
Análisis cualitativo preliminar de incivismos percibidos en organizaciones públicas y privadas

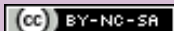
Preliminar qualitative analysis of perceived incivilities in public and private organizations.

FECHA DE RECEPCIÓN: 14/10/2018. FECHA DE ACEPTACIÓN: 02/12/2018.

CÓMO CITAR: Cebey, M. C. “Análisis cualitativo preliminar de incivismos percibidos en organizaciones públicas y privadas”. Revista Crítica Año III N.º V, pp. 29-43.

Dra. María Carolina Cebey

UConsejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) e Instituto de Investigaciones, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires (UBA).

ISSN: 2525-0752 

RESUMEN

Los incivismos consisten en comportamientos sutiles, inmateriales y de baja intensidad. También llamados ‘microviolencias laborales’, son comportamientos contrarios a la prosocialidad, que atentan contra la ciudadanía organizacional: maltrato verbal, falta de respeto, humillación, degradación, descalificación, amedrentamiento, entorpecimiento laboral, exclusión, segregación, discriminación, entre otras formas de injusticias intra- organizacionales. Se expondrán modalidades de incivismos percibidas por trabajadores/as de organizaciones públicas y privadas de CABA y Conurbano Bonaerense, a partir del análisis de contenido de 12 entrevistas semiestructuradas. Los hallazgos provienen del estudio implementado en el marco de una Beca Interna Posdoctoral CONICET y de la indagación en curso para el Programa de Posdoctoración de la Universidad Nacional de Rosario, en la que se investiga cuanti-cualitativamente en triangulación concurrente el nexo entre la emergencia de situaciones de violencia laboral y las prácticas de incivismo en organizaciones públicas y privadas; al tiempo que modos, estilos, similitudes y diferencias en los procedimientos de justicia organizacional y su vínculo con la configuración de situaciones de violencia laboral. Como línea de investigación, se enmarca en el proyecto UBACyT “*Hacia un modelo contextual explicativo de los riesgos psicosociales y el acoso laboral: transformaciones de la cultura organizacional y del contrato psicológico en contextos de reforma*” (Código: 20020170100760BA), programación 2018-2020, Instituto de Investigaciones, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.

PALABRAS CLAVE: Incivismo. Violencia laboral. Organizaciones públicas. Organizaciones privadas.

ABSTRACT

Incivility consists of subtle, immaterial and low intensity behaviors. Also called ‘labor microviolences’, it inheres behaviors that are contrary to prosociality and conducts that attempt against organizational citizenship, such as verbal abuse, lack of respect, humiliation, degradation, disqualification, intimidation, labor hindering, exclusion, segregation, discrimination, among other forms of injustice within organizations. Modalities of perceived incivilities by workers of public and private organizations of CABA and Conurbano Bonaerense will be exposed, based on the content analysis of 12 semi-structured interviews. Findings derive from the study implemented within the framework of a CONICET Postdoctoral Internal Scholarship, and from the ongoing research within the Postdoctoral Program from Rosario National University, in which the link between the emergence of situations of workplace violence and incivility practices in public and private organizations is investigated qualitatively and quantitatively in concurrent triangulation; as well as modes, styles, similarities and differences in the procedures of organizational justice and their link with the configuration of situations of labor violence. As a line of research, it is inscribed in UBACyT project “*Towards a contextual explanatory model of psychosocial risks and mobbing: Transformations in organizational culture and psychological contract in contexts of reform*” (Code: 20020130100419BA), Research Institute, Faculty of Psychology, Buenos Aires University.

KEYWORDS: Incivility. Labor violence. Public organizations. Private organizations.

Introducción

En el último tiempo, algunas de las investigaciones sobre la violencia laboral han empezado a prestar particular atención a su relación con los comportamientos laborales antisociales y las conductas de incivismo: maltrato verbal, falta de respeto, humillación, degradación, descalificación, exclusión, segregación, discriminación, junto con modos de injusticias al interior de las organizaciones (Cebey, 2014; Cortina et al., 2001; Cortina et al., 2013; Ferrari, Cebey & Córdoba, 2015; Ferrari et al., 2014, 2015; Filippi et al., 2013; Tarraf, 2012).

Todas estas formas de violencia laboral psicológica (ILO, ICN, WHO & PSI, 2003) tienen grados diversos de afectación emocional, psicofísica y relacional de los distintos actores laborales (Cebey, 2014; Cortina et al., 2001; 2013; Díaz et al., 2011; Shannon et al., 2007), algunas de cuyas consecuencias repercuten negativamente en su autoestima (Fireman & Santuzzi, 2012) y en su autoconcepto laboral y personal (Cebey, 2012, 2014; Cebey & Ferrari, 2012a,b, 2017a, b; Ferrari, Cebey & Córdoba, 2015; Ferrari et al., 2013, 2015).

Como modalidad de la violencia en los espacios de trabajo, el incivismo remite a comportamientos más sutiles, de menor materialidad y de baja intensidad (Anderson & Pearson, 1999; Leiter, 2013) que atentan contra la cultura organizacional, dado que infringen normas de ciudadanía ancladas en el respeto mutuo (Pearson & Porath, 2005) e impactan de modo directo en la percepción y el comportamiento de los trabajadores en relación con la justicia organizacional –distributiva, procedimental e interaccional (Folger & Cropanzano, 1998; Colquitt, 2001).

El interés creciente en la problemática radica, asimismo, en los efectos perjudiciales que estas modalidades de agresión laboral tienen para los sistemas socio-organizacionales: baja productividad y comportamientos contra-productivos, insatisfacción laboral y estrés laboral, entre otros efectos ‘tóxicos’ que obstaculizan la creación de entornos laborales saludables (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2010; Cortina et al., 2001; 2013; Díaz et al., 2011; EU-OSHA, 2014, 2015; Ferrari et al., 2015; Fox & Spector, 2005; Gosh et al., 2011; Omar et al., 2012; Omar, 2011; Organización Mundial de la Salud, 2010; Quiceno et al., 2008; Spector & Fox, 2010).

Aunque se conocen cifras más recientes acerca de quienes denuncian situaciones de violencia laboral –alrededor de 6000 en el período

2006-2013 ante la Oficina de Asesoramiento en Violencia Laboral dependiente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (Sáenz, 2013) –, para el contexto local las indagaciones sobre la relación entre prácticas de incivismo, violencia laboral y justicia organizacional se encuentran aún en estado incipiente.

Una línea de estudios al respecto se ha abordado en el Proyecto UBACyT que la suscripta integra: *“Hacia un modelo contextual explicativo de los riesgos psicosociales y el acoso laboral: transformaciones de la cultura organizacional y del contrato psicológico en contextos de reforma”* (Código: 20020170100760BA), programación 2018-2020. El mismo es continuación del Proyecto UBACyT *“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 resolutivas orientadas a la salud del trabajador”* (Código: 20020130100419BA), programación 2014-2017, con sede en el Instituto de Investigaciones, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.

