

# CULTURA ORGANIZACIONAL: SU RELACIÓN CON LA VIOLENCIA LABORAL

## ORGANIZATIONAL CULTURE: ITS RELATIONSHIP WITH LABOR VIOLENCE

*Bordalejo, M. Pia<sup>1</sup>; Ferrari, Liliána E.<sup>2</sup>*

### RESUMEN

El siguiente trabajo se enmarca dentro de la investigación UBACyT titulada "Hacia un modelo comprensivo de las condiciones de emergencia y de las consecuencias psicosociales del acoso y la violencia en el trabajo. Insumos para intervenciones preventivas y resolutorias orientadas a la salud del trabajador." El objetivo es presentar un proyecto de investigación de maestría que estudia la relación entre las situaciones de violencia laboral y la cultura organizacional. Para ello se presentan los conceptos teóricos sobre cultura organizacional, violencia laboral y factores de riesgo psicosociales. La articulación de estos conceptos sigue la línea de la cultura organizacional porque considera la existencia de un vínculo subyacente entre los valores promovidos y las prácticas funcionales y disfuncionales en las organizaciones. Se expone la metodología elegida para analizar la cultura como antecedente y consecuente de la violencia, pues es necesario que existan condiciones organizacionales que predispongan y habiliten para su configuración.

### Palabras clave:

Cultura organizacional - Violencia laboral - Factores de riesgo psicosociales

### ABSTRACT

The following work is part of the UBACyT research project entitled "Towards a comprehensive model of emergency conditions and the psychosocial consequences of harassment and violence at work. Inputs for preventive and resolutive interventions aimed at the worker's health." The objective of this article is to present the theoretical concepts on organizational culture, workplace violence and psychosocial risk factors, necessary for the study of the phenomena of workplace violence. The articulation of these concepts follows the line of the organizational culture because it considers the existence of an underlying link between the promoted values and the functional and dysfunctional practices in the organizations. The chosen methodology is exposed to analyze the specificities of the culture as antecedent and / or consequent of the labor violence, since it is necessary that there are organizational conditions that predispose and enable for its configuration.

### Key words:

Organizational Culture - Labor Violence - Psychosocial Risk Factors

<sup>1</sup>Universidad de Buenos Aires (UBA), Facultad de Psicología, Instituto de Investigaciones de Psicología. E-mail: pia\_bordalejo@hotmail.com

<sup>2</sup>Universidad de Buenos Aires (UBA), Facultad de Psicología, Instituto de Investigaciones de Psicología.

## Introducción

En el presente artículo se aborda el fenómeno de emergencia de las situaciones de violencia en el ámbito de trabajo y la relación con la cultura organizacional. Desde las últimas décadas la violencia en el ámbito laboral ha empezado a ser tema de interés de diversas disciplinas debido al aumento de situaciones evidenciadas (Alcántara & Flores, 2008; Ferrari, Filippi, Cebey, Córdoba & Trotta, 2012; Moreno Jiménez, 2011). A nivel internacional y nacional se han llevado a cabo distintos estudios que han explorado sus causas propiciatorias, sus consecuencias y posibles intervenciones para su prevención (Ferrari, Filippi, Córdoba, Cebey, Napoli, Trotta, Bordalejo & Furman, 2016).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), en su informe confeccionado en el año 2004, ha definido a la violencia laboral como “[toda] acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable [y] mediante el cual una persona es agredida, amenazada, humillada o lesionada por otra en el ejercicio de su actividad profesional o como consecuencia directa de la misma” (OIT, 2004, p.4). Posteriormente, en el año 2016 reexaminó la definición y la OIT realizó una modificación a la misma, planteando una conceptualización más amplia, que entiende a la violencia y al acoso como “un continuo de comportamientos y prácticas inaceptables que probablemente se traducen en sufrimiento o daños físicos, psicológicos o sexuales” (OIT, 2016), asimismo señalaron la importancia de distinguir entre las distintas formas de violencia, y el contexto de su producción, ya que cada tipo necesitaría de un protocolo específico para su intervención (OIT, 2016). En lo que respecta a la situación en la Argentina, la Oficina de Asesoramiento contra la Violencia Laboral dependiente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social ha definido a la violencia laboral como toda acción, omisión o comportamiento, destinado a provocar, directa o indirectamente, daño físico, psicológico o moral a un trabajador, ya sea en forma de amenaza o acción consumada (Barbado, 2008). Es importante mencionar que las prácticas de violencia laboral se pueden manifestar en modalidades diferentes tanto físicas como psicológicas, ubicando entre éstas últimas: el *mobbing*, el acoso laboral, el acoso sexual (Cebey, 2014; Neffa, 2015), entre otros.

En particular, la psicología del trabajo ha tenido un interés predominante a la hora de explorar estos fenómenos disfuncionales en el ámbito de trabajo pues las situaciones de violencia, acoso, incivismo son causantes mucho malestar no solo en la vida de las víctimas, destinatarias del maltrato, sino también en otros trabajadores con diverso grado de participación y agenciamiento (Ferrari, Filippi, Cebey, Córdoba & Napoli, 2013). Sin olvidar los serios problemas que conlleva para para la organización en su conjunto.

Según la bibliografía científica consultada, se encuentra que el estudio de la violencia laboral ha sido desarrollada en diferentes líneas como: la del acoso (Leymann, 1990, 1996), los actos negativos (Einarsen & Hoel, 2001; Einarsen, Hoel & Notelaers, 2009; Wlosko & Ros, 2013; Wlosko, Ros, Macías & Muskats, 2013) y las prácticas de incivismo

(Anderson & Pearson, 1999; Pearson & Porath, 2005; Gosh, Jacobs & Reio, 2011). Éstas profundizaron el contexto organizacional (Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994; Vartia, 1996; Zapf, Knorz & Kulla, 1996), el problema del poder (Salin, 2003), y las formas de interacción entre blancos, acosadores y entorno (Lutgen Sandvik, 2003; Namie & Lutgen Sandvik, 2010; Rodríguez Muñoz, Moreno Jiménez, Baillien, Sanz Vergel, & Moreno López, 2012). Sin embargo, la relación entre los valores y las presunciones básicas que subyacen a los comportamientos y conductas disfuncionales de quienes integran el subsistema acosador (Filippi & Napoli, 2012) no han sido exploradas de manera sistemática en sus vínculos con las formas de violencia y acoso laboral.

