de los supervisores, parecería que tienen mayor apoyo de los pares. Esto es una ventaja significativa respecto a los funcionarios, ya que los factores relacionados con el apoyo social juegan un papel moderador y amortiguan el impacto de la VPT (Einarsen y Hauge, 2006). En cuanto a la concurrencia al lugar de trabajo, los supervisores tienen una asociación débil entre la VPT y el ausentismo por enfermedad. Sin embargo, los funcionarios que se sienten expuestos a VPT tienen un ausentismo laboral por enfermedad doblemente mayor que en el resto de las personas de la organización en el último año. De acuerdo a Zapf y Gross (citados en Einarsen y Hauge, 2006), la búsqueda de alejarse de la organización puede significar una estrategia de afrontamiento al problema.

El liderazgo según las personas afectadas por la VPT

Respecto a los modos de liderazgo, más de un 40 %, tanto de supervisores como de funcionarios afectados, creen que su superior inmediato tiende a evadir y evitar los problemas. Esto se asocia con el modo de liderazgo empobrecido (Blake y Mouton, 1985). Los conflictos interpersonales e intergrupales se relacionan negativamente con la satisfacción laboral, promoviendo empleados menos comprometidos afectivamente con su trabajo y su entorno. Si a esto se agrega la actitud de un líder que evite intervenir en situaciones de conflicto, o que él mismo las provoque, genera en

sus seguidores la percepción de que estas conductas nocivas son aceptadas por la organización (Azzollini y Pérez, 2013). Aunque existan sanciones, si no hay líderes éticos (Bandura, citado en Franco, 2015), aparecen comportamientos negativos, ya que los empleados observan a sus líderes y buscan en ellos pistas sobre las conductas aceptables. En el caso de los funcionarios expuestos a VPT, en un 25 % de los casos también asocian a las jefaturas con el modo de liderazgo de producir o perecer (Blake y Mouton, 1985), en el que existe una dirección orientada a utilizar a los sujetos como fin, desapropiada de un relacionamiento afectivo, en el que la producción prevalece sobre los medios. Si nos basamos en los estudios empíricos, de acuerdo a Suarez, Parra, Herrera y Peralta (2013), podemos afirmar que este modo de liderazgo tampoco favorece el buen clima de trabajo ni el desarrollo de estrategias que impulsen el bienestar de los empleados. Priman los procesos de control, productividad, competitividad y rivalidad, dejando de lado procesos internos de estabilidad, comunicación de la información y eficiencia de los procesos. Se promueve que las personas sean individualistas y autoritarias, favoreciendo una realidad social pobre, poco tiempo para entablar relaciones interpersonales y falta de apoyo, lo que aumenta el impacto de todos los factores de riesgo organizacional. Con la rivalidad y eficacia ocurre que, en el caso de que no cumplan los estándares propuestos, las personas pueden ser blanco fácil a posibles abusos. Este podría ser el caso de los supervisores y funcionarios maltratados que, con un 9 %, indican que el relacionamiento entre pares está marcado por la “competitividad/rivalidad”.

IMPLICACIONES PRÁCTICAS DEL ESTUDIO

Actuar responsablemente en relación al tema de VPT es crucial para la generación de espacios de trabajo productivos y saludables. De acuerdo a Gil, Moreno y Rodríguez (2012) y Choque (2014), es necesaria la intervención activa de la dirección sobre los modos de liderazgo deseados en la organización, promoviendo condiciones de trabajo humanizadas. Las consecuencias personales y

organizacionales tenderán a disminuir cuando las figuras de autoridad establezcan expectativas claras de conducta respetuosa, ser ejemplo, investiguen las quejas por situaciones de violencia y castiguen a las personas que discriminan. Debido a que a mayor violencia percibida por el trabajador mayores son los problemas de salud un año después (Carretero et al., 2011), sería de importancia atender en primera instancia los casos que perciben una finalidad detrás de este tipo de comportamiento negativo, comenzando por los que se sienten expuestos hace un año o más. De acuerdo a Caneda (citado en Franco, 2015), la VPT es uno de los campos de trabajo de la gestión de las organizaciones, por lo que investigar sobre ella permite identificar sus falencias y contradicciones. Se debe buscar un cambio hacia el interior de la organización, focalizándose en los valores éticos, valiéndose de la clara y directa comunicación de políticas formales sobre ética y normas de convivencia.

CONCLUSIÓN

Los modos de liderazgo relacionados con la VPT en la organización están vinculados en la mayoría de los casos al mal manejo de conflictos, ya sea por evadir y evitar los problemas o por un excesivo control y trato autoritario, distante o irrespetuoso. Esto favorece la aparición de la VPT y sus consecuencias personales y organizacionales negativas como el conflicto y la ambigüedad de rol y los problemas en las relaciones interpersonales. La organización debe intervenir en la selección de jefaturas, designando líderes más equilibrados (enfocados en las tareas, pero también en las personas) lo que permitirá aumentar la productividad y las utilidades de la compañía, así como también la autoestima de los empleados, quienes con certeza expresarán un mayor bienestar emocional, se sentirán menos enajenados y más comprometidos y satisfechos con sus tareas. Esto promoverá un ambiente de trabajo más amistoso, con mayor soporte y apoyo social, erradicando las situaciones que impliquen sufrimiento y daños a la salud de los trabajadores. Es responsabilidad