Con orientación a la salud de los trabajadores, allí se busca comprender las condiciones en las que el acoso y la violencia laboral emergen, así como sus consecuencias psicosociales, de modo tal de diagramar intervenciones que las prevengan y/o resuelvan.

Los avances en este estudio (Ferrari et al., 2017) han llevado a que, actualmente, la preocupación por la explicación del acoso laboral sea contextual y contemple también otro conjunto de factores con potencial riesgo psicosocial. A la fecha, por tanto, se comienzan a indagar también las transformaciones que tienen las culturas organizacionales y los contratos psicológicos en contextos de reforma.

El presente artículo se enmarca en el proyecto que la suscripta desarrolla para su Beca Posdoctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, CONICET (período 2016-2018). El mismo tiene por objetivo general la exploración, identificación y análisis de factores subjetivos, interaccionales y organizacionales comprometidos en la producción de violencia laboral en organizaciones públicas y privadas. Es, a su vez, continuación y profundización de lo investigado en el marco de dos Becas Internas de Posgrado adjudicadas por la misma institución para la realización de la tesis doctoral de quien suscribe; y parte de la indagación en curso para el Programa de Posdoctoración de la Universidad

Nacional de Rosario.

Entre algunos de los hallazgos de la investigación cuanti-cualitativa que la suscripta realizó para su tesis de Doctorado (Cebey, 2014), resultaron particularmente relevantes aquellos vinculados al papel que trabajadores de sectores público y privado otorgan a los factores organizacionales e interaccionales en la configuración de la violencia laboral en sus espacios de trabajo.

Para los primeros, ambos grupos señalan como mediadores los factores que dan cuenta del modo en que el trabajo se organiza (Baillien et al., 2008, 2009; Baillien & De Witte, 2009; Einarsen et al., 1994; Hauge et al., 2007; Moreno-Jiménez et al., 2005; Moreno-Jiménez et al., 2009; Salin & Hoel, 2011) y lo que, en su percepción negativa, es experimentado como malas condiciones de trabajo. Paralelamente, aquellos factores que se entran en la cultura organizacional y hacen de la misma un catalizador de la violencia (Cardona & Ballesteros, 2005; Salin, 2003). Para los segundos, aspectos ligados a dos factores psicosociales laborales de riesgo potencial (Moncada et al., 2002): la baja calidad de liderazgo y su repercusión negativa sobre los colaboradores cuando éste es autoritario, autocrático o *laissez-faire* (Ferrari, 2010); y el bajo o nulo apoyo social, al que se asigna el rol de socavar las relaciones laborales horizontales.

Los factores organizacionales detectados pueden vincularse con las investigaciones que ligan la emergencia de prácticas de violencia laboral al ambiente socio-emocional y cultural en el que el trabajo se realiza: el marco valorativo organizacional, sus normas, sus políticas y el modo en que todos estos elementos se corporeizan a diario en los trabajadores durante el transcurso de su actividad configurarían un tipo particular de ciudadanía organizacional en la que se facilita y/o sostiene la violencia laboral, o bien se la condena y busca erradicarla.

La relación entre las conductas de ciudadanía organizacional, el acoso laboral y la cultura y políticas de la organización han sido ya probadas por Moreno Jiménez et al. (2006) y por Topa Cantisano et al. (2006). Los factores interaccionales detectados en relación con el liderazgo han esbozado una diferencia entre los grupos socio-laborales estudiados: si bien ambos ubican los malos tratos y las prácticas de hostigamiento por parte de los conductores como elementos que contribuyen a la configuración de la violencia laboral –una causa organizacional del acoso laboral ya analizada por Salin & Hoel (2011) –, los trabajadores del

sector privado parecen circunscribirlo a la representación individual de sus efectos, mientras que sus pares del sector público lo anudarían a un distanciamiento respecto de las normas éticas y morales colectivas.

Aun conservando estas diferencias de grupo, ambas concepciones remiten al incivismo y su vínculo con la ciudadanía organizacional (Anderson & Pearson, 1999; Gosh et al., 2011; Pearson & Porath, 2005).

En este contexto, deviene de capital importancia continuar indagando un área que sigue siendo de vacancia por la escasez de investigaciones locales específicas y que resulta de atención prioritaria para la salvaguarda y protección de los derechos del trabajador y del trabajo (Sáenz, 2013), a saber: las diferencias y similitudes que tienen lugar entre las organizaciones del sector público y las del sector privado en lo referente a las prácticas de violencia laboral.

Como se detallará en la Metodología, se parte de la hipótesis de que ambos sectores conllevan procesos diferenciados en términos de la producción de situaciones de violencia en los espacios de trabajo y que las mismas se encuentran relacionadas con las prácticas de incivismo y el modo en que las organizaciones diagraman e imparten justicia a su interior. Son resultados preliminares al respecto los que se abordan en esta comunicación.

Marco teórico

La noción de ‘incivismo’ fue utilizada por Anderson y Pearson (1999) hacia fines de la década del 90 para dar cuenta de aquellos comportamientos que tienen lugar al interior de los espacios de trabajo que son de baja intensidad y que denotan una intencionalidad, si bien ambigua, de dañar a quienes los reciben (Altman & Akdere, 2008). Esta definición subraya que, en cada organización, habría normas de respeto mutuo que serían violadas cada vez que se acciona de modo ‘incívico’ (Pearson & Porath, 2005).

Al respecto, es necesario destacar que tales normas pueden ser de carácter procedimental –es decir, estar explícitamente expresadas en los manuales y códigos de conducta de cada organización en particular y su sistema sancionado (Schlemenson, 1990) – y/o culturales –es decir, remitir a creencias compartidas y reglas intra-grupales con mayor o menor grado de subyacencia o manifestación, pero que de todas formas encuadran el plano interpersonal (Schlemenson, 1990): ‘cómo se vive’ y/o convive en ese espacio laboral (Filippi, 1999).

Los incivismos consisten en actos sutiles; a diferencia de otras expresiones de hostigamiento laboral, como la agresión física directa (Fleming & Harvey, 2002), son inmateriales o de menor materialidad (Leiter, 2013). También divergen de otras expresiones de la violencia en los espacios de trabajo, como el acoso laboral o *mobbing*, que suele ser caracterizado por su sistematicidad e intencionalidad expresa (Acevedo, Farías, Sánchez & Petiti, 2010; Cardona & Ballesteros, 2005; Cebey, 2014; Hirigoyen, 2008; Leymann, 1996; Mansilla Izquierdo, 2011; Rodríguez Muñoz, Osona, Domínguez & Comeche Moreno, 2009; Salin, 2003).

Por este motivo es que también son llamados 'microviolencias laborales' (Muñoz & Herminda, 2017), en tanto remiten a comportamientos contrarios a la prosocialidad y conductas que atentan contra la ciudadanía organizacional (Arreola, 2015; Dávila de León & Finkelstein, 2016; Omar, 2000).