En esta dirección, estudios previos han explorado la relación entre los denominados factores psicosociales de riesgo (en adelante abreviados como FPSR) en el trabajo y la emergencia de situaciones de violencia y/o acoso, considerándolos como posibles facilitadores para su producción (Cebey & Ferrari, 2010; Ferrari, Filippi, Cebey, Córdoba, Napoli, & Trotta, 2014; Ferrari, Filippi, Peralta-Gómez & Cebey, 2008; Ferrari et al., 2016).

En este contexto, la investigación que se está iniciando como trabajo de maestría pretende incorporar la variable de la cultura organizacional al estudio de la ocurrencia de situaciones de violencia y/o acoso laboral, considerando las características del entorno y en particular de los valores representados por ésta. Debido a que la exploración sobre modelos y valores que subyacen a estas prácticas ha recibido escasa atención, la presente investigación se propone analizar las especificidades de la cultura organizacional como antecedente y/o consecuente de la violencia laboral. En una segunda instancia, identificar la influencia de ciertas características culturales sobre estos fenómenos. Como hipótesis de inicio se considera que la cultura organizacional es legitimadora de pautas comportamentales (Hofstede 1980, 2001; Schein, 1992) que intervienen en la cristalización situaciones de violencia laboral.

El presente trabajo expone el marco teórico y la metodología utilizada en un estudio más amplio que se enmarca dentro de una investigación de maestría, en la cual se analiza la relación entre las situaciones de violencia y acoso laboral con los valores y creencias que subyacen a estas prácticas. En lo que respecta al orden expositivo, el artículo se organiza en cuatro secciones. La primera parte consta de tres apartados en los cuales se aborda la caracterización de los conceptos: cultura organizacional, perspectiva de los factores psicosociales de riesgo y violencia laboral. En segundo lugar, se describen los principales estudios acerca de la cultura organizacional y su vinculación con la violencia laboral. En un tercer momento, se menciona la metodología, objetivos y secuencia metodológica propuestos para la tesis en curso titulada “Cultura organizacional y su relación con la emergencia de situaciones de violencia laboral”. Finalmente se exponen las reflexiones a partir de lo encontrado en los apartados anteriores.

### Un acercamiento conceptual a la cultura organizacional.

Resulta difícil brindar una única definición de la cultura organizacional, pues numerosos son los autores que han esbozado conceptualizaciones al respecto (Hofstede, 1984; Schein, 1992). Esta variabilidad en las formas de definir a la cultura organizacional se debe a que se han realizado investigaciones con propósitos diversos. Para la psicología laboral, la indagación acerca de la cultura de las organizaciones ha cobrado relevancia, pues permite comprender los procesos subjetivos y objetivos que se suceden en su interior, en otras palabras al reconocer la cultura de una organización, es posible entender con mayor profundidad los procesos psicosociales del mundo del trabajo. En este punto, es importante mencionar que la cultura de una organización permite una aproximación al estudio de las diferentes patologías asociadas a las actividades laborales, permitiendo reflexionar sobre posibles intervenciones para el mejoramiento de la calidad del empleo.

Siguiendo los desarrollos de Smircich (1983), se entiende que cada perspectiva teórica acerca de las organizaciones toma forma mediante el uso de metáforas, las cuales al ser diferentes entre sí, producen concepciones diversas sobre la realidad.

Por ello, la autora dirá que el estudio de las metáforas puede ser una vía de acceso para conocer los fines, intereses y abordajes metodológicos que han seguido las múltiples investigaciones.

Smircich (1983) realiza un trabajo minucioso, en el cual clasifica las distintas metáforas que han sido utilizadas para explicar el concepto de cultura organizacional. Entre las analogías utilizadas, se encuentran aquellas que entienden a la cultura como una variable externa a la organización, la cultura como una variable interna y la cultura como metáfora raíz.

Siguiendo la anterior clasificación, el enfoque que considera a la cultura como una variable externa, entiende a ésta como una variable que es incorporada a la organización a través de sus miembros. Hofstede (1980) puede considerarse un representante de esta perspectiva. Sus estudios estuvieron centrados en examinar la influencia de las culturas nacionales en distintas filiales de IBM comparando trabajadores en puestos similares de diferentes países. Los resultados encontrados indican que las mayores diferencias culturales no dependen del puesto o cargo que se ocupa sino que la mayor variabilidad se produce entre los distintos países, es decir entre las diferentes filiales. En sus estudios, la cultura nacional tiene un gran impacto en las organizaciones y es incorporado por los trabajadores a los procesos productivos.

Desde esta perspectiva, Hofstede (como se cita en Napoli, 2010) ha entendido a la cultura como "la programación mental colectiva" que distingue a los miembros de una organización de los de otra, siendo determinante de formas de pensar, sentir, y actuar.

Por otro lado, la cultura también ha sido considerada como una variable interna. Schein (1992) es un referente de dicho enfoque. El autor considera que la cultura es inherente a todo grupo humano y que la misma tiene la

función de ayudar a resolver problemas tanto de adaptación externos como de integración interna. Ante el surgimiento de un problema el grupo social tiende a resolverlo, pero cuando esas respuestas comunes se repiten en el tiempo, son incorporadas por los trabajadores y posteriormente dadas por supuestas, facilitando el origen a visiones compartidas (Napoli, 2010). La cultura se refleja en lo que él denomina "las presunciones subyacentes básicas". Las presunciones y creencias son las respuestas que el grupo ha aprendido ante sus problemas. Con el tiempo llegan a formar una visión compartida que ejerce su influencia sobre los comportamientos dentro de la organización, legitimando modos sociales de percibir y actuar. Desde este punto de vista, la cultura de una organización es productora de distintas formas de percepción y comportamientos que caracterizan los distintos niveles y funciones de los trabajadores. Finalmente, Schein (1992) dirá que la cultura puede ser estudiada en tres niveles: nivel de los artefactos, de los valores y de los supuestos básicos subyacentes, siendo el primero el más superficial y el último más profundo. Sin embargo, el tercer nivel es el que brindará la clave para interpretar los artefactos y analizar la correspondencia con los valores declarados por la organización (Schein, 1992).