de todos los miembros de las organizaciones de trabajo, promover un entorno general de tolerancia cero frente a la VPT, con el fin de facilitar la prevención y el combate de este tipo de comportamientos y prácticas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, D. (julio-diciembre de 2012). Violencia laboral, género y salud. Trabajadoras y trabajadores de la manufactura. (U. d. Carabobo, Ed.) *Salud de los Trabajadores*, 167-177. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375839305005>
- Andersson, L. y Pearson, M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *The academy management review*, 456.
- Ávila, A. Bernal, V. y Alzate, L. (2016). ¿Cuáles son las causas y consecuencias del acoso laboral o mobbing? *Psicología, Psicoanálisis y Conexiones*, 8(13), 1-9.
- Azzollini, S. y Pérez, P. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*, 31(1), 151-169.
- Blake, R. y Mouton, J. (1985). *The managerial Grid III: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Co.
- Carretero, N., Gil, P. y Devis, J. (2011). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo. *Psicothema*, 23(4), 617-623. <http://www.psicothema.com/pdf/3931.pdf>
- Castellanos, B., Díaz, M. y Peña, M. (2014). El liderazgo y las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional. *Revista Global de Negocios*, 2(1), 1-10. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2324967
- Choque, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista UPEU*, 1(1), 67-72. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/849
- Dejours, C. (1990). *Trabajo y desgaste mental. Una contribución a la psicopatología del trabajo*. Humanitas.
- Dejours, C. (2015). *El sufrimiento en el trabajo*. Topía Editorial.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 16-27.

- Einarsen, S. y Hoel, H. (16 a 19 de mayo de 2001). The Negative Acts Questionnaire: Development, Validation and Revision of a Measure of Bullying at Work. Trabajo presentado en el 10.º Congreso Europeo de Trabajo y Psicología Organizacional.
- Einarsen, S. y Raknes, B. (1997a). Harassment at work and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12 (3), 247-263
- Einarsen, S. y Skogstad, A. (1996). Prevalence and risk of bullying and harassment at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-202
- Einarsen, S. y Hauge, L. (2006). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 251-273.
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Granica S. A.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989). Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio. Paidós.
- Franco, S. (2003). *Mobbing: violencia psicológica en el trabajo, origen y consecuencias. Un estudio preliminar*. Psicolibros Universitario.
- Franco, S. (abril de 2015). *Violencia psicológica en el trabajo: caracterización e impacto en los trabajadores y las organizaciones* (tesis doctoral). San Sebastián.
- García, M., Meseguer, M., Soler, M. y Sáez, M. (2014). Avances en el estudio del acoso psicológico en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 35(2), 83-90.
- Gil, F., Moreno, B. y Rodríguez, A. (2012). Factores organizacionales y acoso psicológico en el trabajo: el papel moderador del liderazgo "laissez-faire". *Revista de Psicología Social: International Journal of Social Psychology*, 27(2), 221-231.
- Giorgi, G. (2012). *Workplace bullying in academia creates a negative work environment. An Italian study*. <https://doi.org/10.1007/s10672-012-9193-7>

- Goleman, D. (2016). *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos*. Ediciones B. S.A.
- González, D., Giachero, S. y Delgado, S. (2012). Riesgos psicosociales en el lugar de trabajo: aproximación teórica y marco legal en Uruguay. *Ciencias Psicológicas*, 6(1), 76.
http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212012000100007&lng=es&tlng=es
- Haz, I. y Fierro, I. (2017). Liderazgo y satisfacción laboral: un análisis de estudios previos. *Podium*, 29-40.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1 (1), 85-117.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119-126
- López, M., Vázquez, P. y Montes, C. (2010). Mobbing: Antecedentes psicosociales y consecuencias sobre la satisfacción laboral. (F. U. Lorenz, Ed.) *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(2), 215-224. <https://www.redalyc.org/pdf/805/80515381004.pdf>
- Martínez, M., Irurtia, M. y Camino, L. (2012). *El acoso psicológico en el trabajo o mobbing: patología emergente*. Universidad de Valladolid.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.
- Morales, J., Topa, G. y Depolo, M. (2011). Acoso laboral y conductas incívicas: una perspectiva desde la psicología social. *Espacios en Blanco*, 111-132.
- Neffa, J.C. (2015). *Introducción al concepto de condiciones y medio ambiente de trabajo*. (CYMAT, vol. 6). Voces del Fénix.
- Notelaers, G., Van der Heijden, B., Hoel H. y Einarsen, S. (2018). Measuring bullying at work with the short negative acts questionnaire: identification of targets and criterion validity.

Work & Stress, Volume 33.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02678373.2018.1457736>

Peiró, J.M. (2004). *El sistema de trabajo y sus implicancias para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo*. Universidad de Valencia.

Sanz, A. y Rodríguez, 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*, 27 (2), 93-102. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231322142002>

Segura, A., Hernández, U. y Ballesteros, J. (2013). Acoso psicológico en el trabajo y su relación con síntomas psicopatológicos. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 18 (2), 359-371. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29228336011>

Spratlen, L.P. (1995). Interpersonal conflict which includes mistreatment in a university workplace. *Violence and Victims*, 10(4), 285-297

Suarez, D., Parra, M., Herrera, A. y Peralta, M. (2013). Cultura organizacional en una empresa estatal colombiana: estudio de caso. *Revista Tesis Psicológica*, 8(2), 30-51.

Yañez, R., Arenas, M. y Ripoll, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral. (U. d. Porres, Ed.) *Revista de Psicología*, 193-201. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68617161008>

Zapf, D., Knorz, C. y Kulla, M. (1996). On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 215-237.