Para la mayoría de los investigadores del incivismo, éste se expresaría en el maltrato verbal, la falta de respeto, la humillación, la degradación, la descalificación, el amedrentamiento, el entorpecimiento laboral, la exclusión, la segregación, la discriminación, entre otras formas de injusticias al interior de las organizaciones (Carmona Cobo, 2014; Cebey, 2014; Cebey & Ferrari, 2017a, b; Cortina et al., 2001; Cortina et al., 2013; Ferrari, Cebey & Córdoba, 2015; Ferrari et al., 2014, 2015; Filippi et al., 2013; Muñoz & Herminda, 2017; Tarraf, 2012).

La producción teórico-investigativa también acuerda en destacar los impactos que las prácticas de incivismos suscitan, de modo directo, en la percepción y el comportamiento de los trabajadores.

Por tanto y no obstante sus rasgos distintivos, los efectos del incivismo sí revisten materialidad e intensidad, tanto en los/as trabajadores/as como en las organizaciones de modo sistémico.

Para los primeros, se destacan grados diversos de afectación emocional, psicofísica y relacional de los distintos actores laborales (Bordalejo, Cebey, Trotta & Napoli, 2017; Cebey, 2014; Cebey & Ferrari, 2017a, b; Cebey, Ferrari & Bordalejo, 2017; Cortina et al., 2001; 2013; Díaz, Moreno, Garrosa & Sebastián, 2011; Githens, 2001; Shannon, Haines & Cortina, 2007), algunas de cuyas consecuencias repercuten negativamente en su bienestar (Dávila de León & Finkelstein, 2016); en su satisfacción laboral (Githens, 2011); en su autoestima (Fireman & Santuzzi, 2012) y en su autoconcepto laboral y personal (Cebey, 2012, 2014;

Cebey & Ferrari, 2012a,b, 2017a, b; Ferrari, Cebey & Córdoba, 2015; Ferrari et al., 2013, 2015).

Para las segundas, se señalan: su capacidad de atentar contra la cultura organizacional, en tanto infringen las ya mencionadas normas de ciudadanía ancladas en el respeto mutuo (Bordalejo, Cebey, Trotta & Napoli, 2017; Pearson & Porath, 2005); la afectación negativa del clima laboral, provocando rupturas en las relaciones interpersonales y mermando la productividad (Gosh, Jacobs & Reio, 2011; Muñoz & Herminda, 2017); la baja predisposición al aprendizaje y los procesos de capacitación (Gosh, Jacobs & Reio, 2011); el aumento de la intención de abandonar la organización en proporción más alta que quienes no han sufrido incivismos (Githens, 2011); y el impacto de modo directo en la percepción y el comportamiento de los trabajadores en relación con la justicia organizacional –distributiva, procedimental, informacional e interaccional (Folger & Cropanzano, 1998; Colquitt, 2001).

Autores como Gosh, Jacobs y Reio (2011) han enfatizado la condición procesual del fenómeno, destacando que su aparición se daría de modo gradual, a lo largo del tiempo. Sostienen, además, prejuicios enraizados como causas probables de los incivismos, entendiéndolos como disonancias ante los procesos de cambio tanto a nivel organizacional como personal.

En un enfoque similar, Githens (2011) ha vinculado el incivismo a la 'discriminación aver-siva': dada una práctica de incivismo, quienes son destinatarios de la misma suelen ser aquellos que son percibidos como 'diferentes' respecto del grupo y/o quien la lleva a cabo, pero ni este último ni el grupo tendrían conciencia de su ejecución, en tanto condenarían –interna y externamente – toda forma de prejuicio.

Las dos formas de discriminación que Cortina (2008) ubica como predictores de prácticas de incivismo son el sexismo y el racismo arraigado, dos modalidades de comportamientos contrarios a la ciudadanía organizacional que para la autora son de carácter 'selectivo' por enfocarse de modo directo en rasgos puntuales de los destinatarios.

Metodología

A nivel macro, el estudio es empírico-descriptivo no experimental transversal de carácter cuanti-cualitativo.

Como se ha explicitado, el objetivo principal de la indagación consiste en explorar, identificar y analizar factores subjetivos, interaccionales y or-

ganizacionales comprometidos en la producción de violencia laboral en organizaciones públicas y privadas. A tal fin, los objetivos específicos comprenden: 1) Explorar el nexo entre la emergencia de situaciones de violencia laboral y las prácticas de incivismo en organizaciones públicas y privadas; y 2) Indagar modos, estilos, similitudes y diferencias en los procedimientos de justicia organizacional en organizaciones públicas y privadas y su vínculo con la configuración de situaciones de violencia laboral.

Se parte de las siguientes hipótesis: a) Los sectores público y privado conllevan procesos diferenciados en términos de la producción de situaciones de violencia en los espacios de trabajo; b) Las situaciones de violencia en los espacios de trabajo de organizaciones públicas y privadas se encuentran relacionadas con las prácticas de incivismo; c) Las situaciones de violencia en los espacios de trabajo de organizaciones públicas y privadas se encuentran relacionadas con el modo en que las organizaciones diagraman e imparten justicia a su interior.

Las técnicas y procedimientos cuantitativos de este estudio suponen la aplicación de un Macroquestionario a una muestra centrada en sujetos trabajadores de organizaciones públicas y privadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Conurbano bonaerense, con al menos seis meses de antigüedad en la organización, N=200. Se procura buscar trabajadores que se desempeñen en distintas áreas, en ambos sectores, y que se auto-perciban víctimas de violencia laboral, o que hayan sido testigos o escuchado sobre hostigamientos laborales en las organizaciones en las que trabajan actualmente o hayan trabajado en el pasado.

El Macroquestionario está compuesto por: el Cuestionario de Estilos, Modalidades y Tipos de Acoso Laboral – CEMTAL (Ferrari et al., 2016), adaptado, modificado y validado en base al cuestionario VAL-MOB de Aiello, Deitingner, Nardella & Bonafede (2008). Incluye una dimensión individual, con una serie de ítems con formato tipo Likert organizados de acuerdo con un modelo teórico según el cual el Acoso está compuesto por cinco factores estructurales (Relacionalidad, Intrusividad, Descalificación, Acatamiento Normativo y Contacto Físico/Sexual) una escala de efectos sintomatológicos, una escala atribucional, una escala de evaluación de los eventos producidos a partir del descubrimiento de una situación de acoso entre los cuales se encuentra la percepción de la justicia de la organización. Todos estos

factores mostraron una alta consistencia interna, con valores α de Cronbach comprendidos entre .67 (Contacto Físico/Sexual) y .88 (Intrusividad). Además, se incluyen variables sociodemográficas y socio-laborales relevantes: sexo, edad, nivel de estudios, tipo de organización, tenencia de gente a cargo, posición, tipo de contrato, tamaño de la organización, trayectoria laboral, antigüedad en la organización.

El análisis cuantitativo comprende estadísticos descriptivos e inferenciales. Se detectan factores explicativos que saturan las principales escalas, y la interrelación entre factores detectados en las escalas.

Paralelamente y a los efectos de relevar las principales relaciones que los entrevistados establecen entre la violencia laboral, el incivismo y la justicia organizacional, y los efectos negativos percibidos en su biografía laboral, se implementan entrevistas semiestructuradas (Flick, 2007).