Por último, la tercera forma que plantea Smircich (1983) refiere a aquellos estudios que, influenciados por la antropología, han considerado a la cultura como algo que las organizaciones son, es decir las organizaciones no tienen cultura, sino que son cultura (Reichers & Schneider, 1990). Desde este enfoque, la cultura construye un sistema de significados que les permite a los trabajadores interpretar sus prácticas cotidianas, dándole sentido a las tareas que realizan.

En conclusión, como se ha visto las distintas perspectivas teóricas han dado lugar a definiciones diversas sobre la cultura organizacional. Para la presente investigación, se entiende a la cultura organizacional como una variable interna que es plausible de ser medida empíricamente. La hipótesis que subyace, supone que la cultura de una organización puede legitimar determinadas prácticas organizacionales, ejerciendo su efecto en aspectos tales como: la autonomía de los trabajadores, el reconocimiento de pares y superiores, el intercambio y fluidez de la comunicación, la confianza sobre las prácticas de los trabajadores, el liderazgo, el manejo de la información, la preparación requerida para asumir cierto puesto, la claridad en el rol y, finalmente, en las formas de entender y administrar la justicia organizacional y el sistema de valores y su orden efectivo. Según qué características predominen en los factores antes mencionados, la organización podrá habilitar o propiciar la emergencia de situaciones de violencia y/o acoso laboral (Ferrari, Filippi, Cebej & Trotta, 2010; Ferrari, et al., 2012).

### ¿Qué son los factores de riesgo psicosociales?

En el apartado anterior se ha definido el concepto de cultura organizacional, y se mencionó la hipótesis que se sostiene para el desarrollo de la investigación; la cultura como legitimadora de determinadas prácticas que se vin-

culan con la aparición de situaciones de violencia laboral. A continuación, interesa desarrollar la perspectiva de los factores psicosociales de riesgo, los cuales se supone tienen una vinculación con la cultura al interior de las organizaciones (Góngora, Nóbile & Reija, 2014; Morelos Gómez & Fontalvo Herrera, 2014).

A partir de los años 70, la economía Argentina y como consecuencia el mercado de trabajo, han sufrido grandes transformaciones cuyas manifestaciones se evidenciaron en el aumento del desempleo, de la informalidad laboral y la precarización de los puestos de trabajo. En efecto, con el fin de mantener la competitividad y eficacia productiva, las organizaciones implementaron nuevas formas de organización y contenido del trabajo, que ocasionaron nuevas problemáticas en el ámbito de trabajo, entre las que se encuentran la violencia y el acoso. En la actualidad, estas situaciones continúan afectando la salud, la calidad de vida, el bienestar y los derechos de los trabajadores (Blanch, 2011, 2014; Cebey 2012; Filippi, 2010).

En la década de los años 90, las investigaciones teórico-científicas comenzaron a registrar un aumento del estrés en ámbito del trabajo y repercusiones en la integridad psicofísica de los trabajadores, que se ponía de manifiesto en las ausencias, licencias y accidentes en el trabajo. En consecuencia, la teoría de los factores de riesgo psicosocial surge como una nueva vía para el desarrollo de modelos explicativos acerca de las disfuncionalidades en el trabajo. Dicha perspectiva plantea un modelo teórico que integra y supera la teoría clásica de las CyMAT –Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo – (Gollac & Volkoff, 2007; Neffa, 2015; Neffa, De la Garza Toledo & Muñiz Terra, 2009). La cual tradicionalmente había estudiado las condiciones físicas del ambiente y su efecto nocivo en la salud de los trabajadores, pero considerando únicamente las consecuencias de orden biológico en los trabajadores. Por su parte, Coutrot (como se cita en Neffa, et al. 2014) va a definir a los riesgos psicosociales como:

Los riesgos para la salud física, psíquica, mental y social de los trabajadores que son generados por las condiciones y medio ambiente de trabajo susceptibles de interactuar con el funcionamiento psíquico y mental, con impactos sobre la organización o empresa donde estos se desempeñan (p.2).

Al momento de teorizar sobre las causas de los riesgos psicosociales, Neffa (2014) sostiene que las mismas se encuentran en el proceso de trabajo, su organización y contenido. En la misma línea, Moreno Jiménez (2011) caracteriza a los factores psicosociales como aquellos factores que aluden a la estructura organizacional y a las condiciones psicosociales del trabajo, como la cultura corporativa, el clima laboral, el estilo de liderazgo o el diseño del puesto de trabajo, y que no necesariamente resultan riesgosos para la salud. Su particular aporte reside en diferenciar dentro del grupo de los factores psicosociales, a los llamados factores psicosociales de riesgo por considerarlos predictivos, puesto que éstos refieren a las condiciones organizacionales cuando tienen una probabilidad de tener efectos lesivos sobre la salud de los traba-

jadores, con probabilidad de afectar negativamente la salud y su bienestar, actuando como factores desencadenantes de tensión y estrés laboral. Hoy en día, los riesgos psicosociales son identificados como los principales causantes de enfermedades y malestares en los trabajadores (Blanch, 2014; Bustos Villar, Caputo, Aranda Coria, & Gimenez, 2015; Bustos Villar, Varela, Caputo, Aranda Coria & Messoulam, 2011; Cebey 2012; Filippi, 2010; Giorgi, 2008; Hirigoyen, 2014). En concordancia con Moreno Jiménez, Gil-Monte (2016) agrega que es importante considerar la percepción e interpretación de los trabajadores sobre los factores psicosociales debido a que ellos son los principales afectados por las condiciones de trabajo. Considerando la evaluación de los empleados sobre los factores psicosociales, éstos pueden ejercer una influencia positiva o negativa afectando la calidad de vida organizacional y los niveles bienestar físico, mental y social. Entre las condiciones de trabajo generalmente deterioradas Gil-Monte menciona:

- La sobrecarga de trabajo.
- Los conflictos interpersonales.
- Los niveles de presión altos.
- La poca o nula participación en las decisiones.
- La ambigüedad de rol.
- La inseguridad laboral.

Dichos factores, cuando son evaluados como riesgosos por los trabajadores, resultan habilitantes de problemas de salud como alteraciones de ritmos circadianos (ciclos de sueño, vigilia), depresiones, ansiedades, accidentes de trabajo, ausentismo y enfermedades profesionales (Gil-Monte, 2016).

En la actualidad, la visualización de los FPSR en las organizaciones provoca resistencia tanto en los trabajadores como en los directivos (Neffa, Gatti, Cesana Bernasconi & Naggi, 2014), puesto que sus consecuencias no son de fácil detección. En sintonía con ello, Moncada, Llorens y Kristensen (2002), indican que la dificultad en el estudio de los FPSR reside en que las consecuencias en los trabajadores generalmente suelen no ser visibles. Esta dificultad en la detección e invisibilización de los FPSR se deba a que sus efectos se expresan en mecanismos de tipo emocional, cognitivo, conductual y fisiológico, provocando estrés y posibilitando la aparición de distintos padecimientos así como de afrontamientos y defensas individuales y colectivas (Dejours, 1990, 1998, 2000; Lazarus & Folkman, 1986). Ahora bien, en el presente trabajo utilizando la perspectiva teórica de los FPSR se considera a la cultura organizacional como una variable interna a la organización. Por lo cual, la misma podría convertirse en un factor de riesgo, y según las características que adopte, aumentar la posibilidad de ocasionar daños en la salud laboral de los trabajadores, habilitando a la producción situaciones disfuncionales en el ámbito de trabajo, como resultan los fenómenos de violencia laboral y más específicamente, de acoso laboral.

### **Acoso laboral: un modo específico de violencia laboral**

En la introducción del presente texto, se ha mencionado que los fenómenos de violencia laboral han sido estudiados considerando aspectos diferentes como el acoso, los actos negativos y las prácticas de incivismo. Estos estudios coinciden en considerar las relaciones entre los trabajadores y tener en cuenta aspectos de la organización y contenido del trabajo en sintonía con la perspectiva de los factores psicosociales de riesgo. También se aludió que la psicología del trabajo tiene un interés particular por abordar los fenómenos de violencia, acoso e incivismo pues afectan negativamente la calidad de vida laboral de los destinatarios directos, a los testigos (Ferrari et al., 2013), a la organización deteriorando su productividad, y a la sociedad en su conjunto atacando los vínculos de solidaridad.

En la literatura revisada, se ha podido observar múltiples conceptos y definiciones que refieren a situaciones de violencia en el ámbito de trabajo, nombrando fenómenos como: psicoterror, acoso psicológico, *mobbing*, acoso moral, entre otras. A los fines de este trabajo, se entiende a la violencia laboral desde una definición amplia o expandida que corresponde a aquellos comportamientos percibidos como negativos en las relaciones de trabajo, que pueden incluir hostigamiento, abuso, acoso o amenaza, y que tienen como consecuencia perjuicio para el trabajador, afectando su trabajo y salud (Moncada, Llorens & Kristensen, 2002; Neffa, 2015). De acuerdo con la OIT (ILO; ICN; WHO; PSI: 2003) la violencia laboral se puede manifestar de forma física o psicológica, esta segunda modalidad incluye: *mobbing*, acoso laboral, acoso sexual (Cebey, 2014; Neffa, 2015), entre otros. En este artículo, se entiende que el acoso laboral es una de las tantas formas en que se puede manifestar la violencia laboral. El acoso consiste en un abuso de poder formal o informal que se da de modo frecuente, sostenido en el tiempo (Cebey, 2014). Es un proceso en el cual intervienen múltiples variables para su ejecución y se produce en el ámbito de trabajo donde una persona o grupo ejercen prácticas de maltrato sobre otra/s.

Por su parte, Hirigoyen (2014), conceptualiza al acoso laboral como acoso moral. Ella sostiene la importancia de utilizar la nominación "moral" ya que dicho vocablo pone en evidencia el sufrimiento que se ocasiona en las víctimas, pues éstas tienen la sensación de haber sido maltratadas, menospreciadas y humilladas sin causa evidente. En sus trabajos, el acoso moral es conceptualizado como toda conducta abusiva que atenta por repetición o sistematización, contra la dignidad e integridad física o psicológica de un trabajador/a poniendo en riesgo su empleo y/o degradando el ambiente de trabajo (Hirigoyen, 2014), coincidiendo con lo que la literatura ha llamado acoso laboral. Sus estudios indican que el acoso comienza con el rechazo de una diferencia, cuyo objetivo es la eliminación de aquel que no coincide con el sistema propuesto por la organización; por lo que el acosador busca homogeneizar esta diferencia para controlarla y dominarla. El objetivo del acoso es producir desequilibrio psíquico y mental, con la consecuente eliminación de los individuos que la organización considera

distintos o innecesarios. La importancia de su aporte radica en que enfatiza la necesidad de considerar la percepción de los trabajadores sobre los actos hostiles y agresivos producidos en el trabajo, es decir incluye la dimensión subjetiva en el estudio del acoso laboral. En este punto es importante realizar una aclaración conceptual, el acoso laboral coincide con el decir de Hirigoyen sobre acoso moral, ambos consisten en actos percibidos como agresivos, con una duración y frecuencia en el tiempo cuyo fin es el aislamiento del trabajador, generando en él la sensación de impotencia frente al abuso de poder (del victimario). Entre las consecuencias evidenciadas en las víctimas se destacan las afecciones físicas como dolores de cabeza, de estómago, problemas dermatológicos, cardiacos, hipertensión, disminución de las funciones cognitivas de atención, memoria, concentración, problemas psicológicos que producen ansiedad, fobias, depresión, entre muchos otros que serán singulares de cada persona. Para la organización, también se han detectado consecuencias que afectan a la productividad, deterioran de la calidad de vida laboral e incrementan de ausentismo por licencias de enfermedad y/o accidentes (Bustos Villar Caputo, Aranda Coria & Gimenez, 2015). Finalmente, no se puede dejar de mencionar los efectos que la violencia y acoso acarrearán sobre la sociedad en su conjunto, pues generan no solo pérdidas económicas en la población activa, sino también un deterioro de los vínculos sociales, disminuyendo el interés por los proyectos comunes (Bustos Villar, Caputo, Aranda Coria & Gimenez, 2015).