Se espera conformar un corpus de treinta entrevistas a trabajadores que reúnan los criterios de inclusión/exclusión señalados al inicio –quince para cada sector de actividad – o hasta alcanzar la saturación teórica (Glaser, 1999; Glaser & Strauss, 1999; Hernández Carrera, 2014).

A la fecha, se cuenta con veinte entrevistas efectuadas y en etapa de exploración individual –previa al análisis comparativo. De las mismas, doce se presentan aquí y corresponden a trabajadores o trabajadoras cuyo ámbito de desempeño es el público o el privado, con al menos seis meses de antigüedad en organizaciones de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Conurbano. Todos poseían –o habían tenido – modalidad de contratación formal al momento de la entrevista.

El 33% de las participantes son mujeres. Las edades de todos los participantes abarcan de los 24 a los 50 años. El 100% se encontraba dentro de la relación laboral al momento del encuentro. Sobre el total de entrevistados, nueve se desempeñan en el sector privado –tres mujeres y seis hombres – y tres en el sector público –dos hombres y una mujer –. Los rubros en los que trabajan son: gastronomía, sistemas informáticos, educación, bancos, industria fabril, salud, comercio internacional y seguros. Sólo un participante ha tenido todas sus prácticas de trabajo en el Conurbano, mientras que el resto ha trabajado únicamente en CABA.

Las entrevistas tuvieron una duración de alrededor de noventa minutos y se llevaron a cabo en lugares de encuentro informales, los que fueron

acordados de manera telefónica y anticipadamente con los participantes. De modo tal de aumentar la confiabilidad de este procedimiento cualitativo (Lewis, 2009), sólo quien suscribe llevó a cabo las entrevistas, sin la participación de ningún otro investigador o actor externo.

El análisis cualitativo, del que se exponen resultados preliminares en esta publicación y que se efectúa sobre los relatos recabados y transcritos de las entrevistas ya realizadas, es de contenido (Flick, 2007; Vázquez Sixto, 1996). Se utilizan como categorías predefinidas: Formas de violencia laboral; prácticas de incivismo; justicia organizacional distributiva, procedimental, interaccional; Calidad del liderazgo; Apoyo social percibido.

Sumado a ello, se trabaja con la triangulación de datos. Ello implica que se implementa la mezcla de métodos (Mendizábal, 2013) tanto para la recolección de datos como para el análisis y la interpretación de los mismos (Creswell, 2009).

La combinación de métodos y la convergencia metodológica sostienen la paridad de las aproximaciones cuantitativa y cualitativa –no el énfasis de una sobre la otra – y su implementación concurrente –no secuencial o encastrada– de modo triangulado (Mendizábal, 2013).

Como salvaguarda ética, se trabaja con el consentimiento informado de los participantes a lo largo de todo el proceso investigativo. Los datos suministrados por las distintas fuentes están autorizados por la solicitud de consentimiento informado. La participación es de carácter voluntario; la información sensible es protegida a requerimiento de la fuente; y los datos personales se mantienen confidenciales.

Las actividades de la investigación buscan la preservación y sostenimiento del ambiente y se orientan a incrementar el bienestar socio-relacional, procurando reducir al mínimo el impacto actual y a futuro sobre el medioambiente tomado como configuración ecosistémica. Esta salvaguarda ambiental se alcanza por la vía de la implementación de técnicas de recolección, procesamiento y almacenamiento de datos de carácter digital, para el primer aspecto, así como procurando que la difusión de los resultados alcanzados sean por medios digitales también, con preferencia de aquellos de libre acceso [*open access*], para los aspectos tanto ambiental como socio-relacional.

Los resultados que se exponen a continuación remiten a la aproximación cualitativa al primer objetivo específico de esta investigación y se

vinculan, por tanto, a la segunda hipótesis referida: la relación entre formas de violencia laboral y prácticas de incivismo en organizaciones públicas y privadas.

El análisis de los relatos recabados y transcritos es de contenido. Para esta comunicación se presentan resultados provenientes de la denominada *codificación temática* (Flick, 2007) o *análisis temático* (Vázquez Sixto, 1996), idóneo para la comparación entre grupos y operativo a las preguntas de investigación de este estudio.

Desde esta perspectiva, se elaboró en primer término un análisis de cada entrevista individual, de modo tal de construir un sistema de dominios temáticos y categoriales para cada caso –más que una categoría central –. Una vez codificadas varias entrevistas, se compararon de modo cruzado y se derivó una estructura temática subyacente, la que se aplicó a los análisis subsiguientes, aumentando la comparabilidad de los grupos en términos de correspondencias y diferencias (Flick, 2007).

En este sentido, el modo de implementar la codificación temática se aleja del original, propuesto por Strauss (1987), para quien la comparación entre grupos se emprende sin el paso previo por los análisis individuales (Flick, 2007).

Así, si bien se analiza la categoría teórica predefinida *prácticas de incivismo*, estructural a esta indagación y que se contrasta con el material textual, también se incluye el análisis de subcategorías emergentes de los discursos de los participantes –en este caso, *discriminación* como modalidad de incivismo.

Resultados

El análisis cualitativo de las entrevistas colectadas a la fecha agrupa las significaciones entorno del incivismo en dos grandes ejes: a) Maltrato, irrespeto y desconsideración; y b) Discriminación.

a) *Maltrato, irrespeto y desconsideración*

Un rasgo común para los/as trabajadores/as entrevistados pareciera consistir en percibir e interpretar a los incivismos como formas de irrespeto, desconsideración y entorpecimiento laboral:

“Bueno, justamente eso: no mirar al otro, no escucharlo; creerse que por estar hace tres años puede tratar al otro así [...] lo peor de todo es eso, el no mirar o no escuchar, eso.”. Mujer, 26 años, sector privado, Gestora en

rubro seguros (ART).

“...no se hablan las cosas que se van hacer, se hacen sin consultar al otro.”. Hombre, 42 años, sector privado, jefe en rubro gastronómico.

“Entonces, yo creo que todas estas series de desorganizaciones [respecto de las tareas y responsabilidades] van generando a veces como unas tensiones que los lleva a por ahí actuar de una manera un poco agresiva.”. Mujer, 24 años, sector privado, Account Manager en rubro de sistemas informáticos.

“Principalmente, son distintos niveles de ánimo [...] y es muy difícil ecualizar los ánimos de todos. Es muy difícil hablar y respetarse y no prevalecerse uno mismo por sobre el proyecto.”. Hombre, 35 años, sector privado, Jefe de Cocina en rubro gastronómico.

“A mí me parece que lo que genera mucho malestar en las relaciones laborales es eso, como no poder predecir cómo el otro va a reaccionar o qué va hacer. Que un día está todo bien y otro día te llamo, ¿entendés?, y te hablo mal, te contesto mal.”. Hombre, 32 años, sector público, rubro educativo.

“...la he pasado mal en algunos lugares pero es a nivel, obviamente, a nivel verbal.”. Mujer, 36 años, sector público, Desarrollo de RRHH en rubro bancario.

También, como destrato:

“...que arme un proyecto mini y lo mandé a... no sé, al Rector, por la Secretaría... Y nunca ni siquiera recibí una respuesta de ‘Muchas gracias, pero no’. Y eso fue como me pareció de cuarta, de cuarta que ni siquiera te responden [...] que ni siquiera me digan ‘No’, o ‘No ahora’. No sé, como la no respuesta...”. Hombre, 33 años, sector privado, rubro educativo.

“...si yo tengo a cuatro personas en la calle constantemente mínimamente tendría la delicadeza de saber cómo están, en dónde están, no hacerlas salir día de lluvia, no hacerlas salir días de calor de cuarenta grados. Son cosas que él [jefe] no, no... Ni las valora,

ni se da cuenta en ese aspecto.”. Mujer, 36 años, sector público, Desarrollo de RRHH en rubro bancario.

Los incivismos abarcarían desde malos modos comunicacionales, pasando por conductas de desprecio o baja apreciación, hasta expresiones de marcado maltrato:

“O las formas en pedir las cosas en la cocina, a los chicos de la cocina, este... a veces le genera un mal ambiente de laburo [...] En los tratos, genera un mal ambiente, como de enojo, y a los chicos se nota que los pone en una situación que no quieren estar digamos.”. Hombre, 42 años, sector privado, jefe en rubro gastronómico.

“Porque esto fue por explosión, ¿viste? Y a los gritos, y violencia [...] la explosión no hubiera sido si vos ya lo venías digiriendo. Pero explotás porque acumulás, acumulás y no decís nada; o no se comunican. Y hasta que un día vuela por el aire y salta todo, como pasa en la pareja o con amigos, en cualquier relación.”. Hombre, 50 años, sector privado, Gerente en rubro industrial.

“Hay veces que no, eh... No recibimos buenos tratos; y entre todas como que nos vamos conteniendo... Y, nada, tratamos de que eso no nos impacte.”. Mujer, 36 años, sector público, Desarrollo de RRHH en rubro bancario.

Para algunos participantes, serían modalidades de incivismo la baja apreciación de la propia labor o el tiempo que se le destina a la misma el hecho de que los compañeros de trabajo no respeten horarios o dilaten plazos:

“...yo estoy de día. Trabajo de día de diez de la mañana más o menos hasta las siete de la tarde, cuando llegan temprano [...] yo me tengo que ir a las siete de la tarde y llegan siete y media, ocho, nueve.”. Hombre, 43 años, sector privado, rubro gastronómico.

“...es todo por email. Hay muchas áreas en la universidad. Entonces no sabes a qué corresponde digamos, ¿no? Está el área del estudiante, del docente, académico, bla bla bla... Y siempre termina como un mail que pueden tardar una semana en responderlo

para decirte 'Es de otra área'. Y los querés matar. Eso genera mucho malestar.". Hombre, 41 años, sector público, rubro educativo.

Para otros entrevistados, el incivismo se expresaría en el uso constante de malas palabras en el ámbito laboral:

"...y me reputean, no sé qué, y tal vez a mi jefe no le hacen eso [...] Yo no soy mucho de contestar nada. Me han reputeado. Listo, me quedo callado, me voy para atrás [...] a mí me gustaba el rubro, me gustaba el trabajo, me encantaba lo que hacía pero yo no podía más con el trato.". Hombre, 25 años, sector privado, Supervisor en rubro importaciones.

"...porque, entre ellos, son todos pibes jóvenes y tienen un trato así como muy cotidiano. Entonces, por ahí, no sé, hay a veces un trato más informal de '¡Uh, sos un pelotudo!', que no hiciste esto, que no hiciste aquello...". Mujer, 24 años, sector privado, Account Manager en rubro de sistemas.

"...siento que, también, hay mucha como palabra fácil, de estar... Por ejemplo, en mi trabajo puteando al otro como si nada porque hizo algo mal.". Mujer, 26 años, sector privado, Gestora en rubro seguros (ART).

El trato que se aleja de lo mutuamente respetuoso, de lo cortés, de la consideración recíproca sería un modo relacional que, aunque es desalentado y se opone a lo que estos actores esperan de sus ambientes laborales, podría ser no obstante ser racionalizado y hasta naturalizado con el correr del tiempo:

"...yo me acostumbé, también me pasa... Cuando entré estaba como muy asombrada de eso, que hablaban mal de todo el mundo como si nada y ahora es medio que estoy en la misma". Mujer, 26 años, sector privado, Gestora en rubro seguros (ART).

"Malos tratos, puede ser, de mi socio [...] que tiene una personalidad bastante fuerte, seca; y no sé si ya los tomo como malos tratos porque es la personalidad de él, pero molesta y veo que molesta en los demás también.". Hombre, 42 años, sector privado,

jefe en rubro gastronómico.

"Y era eso, ¿viste? Quilombo. Papeles tirados. Desorden. Mugre. Cosa que era todas las mañanas llegar y decirles: 'Pero, loco, ipónganse las pilas! Pónganse a ordenar.'. Porque, si no lo digo yo, como que les cuesta, ¿viste?, un poco.". Mujer, 24 años, sector privado, Account Manager en rubro de sistemas.

"No valido malos tratos, eh... Pero trato de tomarlo como que no es personal, eh... Obviamente que hay un montón de veces que he salido de sucursales llorando o sorprendida por lo que me han dicho, eh... Puedo entender que tienen malos días. Después trato de rearmar el vínculo de vuelta". Mujer, 36 años, sector público, Desarrollo de RRHH en rubro bancario.

El maltrato como modalidad de incivismo se percibiría con mayor impacto cuando lo extralaboral se presentifica extrapoladamente en el espacio de trabajo:

"...traer los problemas personales de la casa y explotarlos en un lugar que no tiene nada que ver, reventar en momentos en donde... no adecuados [...] como que llegan y a la media hora explotan; y ahí te das cuenta que no venía del trabajo, ¿me entendés?". Mujer, 26 años, sector privado, Gestora en rubro seguros (ART).

b) Discriminación

Si bien con menor presencia discursiva, la subcategoría que los entrevistados han asociado a los incivismos es la discriminación.

De sus dichos emergen, al menos, tres niveles en que se manifiesta: las prácticas referidas a la humillación; las vinculadas a otros rasgos por los cuales se exacerbaban diferencias con la 'otredad'; y las que dan cuenta de formas de seximos.

En relación con la humillación, el incivismo se expresaría al efectuar comentarios denigrantes sobre un trabajador o trabajadora.

Sean éstos explícitos o indirectos, lo que una entrevistada enfatiza es el carácter de innecesarios para la convivencia y la comunidad de trabajo, al tiempo que el efecto emocional que puede generar en quien es destinatario de los mismos:

con otros (Napoli & Koffsmo, 2016).

“...de humillación, puede ser. El tema de... Ponele, una compañera que está excedida de peso [...] Que la coordinadora le haga el comentario de ‘Vos tenés que dejar de comer, vos tenés que...’. ¿Entendés? Cosas como... Pero comentarios innecesarios, que no llegan a una cosa concreta pero indirectamente la persona que lo escucha o que recibe el mensaje no se siente del todo bien.” Mujer, 37 años, sector privado, rubro salud.