### **Violencia laboral: su relación con la cultura organizacional**

En lo que respecta al abordaje del fenómeno antes mencionado, los estudios sostienen que para explicar las causas del acoso laboral existen tres formas de conceptualización y explicación (como se cita en Moreno Jiménez, Muñoz, Hernández & Benadero, 2005). La primera de ellas consiste en explicar las causas del acoso en función de las características de personalidad de la víctima y victimario, es decir poniendo el acento en los perfiles de los actores implicados (Aquino & Bradfield, 2000), o también considerando su pertenencia a ciertos grupos identificados como más vulnerables. Estos estudios encontraron que las víctimas se caracterizan por tener baja autoestima y un elevado neuroticismo y agresividad (Einarsen et al., 1994). El segundo modelo explicativo se centra en el estudio de las relaciones interpersonales, y el tercero, incorpora la variable organización, considerando las características del entorno organizacional, aquí se hallan los trabajos que tienen en cuenta al ambiente laboral y en particular aspectos propios de la cultura organizacional (Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994; Topa Cantisano, Depolo & Morales Domínguez, 2007; Vartia, 1996; Zapf, Knorz & Kulla, 1996). La investigación que se está llevando a cabo, se suscribe a esta tercera manera de estudiar la violencia y/o acoso laboral, proponiéndose identificar características de la cultura y su vinculación con la emergencia estas situaciones en el ámbito del trabajo.

Se ha referido más arriba a la cultura como un factor de

singular relieve para comprender la emergencia del hostigamiento en forma no esporádica. La revisión de la literatura sobre el tema pone de manifiesto que los ambientes laborales en los cuales predomina la ambigüedad, conflicto de rol y la sobrecarga laboral son proclives a la producción de fenómenos de violencia laboral (Baillien & De Witte, 2009; Baillien; Neyens & De Witte; 2009; Einarssen et al., 1994; Ferrari & Neffa, 2014; Hauge, Skigstad & Einarssen; 2007; Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Pastor, Sanz-Vergel & Garrosa, 2009; Neffa, 2015; Neffa, 2013; Neffa, Garza Toledo, Muñiz Terra, 2009; Ferrari, Bordalejo & Trotta, 2017). Otros estudios empíricos muestran que aquellas organizaciones, donde se encuentra un predominio de valores laborales como alta competitividad y eficacia, favorecen a las situaciones de acoso laboral, puesto que si estos valores son aceptados por el colectivo de trabajadores aquellos que no cumplan los estándares propuestos por la empresa se convierten en posibles blancos para ser abusados (Einarssen & Skogstad, 1996; Topa Cantisano, Morales Domínguez & Gallastegui Galán, 2006). En el decir de Hirigoyen (2014) los trabajadores cuyos valores no coincidan con el sistema propuesto por la empresa, serán potenciales víctimas de situaciones de violencia.

Por otro lado, trabajos referidos a la percepción de los trabajadores sobre la justicia organizacional indican que el déficit de apoyo social, la falta de reconocimiento y una percepción negativa de justicia se relacionan con el aumento de eventos de violencia y procesos de hostigamiento (Dietz, Robinson, Folger, Baron & Schulz, 2000; Ferrari, Bordalejo & Trotta, 2017). Por último, se ha encontrado que las culturas altamente jerarquizadas donde se evidencia una marcada distancia de poder tienen mayor probabilidad de que se produzcan situaciones de violencia y/o acoso laboral (Hosftede, 1980, 2001).

Siguiendo con el análisis sobre la emergencia de situaciones de violencia, numerosos son los trabajos que han abordado el fenómeno en relación a los factores psicosociales de riesgo considerando: la autonomía y el control, la estima y el reconocimiento de la organización, la calidad y cantidad de liderazgo, el apoyo social, entre otros. Sin embargo, la indagación sobre modelos y valores que subyacen a estas prácticas ha recibido escasa atención. En este sentido, el estudio que nos proponemos busca analizar las especificidades de la cultura organizacional como antecedente y/o consecuente de la violencia laboral, identificando la influencia de ciertas características culturales sobre estos fenómenos. Así también, como comprender el modo específico en que los mencionados factores psicosociales de riesgo se tornan habilitantes del hostigamiento.

### Objetivos de la propuesta de investigación

En atención a la problemática expuesta, se desprenden los siguientes objetivos para la investigación:

- Identificar las relaciones entre la cultura y los ámbitos de organización y gestión del trabajo cuyos componentes serán para el caso factores psicosociales de trabajo (la autonomía de los trabajadores, el reconocimiento de pares y superiores, el intercambio y fluidez de la comu-

nicación, la confianza sobre las prácticas de los trabajadores, el liderazgo, el manejo de la información, la preparación requerida para asumir cierto puesto, la claridad en el rol y las formas de entender y administrar la justicia organizacional y el sistema de valores y su orden efectivo.)

- Caracterizar la cultura organizacional a partir del funcionamiento de los factores psicosociales en términos de su grado de contribución a la salud y productividad de los trabajadores.
- Detectar los principales vínculos entre el funcionamiento de los factores psicosociales, los supuestos culturales que los sostienen, y la presencia de situaciones de acoso y/o violencia laboral.

Para concluir, se espera que los resultados del estudio contribuyan en el futuro para el desarrollo de modelos y cursos de intervención sobre las causas y condiciones de las situaciones de violencia en el trabajo, posibilitando la elaboración de estrategias de intervención colectivas en el espacio específico de desarrollo de la actividad laboral.

### Metodología

Para el logro de los objetivos anteriormente detallados, se propone llevar a cabo un estudio descriptivo-correlacional no experimental transversal de carácter cuali-cuantitativo. Dicho estudio implementará la triangulación de métodos cuantitativos y cualitativos tanto para la recolección de datos como para el análisis e interpretación de los mismos (Mendizábal, 2013). Entre las **técnicas cualitativas** se llevarán a cabo grupos focales y entrevistas en profundidad o de trayectoria laboral. Se utilizarán para profundizar, desde la percepción de los entrevistados, sobre las características culturales, las situaciones de acoso laboral, y los efectos negativos percibidos. Las **técnicas cuantitativas** que se pretenden utilizar se constituyen en un Macroquestionario compuesto por un Cuestionario de Evaluación de Estilos, Modalidades y Tipos de Acoso Laboral -CEMTAL- (Ferrari, 2015); y una Encuesta Sobre Riesgos Psicosociales del Trabajo (Ferrari et al., 2016). Es de destacar que en ambas técnicas no se desconoce la función de las Variables sociodemográficas, socio-laborales y socio-organizativas relevantes como: sexo, edad, formación, cargo jerárquico, antigüedad en el mercado de trabajo, antigüedad en el puesto, cantidad de gente a cargo, tamaño de la organización, tipo de organización (pública o privada), entre otras.