Para el nexo entre los incivismos y la ‘otredad’, sólo una participante ha comentado haber vivenciado en calidad de testigo esta modalidad de discriminación.

No obstante, se incluye en el análisis por dos motivos: en primer lugar, porque, como se ha visto, la naturalización de ciertas prácticas que atentan contra la ciudadanía organizacional bien podría operar como modulador de respuestas analogables –es decir, no se comentan porque se han reificado como ‘habituales’ –.

En segundo, porque el tema que refiere como pretexto de la burla –a saber, el cuadro deportivo de fútbol que se prefiere – es de una marcada presencia en el cotidiano de la realidad social del que emerge.

“... hay uno al que lo burlan, no sé porqué ni lo pensé, pero todo así y... ayer ganó River. Entonces, hay como deslizamientos violentos al pepe en fútbol que terminan en... Desgastan. O sea, en... No sé cómo se dice. Boludear [...] Boludear, descansar. ¿Cómo se dicen...? Denostar al otro; sin filtro ya, pero porque viene por el lado del fútbol que todo lo permite, ¿entendés?”. Mujer, 26 años, sector privado, Gestora en rubro seguros (ART).

La condición de ‘diferente’, por el solo hecho de no formar parte del ‘nosotros’ al que se adscribe, pareciera continuar siendo foco de incivismos selectivos (Cortina et al., 2013) y hostigamientos de diversos tipos –basados en el género, en la edad, en la afiliación política, en la cultura o pertenencia étnica, etc. (ILO, ICN, WHO & PSI, 2003) –. Incluso si son intencionados como chiste, pareciera haber trabajadores y trabajadoras para quienes sería preferible ‘filtrarlos’ en el ámbito de trabajo por no considerarlos propios de la con-vivencia organizacional ni dentro del límite de la normalidad sufriente tolerable al trabajar

Respecto de la interpretación del incivismo como forma de sexismo, resultan significativos los dichos de dos participantes. En contraposición con las perspectivas –imaginarias – tradicionales acerca de los sexos, que a lo largo del tiempo han asociado al sexo femenino con sentidos afines a la debilidad, aquí lo que se resalta es que serían las mujeres quienes en mayor medida ejercerían prácticas de incivismo:

“O sea, cada uno se comporta de acuerdo al hábitat. Entonces, seguro que el ambiente de trabajo, el famoso ambiente de trabajo que te lo venden en las empresas: un excelente ambiente de trabajo, seguro el ambiente de trabajo es fundamental para generar eso. Las relaciones interpersonales, hasta inclusive el sexo masculino y femenino y la mezcla que haya, todos hombres, todas mujeres, hombres y mujeres. Cuando hay hombres entre grupos de mujeres no se comportan igual que cuando son mujeres solas. Yo lo tengo recontra demostrado. Mujeres solas son bastante más bravas y cuando hay un hombre en el medio se cuidan por lo que va a pensar el hombre, no la otra mujer, no le importa la otra mujer. Para que no la trate de histérica. Creo que ese tilde las vuelve locas. Entonces, ese hombre piensa que es una histérica; no es lo mismo que lo piense ella. Porque si ella lo piensa, ella no me quiere; pero si el hombre lo piensa, estoy en el horno. Entonces se cuidan, cambian las relaciones.”. Hombre, 50 años, sector privado, Gerente en rubro industrial.

“...eso sí veo, veo más de las mujeres que de los hombres [...] en el sentido que se está demostrando otra cosa. Pero me sorprende muchísimo. Veo mucha más violencia en las mujeres. No sé qué está pasando, pero me encuentro que no es lo que me imaginaba cuando entré. Me imaginaba que sí, que los hombres iban a sentir que estaban más cómodos con sus puestos que sé yo y las mujeres bueno obviamente más sumisas, la típica imagen. Y las mujeres están como todo el tiempo peleando y enfrentando y tratando mal al otro...”. Mujer, 26 años, sector privado, Gestora en rubro seguros (ART).

Cabe aquí conjeturar que estas significacio-

nes podrían estar asociadas a la creciente feminización del mercado de trabajo (Todaro & Yáñez, 2004; Zubieta, 2016). Por haber experimentado el acceso al trabajo en el ámbito público como ‘conquista’ (Filippi, 2008), el sexo femenino percibiría un impacto subjetivo mayor que los hombres, del cual sus repercusiones tanto positivas como negativas se harían más marcadas.

Como se ha señalado en otra oportunidad, la construcción de la autovaloración como persona trabajadora y como profesional ha sido más ardua en las mujeres (Cebey, 2014), motivo por el cual podría pensarse que ciertos rasgos agresivos – contrarios al estereotipo de sumisión y dulzura sobre lo femenino– hayan tenido que ser solapados, ocultados y hasta desestimados como propios en pos del acceso y permanencia al mercado laboral.

Las prácticas de incivismo podrían resultar un medio por el cual expresar tales rasgos en una suerte de solución de compromiso: no dejan de ser modos sutiles, de menor materialidad y en los que la violencia quedaría casi disimulada, pero darían igualmente curso a la agresividad.

Discusión

Lejos de pretender conclusiones acabadas y/o generalizables, los resultados expuestos constituyen una primera aproximación a lo que algunos trabajadores y trabajadoras perciben, interpretan y significan como conductas contrarias a la ciudadanía organizacional en sus ámbitos laborales.

Los extractos exhibidos parecieran reforzar lo que otros investigadores (Anderson & Pearson, 1999; Altman & Akdere, 2008; Pearson & Porath, 2005) han señalado ya respecto de la temática, en tanto el incivismo es asociado por los participantes a modalidades de maltrato, irrespeto y desconsideración.

En todos los casos, se trataría de acciones sin intencionalidad de daño aparente a quien las recibe, ya que se ha destacado como principal atributo que se trataría de ‘modos de ser’, ‘rasgos de personalidad’, ‘estados de ánimo’ y calificativos psicológico-individuales similares. Es decir, los participantes parecieran anudar los motivos de las prácticas de incivismo a cuestiones de índole personal –antes que relacional u organizacional.

La baja intensidad asociada a las prácticas de incivismo en estudios previos se haría evidente en los comportamientos de maltrato y estilos comunicacionales negativos, entre los que se incluyen el uso de malas palabras; pero también en lo

que los participantes han señalado como ‘explosiones’ y marcado maltrato.

Al parecer, habría algo de la dificultad de canalizar las emociones a medida que se las vivencia que operaría como mecanismo por el cual, una vez rebasado cierto límite, éstas irrumpirían disruptivamente en las interacciones laborales.

Más allá de que la gestión de las emociones denote poca inteligencia emocional como competencia personal y/o social (Berrios, 2009), la intensidad del incivismo no sería para estos participantes baja cuando se expresa, aunque sí focalizada: detona de modo puntual y situado, disipándose una vez que ha tenido lugar.

No obstante, algo contrario podría decirse respecto de la intensidad de sus efectos. Si bien son pocos los dichos acerca de las consecuencias del incivismo, cabe señalar el proceso por el cual algunos participantes tienden a racionalizar los eventos vividos o atestiguados: en algunos casos, casi sin plena conciencia de su minimización; en otros, naturalizando su manifestación a lo largo del tiempo.

Este aspecto reviste significatividad, puesto que remite a lógicas atributivas de sentidos que son cognitivo-personales, pero también socio-relacionales por inherentes a la forma en que se co-construyen vínculos laborales.

Al igual que sucede con otras modalidades de hostigamientos e injusticias en las organizaciones (Colquitt et al., 2013; Delshad, Kolouie & Ali, 2016; Safi & Arshi, 2016), en la base se encontraría el proceso perceptivo de cada actor individualmente y de cada actor en interacción con otros miembros de la organización: cada quien interpretaría sus modos de percibir lo ‘no-cívico’ de modo subjetivo, pero también de modo social-subjetivo (Cebey, Trotta, & Howie, 2016; Greenberg & Baron, 2003; Pearson & Porath, 2006), haciendo de ambas modalidades el basamento de la cultura organizacional, y, por tanto, afectando la calidad de vida y desempeño laboral de las personas (Cebey, Trotta, & Howie, 2016).

Si bien tiene lugar en todo momento, el percibir en cuanto tal pasa mayormente inadvertido por su carácter automático (Greenberg & Baron, 2003), lo que convertiría al incivismo en un proceso psicosocial casi auto-perpetuante: si percibo como incívico –o injusto– el comportamiento de otros, reaccionaré consecuentemente a tales situaciones y tenderé a interpretar desde ese criterio normativo mis posteriores juicios valorativos.

Al decir de Silvestroni (2018), sería el ‘ensayo y error’ –y no la deliberación conciente– el

mecanismo heurístico por el cual se concluye en el aserto sobre la condición de lo justo y lo injusto al interior de una organización (Scott, Colquitt & Paddock, 2009; Cropanzano, Fortin & Kirk, 2015; Proudfoot & Lind, 2015). Lo mismo pareciera aplicar para el caso de lo incívico.

Sumado a esto y aunque con menor presencia discursiva, algunos de los entrevistados han vinculado los incivismos a la discriminación. En primer término, como humillación, pero también como forma estereotípica de los equipos de trabajo constitutivamente diversos (Githens, 2011), es decir, como vía para la exacerbación de las diferencias con lo que se estime alteridad.

Sumado a ello y en línea con indagaciones como la de Cortina (2008), han asociado los incivismos a formas de discriminación por sexismo. Estas significaciones requieren aún mayor análisis: por un lado, son expresadas por pocos participantes; por otro, resulta insuficiente tanto la cantidad como la cualidad del material colectado para poder delimitar si se trata de prácticas de ‘discriminación aversiva’ (Githens, 2011) o de un marcado mecanismo ‘selectivo’ de sexismo discriminatorio (Cortina, 2008) en el que los prejuicios no son disonancias ante el cambio –organizacional o personal – (Gosh, Jacobs & Reio, 2011) sino constantes subjetivas, sociales y/o micro-comunitarias.

Resta, por lo tanto, profundizar el análisis para delimitar más acabadamente en qué medida es el propio ambiente laboral, socio-emocional y cultural, el que por la vía de su marco valorativo –normas, políticas, códigos – configura un tipo organizacional de ciudadanía en el que estos comportamientos son facilitados, promovidos, desmentidos y/o sancionados en pos de su erradicación.

También, respecto de las diferencias entre ambos sectores, público y privado. Triangulación metodológica de por medio con los hallazgos cuantitativos y posteriores análisis cualitativos arrojarán resultados de mayor solidez y saldarán algunas de las limitaciones propias de esta aproximación preliminar –aunque lo aquí expuesto pareciera indicar que el incivismo es transversal a ambos tipos de organizaciones, por lo que serían factores de tipo subjetivo e interaccional los que explicarían su emergencia y/o continuidad en los procesos de trabajo diarios.

Como enfatizaron Pearson & Porath (2009: 13), el incivismo no tiene por qué suponer mucho drama: *“Puede ocurrir cuando los trabajadores*

son, simplemente, irrespetuosos, desconsiderados, faltos de tacto, insensibles, no cuidadosos o groseros”. Lo dramático será, como profesionales con responsabilidad por la promoción de la salud laboral, el devenir cómplices en la omisión de hacer algo al respecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Altman, B. A., & Akdere, M. (2008). Towards a Theoretical Model of Performance Inhibiting Workplace Dynamics. *Human Resource Development Review*, 7(4), 408-423.
- Anderson, L. & Pearson, C. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Arreola, K. (2015). Conductas prosociales: una revisión conceptual. *CIENCIA UANL*, 18(75), 87-90.
- Berrios, M. P. (2009). "Inteligencia Emocional en el ámbito laboral". En J. M. Augusto (Dir. y Coord.) *Estudios en el ámbito de la inteligencia emocional* (pp.157-173). Jaén: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén.
- Bordalejo, M. P.; Cebey, M. C.; Trotta, M. F. & Napoli, M. L. (2017). Condiciones laborales percibidas como precursoras de malestar y violencia laboral: análisis de caso. IX Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXIV Jornadas de Investigación. XIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. "Psicología, Cultura y Nuevas Perspectivas". Pp.15-19. ISSN 1667-6750. Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 29/11 al 02/12 de 2017.
- Carmona Cobo, I. (2014). "Agresión laboral y conflicto familia-trabajo: efecto en el bienestar emocional desde la perspectiva de género". Tesis doctoral. Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Madrid.
- 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 de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires.
- Cebey, M. C. & Ferrari, L. (2017a). Violencia laboral en organizaciones públicas y privadas: percepciones y significaciones. *XXIII Anuario de investigaciones*, pp.55-65. Instituto de Investigaciones, Facultad de Psicología, UBA. ISSN 0329-5885 (impresa). ISSN 1851-1686 (en línea).
- Cebey, M. C. & Ferrari, L. (2017b). Prácticas de incivismo, violencia laboral y justicia organizacional. Ponencia en conferencia en el marco del V Congreso Iberoamericano de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo, CIAPOT – "Entre lo disciplinar y lo profesional: aciertos y desaciertos de la POT". 18, 19 y 20 de Octubre 2017, Universidad del Valle. Cali – Colombia.
- Cebey, M. C.; Ferrari, L. & Bordalejo, M. P. (2017). Meanings attributed to workplace violence by workers from public and private organizations, Argentina. 18th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP) - 'Enabling Change Through Work & Organizational Psychology'. Dublin, Ireland. 17 al 20 de mayo de 2017.
- Cebey, M. C., Trotta, M. F., & Howie, A. M. (2016). "El papel de la percepción en las organizaciones". En G. Filippi, L. Ferrari, & E. Sicardi, *Psicología y trabajo, una relación posible. Tomo II* (pp.21-43). Buenos Aires: EUDEBA.
- Colquitt, J. (2001). On the multidimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J. A.; Scott, B. A., Rodell, J. B.; Long, D. M.; Zapata, C. P.; Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Cortina, L. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review* 33(1), 55-75.
- Cortina, L.; Magley, V.; Williams, J. & Langhout, R. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology* 6(1), 64-80.
- Cortina, L.; Kabat-Farr, D.; Leskinen, E.; Huerta, M. & Magley, V. (2013). Selec-

tive incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact. *Journal of Management* 39(6), 1579-1605.