### Procedimiento

Para la realización del proyecto de investigación se trabajará en la siguiente secuencia metodológica:

1. Trabajo exploratorio: se trabajará con entrevistas en profundidad y *focus group* para indagar sobre características de la cultura organizacional a partir de considerar el funcionamiento de los factores psicosociales en términos de su grado de contribución a la salud y productividad de los trabajadores. Los tópicos que se considerarán se orientan a explorar la satisfacción/insatisfacción en el trabajo, valores e historia de la organización,

percepción de los trabajadores sobre la organización, el contenido del trabajo, la justicia y equidad organizacional, la salud laboral, entre otros.

2. Implementación del Macroquestionario: Se procederá a la implementación de un macro cuestionario para la recolección de datos teniendo en cuenta las necesidades y preocupaciones relevadas en la fase anterior. Con la implementación del Macroquestionario se pretende detectar los principales vínculos entre el funcionamiento de los factores psicosociales, los supuestos culturales que los sostienen, y la presencia de situaciones de acoso y/o violencia laboral. El Macroquestionario está compuesto por un Cuestionario de Evaluación de Estilos, Modalidades y Tipos de Acoso Laboral -CEMTAL- (Ferrari, Filippi, Córdoba, Cebey, Napoli & Trotta, 2015); una Encuesta Sobre Riesgos Psicosociales del Trabajo (Ferrari et al., 2016) y preguntas abiertas destinadas a recabar información sobre los valores y supuestos de los trabajadores.
3. Integración de datos: en esta etapa se implementará la triangulación de métodos cuantitativos y cualitativos para tipificar la cultura organizacional acorde a los comportamientos tanto de integración social y hostigamiento que producen. Se describirán las especificidades de las culturas organizacionales encontradas y sus estilos a partir del discurso de los participantes.
4. Finalmente se vinculará el funcionamiento de los factores de riesgo psicosocial y los tipos de cultura identificados; detectando los principales vínculos entre el funcionamiento de los factores psicosociales, los supuestos culturales que los sostienen, y la presencia de situaciones de acoso y/o violencia laboral.

### Reflexiones finales

En este artículo se han presentado las nociones teóricas acerca de la cultura organizacional, factores de riesgo psicosociales, violencia y acoso laboral. Asimismo, se han mencionado los principales resultados de estudios internacionales y nacionales sobre la relación entre ambiente de trabajo y la emergencia de situaciones de violencia y acoso laboral. Se ha podido observar cómo los estudios sobre las condiciones y medio ambiente de trabajo se han transformado en un objeto de gran interés para la psicología ya que éstas influyen de forma directa en la salud y calidad de vida de los trabajadores. Sin embargo, hemos encontrado que los estudios acerca de los valores que subyacen a prácticas disfuncionales en el ámbito laboral son relativamente escasos en nuestro país. No obstante, pensamos que las prácticas que sustentan las conductas contributivas y negativas tienen un vínculo con algunos tipos de valores organizacionales, grupales e individuales. Por consiguiente, creemos que explorar los valores, las creencias y las presunciones que subyacen a estas conductas pueden brindarnos información para comprender el fundamento de estas prácticas de violencia laboral. En la década del 90, Hofstede indicaba que las prácticas organizacionales son el aspecto visible de la cultura organizacional, expresándose por medio de símbolos institucionales, rituales, y trabajadores admirados (Hofstede los

denomina héroes). Por su parte, Schein ha aportado que los valores y las presunciones subyacentes son los aspectos más difíciles de captar en una organización, sin embargo, éstos determinan formas de percibir y comportarse de los trabajadores (Krieger, 2002), por lo que es posible conocerlos a través de las conductas manifiestas que los revelan. En este sentido, creemos que el psicólogo del trabajo tiene la función de analizar e intervenir sobre los aspectos de la cultura organizacional que se evidencian como obstáculos para el bienestar y desarrollo profesional de los trabajadores.

Hemos partido de la hipótesis de que ciertas culturas organizacionales producen habilitaciones para la ocurrencia de comportamientos tales como la persecución y el acoso. Como hemos observado, los valores se organizan en un constructo denominado cultura organizacional, siendo además según la hipótesis precursora de situaciones disfuncionales como la violencia laboral. Sin embargo, nos surge el interrogante sobre la reciprocidad de la relación mencionada. Es decir, en aquellas organizaciones donde se registran situaciones de violencia, qué efectos podría generarse en su cultura, desvaneciéndose en este caso el efecto de causalidad unidireccional de la cultura sobre la violencia laboral. Para abordar esta pregunta y otras, creemos necesario adoptar una visión compleja al momento de indagar los fenómenos de acoso, teniendo en cuenta que los trabajadores son los actores principales que pueden brindar información para su comprensión.

Finalmente, a pesar de que nos encontramos en la etapa inicial de la propuesta de investigación, esperamos que en estudios futuros se produzca un análisis riguroso sobre la relación entre la cultura organizacional y la producción del acoso, de modo tal de seguir aportando insumos para la visibilización de estas situaciones disfunciones en los llamados factores psicosociales del trabajo y continuar contribuyendo a su prevención.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcántara, S.M., & Flores, M.A.C.C. (2008). El acoso psicológico en el trabajo. *Psicología y Salud*, 18(2), 255-265.
- Anderson, L., & Pearson, C. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Aquino, K., & Bradfield, M. (2000). Perceived victimization in the workplace: The role of situational factors and victim characteristics. *Organization Science*, 11(5), 525-537.
- Baillien, E., Neyens, I., & De Witte, H. (2008). Organizational, team related and job related risk factors for bullying, violence and sexual harassment in the workplace: A qualitative study. *International Journal of Organisational Behaviour* 13 (2), 132-146.
- Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Why is organizational change related to workplace bullying? Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy*, 30.
- Barbado, P. (2008). *Presentación realizada en la Jornada: Por un Trabajo Digno sin Violencia Laboral OAVL-MTEySS Recuperado: 30/07/2017, de: www.trabajo.gov.ar*
- Blanch, J.M. (2011). Condiciones de trabajo y riesgos psicosociales bajo la nueva gestión. *Formación Continuada a Distancia (FOCAD)*, 14, 1-33.

- Blanch, J. (2014). Calidad de vida laboral en hospitales y universidades mercantilizados. *Papeles del psicólogo*, 35(1), 40-47.
- Bustos Villar, E.M., Caputo, M.C., Aranda Coria, E., & Gimenez, M. (2015). *Hostigamiento Psicológico Laboral e Institucional en Iberoamérica: Estado del arte y experiencias de intervención*. Buenos Aires, Argentina: Sb editorial.
- Bustos Villar, E.M., Varela, O.H., Caputo, M.C., Aranda Coria, E., & Messoulam, N. (2011). Evaluación del Hostigamiento Laboral en nuestro contexto: Avances en el estudio de validez y confiabilidad. In *III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires.
- Cebey, M.C. (2012). *Aproximación cualitativa al trabajo y la violencia laboral desde la perspectiva de la generación Y*. (Tesis inédita de especialización). Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Cebey, M.C. (2014). Situaciones de acoso en los procesos de trabajo: aproximación a homogeneidades y diferencias en organizaciones públicas y privadas. Tesis doctoral. Doctorado en Psicología, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.
- Cebey, M.C., & Ferrari, L.E. (2010). Funciones, expectativas y riesgos psicosociales del trabajo contemporáneo. *Anuario de investigaciones*, 17, 91-98.
- Dejours, C. (1990). *Trabajo y desgaste mental, Una contribución a la psicopatología del trabajo*. Buenos Aires: Área de Estudios e Investigaciones Laborales de la SECYT, CEIL/CONICET, CREDAL/CNRS, Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires, HVMANITAS.
- Dejours, C. (1998). De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo. En: D. Dessors & M. P. Ghio-Bailly. *Organización del Trabajo y Salud, De la psicopatología a la Psicodinámica del Trabajo* (pp.24-76). Buenos Aires: PIETTE (CONICET)-Lumen.
- Dejours, C. (2000). Psicodinámica del trabajo y vínculo social. *Actualidad Psicológica*, 274, 2-5.
- Dietz, J., Robinson, S.L., Folger, R., Baron, R.A., & Schulz, M. (2003). The impact of community violence and an organization's procedural justice climate on workplace aggression. *Academy of Management Journal*, 46(3), 317-326.
- Einarsen, S., & Hoel, H. (2001). The Negative Acts Questionnaire: development, validation and revision of a measure of bullying at work. Paper presented at the 10th European Congress on Work and Organisational Psychology. Prague.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work stress*, 23, 24-44.
- Einarsen, S., Raknes, B., & Matthiesen, S. (1994). Bullying and harassment at work and the relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4, 381-401.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 185-201.
- Ferrari, L., Bordalejo, M. P., & Trotta, M. F. (octubre 2017) Violencia laboral: ¿Trabajando con víctimas o situaciones? En Sesión de Ponencias Libres 10, V CIAPOT – 2017 V Congreso Iberoamericano de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo. "Entre la disciplina y lo profesional. Aciertos y desaciertos". Universidad del Valle. Cali, Colombia.
- Ferrari, L., Filippi, G., Cebey, M., Córdoba, E., & Napoli, M.L. (2013). Variables socio-organizativas y sociodemográficas de alto impacto en los procesos de acoso laboral. *Anuario de investigaciones*, 20(1), 93-101.
- Ferrari, L., Filippi, G., Cebey, M., Córdoba, E., Napoli, M.L., & Trotta, M.F. (2014). La perspectiva objetiva y subjetiva en el diagnóstico de acoso en el trabajo: hallazgos y consecuencias. *Anuario de investigaciones*, 21(1), 43-51.
- Ferrari, L., Filippi, G., Cebey, M., Córdoba, E., & Trotta, M.F. (2012). Hacia una comprensión colectiva, comunal y relacional del acoso laboral: Algunos vínculos entre víctimas, testigos, responsables y cómplices. *Anuario de investigaciones*, 19(1), 29-37.
- Ferrari, L.E., Filippi, G.L., Cebey, M.C., & Trotta, M.F. (2010). Riesgos psicosociales de los trabajadores. In II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVII Jornadas de Investigación Sexto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires.
- Ferrari, L., Filippi, G.L., Córdoba E., Cebey, M.C., Napoli, M.L., & Trotta, M.F. (2015). Cuestionario de Evaluación de Estilos, Modalidades y Tipos de Acoso Laboral (CENTAL): Estructura y Propiedades Psicométricas. XXII *Anuario de investigaciones*. Instituto de Investigaciones, Facultad de Psicología, UBA.
- Ferrari, L.E., Filippi, G.L., Córdoba, E.H., Cebey, M.C., Napoli, M. L., Trotta, M.F., Bordalejo, M.P., & Furman, J.P. (2016). Cuestionario de evaluación de factores psicosociales (CEFAP): estructura y propiedades psicométricas. *Anuario de Investigaciones*, 23(2).
- Ferrari, L., Filippi, G., Peralta Gómez, M.C., & Cebey, M.C. (2008). *Riesgos psicosociales de los trabajadores. Aproximación a los efectos subjetivos e intersubjetivos de la precarización laboral. III Congreso Argentino de Salud Mental. Modernidad, Tecnología y Síntomas Contemporáneos*. AASM. CABA: Serie Conexiones (pp. 676-678).
- Filippi, G.L., & Napoli, M.L. (2012). Subsistema acosador y responsabilidad gerencial: factores psicosociales de la violencia laboral. En *IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.
- Ferrari, L., & Neffa, J.C. (2014). Los factores de riesgo psicosociales (RPST). En Neffa, J. (Comp.) *Introducción al estudio de los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST)*. Buenos Aires: CLACSO.
- Filippi, G. (2010). El significado del trabajo en un escenario post crisis. En G. Filippi y E. Zubieta. (Ed.), *Psicología y trabajo, una relación posible I* (pp.15-23). Buenos Aires, Argentina: Eudeba.
- Giorgi, G. (2008). The negative acts questionnaire revised (NAQR) in Italy. *Prevention Today*, 4(4), 71-86.
- Gollac, M., & Volkoff, S. (2007). *Les Conditions du travail*. Paris: La Découverte.
- Gil-Monte, P.R. (2016). La Batería UNIPSI: propiedades psicométricas de las escalas que evalúan los factores psicosociales de demanda. *Archivos de prevención de riesgos laborales*, 19(2), 86-94.
- Góngora, N., Nobile, C., & Reija, L. S. (2014). Estudio comparativo de la Cultura Organizacional en Unidades de Investigación de la UNLP. *Visión de futuro*, 18(2).
- Gosh, R., Jacobs, J., & Reio, T. (2011). The toxic continuum from incivility to violence: What can HRD do? *Advances in Developing Human Resources*, 13, 3-9.

- Hirigoyen, M.F. (2014). *Todo lo que hay que saber sobre el acoso moral en el trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Planeta.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London: Sage.
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across cultures. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Johan 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.
- Krieger, M. (2002). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Lazarus R.S., & Folkman S. (1986). Estrés y procesos cognitivos. Barcelona: Martínez Roca.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(2), 165-184. Universidad de Umeå, Suecia.
- Lutgen-Sandvik, P. (2003). The communicative cycle of employee emotional abuse: generation and regeneration of workplace mistreatment. *Management Communication Quarterly* 2003 16: 471.
- Mendizábal, N. (2013). La mezcla de métodos: Responder preguntas complejas en ciencias sociales del trabajo. Exposición en Simposio: Proceso de Investigación Cualitativa: problemas, alternativas y decisiones. VII Jornadas de Etnografía y Métodos Cualitativos. IDES-CAS, Buenos Aires.
- Moncada, S., Llorens, C., & Kristensen, T.S. (2002). *Manual para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo*. Método Ista21 (CoPsoQ). España: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS).
- Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T.J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1).
- Moreno Jiménez, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del trabajo*, 57, 4-19.
- Moreno Jiménez, B., Hernández, E.G., Muñoz, A.R., & Benadero, M.E.M. (2005). Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio. *Psicothema*, 17(4), 627-632.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Pastor, J.C., Sanz-Verger, A.I., & Garrosa, E. (2009). The moderating effects of psychological detachment and thoughts of revenge in workplace bullying. *Personality and Individual Differences*, 46(3), 359-364.
- Namie, G., & Lutgen-Sandvik, P. (2010). Active and passive accomplices: The communal character of workplace bullying. *International Journal of Communication* 4, 343-373.
- Napoli, M.L. (2010). Cultura organizacional y liderazgo. En: Filipi, G. & Zubieta, E. (Coord.). *Psicología y trabajo, una relación posible* (pp. 71-92). Buenos Aires: Eudeba.
- Neffa, J. (2013). Condiciones y medio ambiente de trabajo y su impacto sobre la salud psíquica y mental. Conferencia Central en XII Jornadas Universitarias de Psicología del Trabajo: "El Rol del Psicólogo en el Fortalecimiento de la Identidad y el Bienestar de los trabajadores" Trabajo y Secretaría de Extensión, Cultura y Bienestar Universitario, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. 6 de julio de 2013.
- Neffa, J.C. (2015) Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio. Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios e Investigaciones Laborales - CEIL-CONICET
- Neffa, J.C., Garza Toledo, E.D.L., & Muñiz Terra, L. (2009). *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales*.
- Neffa, J., Gatti, C., Cesana Bernasconi, M., Báez, L., & Naggi, S. (2014). Posibles factores de riesgo psicosociales vinculados a los profesionales de la ingeniería mecánica. IV Congreso Argentino de Ingeniería Mecánica. CAIM, Resistencia.
- Pearson, C., & Porath, C. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for 'nice'? Think again. *Academy of Management Executive*, 19, 7-18.
- Organización Internacional del Trabajo (2003). La violencia en el trabajo. Recuperado 07/02/16, de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms\\_117581.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_117581.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (2004). Panorama Laboral 2004 de América Latina y el Caribe. Oficina regional para América Latina y el Caribe 2004. Recuperado el 9/06/2017 en: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_187467.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_187467.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (2016). Reunión de expertos sobre la violencia contra las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo Documento de base para el debate de la Reunión de expertos sobre la violencia contra las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo (3-6 de octubre de 2016). Recuperado el 9/06/2017 en: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/meetingdocument/wcms\\_524929.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/meetingdocument/wcms_524929.pdf)
- Reichers, A.E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational climate and culture*, 1, 5-39.
- Rodríguez Muñoz, A., Moreno Jiménez, B., Baillien, E., Sanz Verger, A. & Moreno López, Y. (2012). Agredidos que agreden: la relación recíproca entre víctima y agresor en situaciones de acoso psicológico en el trabajo. *Psicothema*, 24 (3), 358-363.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10); 1213-1232. Recuperado 02/12/2008, de: <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/56/10/1213>
- Schein, E. (1992). *Cultura organizacional y liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.
- Topa Cantisano, G., Depolo, M., & Morales Domínguez, J.F. (2007). Acoso laboral: meta-análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. *Psicothema*, 19(1).
- Topa Cantisano, G., Morales Domínguez, J.F., & Gallastegui Gallán, J.A. (2006). Acoso laboral: relaciones con la cultura organizacional y los resultados personales. *Psicothema*, 18(4).
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying: Psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 203-214.
- Wlosko, M., & Ros, C. (2013). Violencia Laboral en trabajadores de cuatro poblaciones del sector servicios. Ponencia en el 11º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 7, 8 y 9 de agosto de 2013. Disponible en: [www.aset.org.ar/2013/index.html](http://www.aset.org.ar/2013/index.html)

Wlosko, M., Ros, C., Macías, G., & Muskats, S. (2013). Violencia Laboral: Un estudio de prevalencia en poblaciones laborales del sector servicios. En Cattaneo, R. & Quiroga, V. *Transformaciones en las organizaciones del trabajo. Salud y ampliación de Ciudadanía*. Rosario: UNR Editora. Tomo II, pp. 265- 272.

Zapf, D.; Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 215-237.

Fecha de recepción: 30 de mayo de 2017  
Fecha de aceptación: 11 de octubre de 2017