Cropanzano, R., Fortin, M., & Kirk, J. F. (2015). How do we know when we are treated fairly? Justice rules and fairness judgments. En *Research in personnel and human resources management* (pp.279-350). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

Dávila de León, M. C. & Finkelstein, M. (2016). Comportamiento de ciudadanía organizacional y bienestar. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 16(1), 35-48.

Delshad, A.; Kolouie, S. R. & Ali, S. A. (2016). The effect of intellectual intelligence on employee perceptions of organizational justice in Qeshm Free Zone. *Human Resource Management*, 3(1), 26-35.

Díaz, L.; Moreno, B.; Garrosa, E. & Sebastián, J. (2011). El incivismo y el acoso sexual en el trabajo: impactos en la salud ocupacional. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 29(4), 474-483.

EU-OSHA (2015). *Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2)*. Luxembourg: EU-OSHA.

Ferrari, L.; Cebey, M. C. & Córdoba, E. (2015). Un Análisis de la Justicia Organizacional en Términos de Agentes Responsables del Acoso Laboral y Competencia de las Organizaciones para resolver Satisfactoriamente las Situaciones Emergentes. La Perspectiva de Víctimas y Testigos en Torno a la Cuestión. *IV Concurso Biale Masé*. Argentina: Ministerio del Trabajo de la Provincia de Buenos Aires. ISBN 978-987-27567-7-2. *Primer premio, Categoría A: Investigadores y Docentes Universitarios*. CABA, 21 de mayo de 2015.

Filippi, G. (1999). *El aporte de la Psicología del Trabajo a los procesos de mejora organizacional*. Buenos Aires: Eudeba.

Filippi, G. (2008). "El significado y el valor del trabajo en grupos sociolaborales de Argentina en los albores del S. XXI". Tesis doctoral. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Filippi, G.; Wettengel, L.; Napoli, M. L.; Ferrari, L.; Cebey, M. C. & Trotta, M. F. (2013). Sistema acosador y subsistemas asociados a la violencia laboral. *Diagnosis*, 10 - Revista Científica de la Fundación PROSAM. Segundo Semestre Disponible en: <http://www.revistadiagnosis.org.ar/prosam/10.2/item/30-sistema-acosador-y-subsistemas-asociados-a-la-violencia-laboral>*

Fireman, A. M. & Santuzzi, A. M. (2012). The emotional impact of workplace bullying. *The Undergraduate Research Journal for the Social Sciences*, 11, 1-9.

Fleming, P. & Harvey, H. (2002). Strategy development in dealing with violence against employees in the workplace. *The Journal of the Royal Society for the Promotion of Health*, 122, 226-232.

Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.

Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. California: SAGE.

Garrosa, E.; Carmona-Cobo, I.; Moreno-Jiménez, B., & Sanz-Vergel, A. (2015). El impacto emocional del incivismo laboral y el abuso verbal en el trabajo: El papel protector de la recuperación diaria. *Anales de Psicología*, 31(1), 190-198.

Glaser, B. (1999). The future of grounded theory. *Qualitative Health Research*, 9, 836-845.

Glaser, B. & Strauss, A. (1999). Discovery of substantive theory: A basic strategy underlying qualitative research. *American Behavioral Scientist*, 8, 5-12.

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.

Greenberg, J. & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. London, UK: Pearson College Division.

Hernández Carrera, R. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas

tas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas*, 23, 187-210.

International Labour Office - ILO; International Council of nurses - ICN; World Health Organisation - WHO; Public Services International - PSI (2003). *Workplace violence in the health sector. Country case studies research instruments. Survey questionnaire, English*. Joint Programme on Workplace Violence in the Health Sector. Geneva: ILO.

Leiter, M. (2013). *Analyzing and theorizing the dynamics of the workplace incivility crisis*. New York: Springer.

Lewis, J. (2009). Redefining Qualitative Methods: Believability in the Fifth Moment. *International Journal of Qualitative Methods*, 8 (2), 1-14.

Lim, S.; Cortina, L. & Magley, V. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107.

Napoli, M. L. & Koffsmom, S. (2016). "La psicodinámica del trabajo". En: Filippi, G.; Ferrari, L. & Sicardi, E. (Comp.). *Psicología y trabajo, una relación posible. Tomo II* (pp.153-163). Buenos Aires: Eudeba

Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral *Psicología y Salud*, 16(2), 207-217.

Omar, A. (2000). Antecedentes y consecuencias de los comportamientos prosociales de voz y silencio. *Psicodebate, Psicología, Cultura y Sociedad*, 10, 249-268.

Omar, A.; Vaamonde, J. & Delgado, H. (2012). Comportamientos contraproducentes en el trabajo: diseño y validación de una escala. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 249-265.

Organización Mundial de la Salud (2010). *Entornos laborales saludables: fundamentos y modelos de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo*. OMS: Ginebra, Suiza.

Pearson, C. & Porath, C. (2006). *The cost of bad behavior: How incivility is damaging your business and what to do about it*. London, UK: Penguin Group.

Proudfoot, D. & Lind, E. A. (2015). Fairness heuristic theory, the uncertainty management model, and fairness at work. In M. Ambrose & R. Cropanzano (Eds.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp.371-385). London, UK: Oxford University Press.

Quiceno, J.; Báez León, C. & Vinaccia, S. (2008). "Incivismo" en el lugar de trabajo: "Un nuevo factor de estrés laboral". *Acta Colombiana de Psicología* 11(2), 37-46.

Safi, M.H. & Arshi, S. (2016). The Relationship between Perceived Organizational Justice and Organizational Commitment with Job Satisfaction in Employees of Northern Tehran Health Care Center. *Community Health*, 2(3), 172-181.

Salanova, M.; Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), pp. 177-184

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Towards a validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822.

Schlemenson, A. (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Buenos Aires: Paidós.

Scott, B. A.; Colquitt, J. A. & Paddock, E. L. (2009). An actor-focused model of justice rule adherence and violation: The role of managerial motives and discretion. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 756-769.

Shannon, H.S., Haines, T., & Cortina, L.M. (2007). *Project Final Report: Workplace Incivility and Other Work Factors: Effects on Psychological Distress and Health*.

Silvestroni, V. (2018). "Revisión crítica de los desarrollos teóricos e investigación sobre el concepto de Justicia Organizacional, sus relaciones y efectos en la práctica". Tesis de Maestría. Maestría en Psicología Organizacional con orientación gerencial,

Facultad de Psicología y Relaciones Humanas, Universidad Abierta Interamericana.

Spector, P. & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology: An International Review*, 59(1), 21-39.

Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. New York, US: Cambridge University Press.

Tarraf, R. (2012). *Workplace Incivility: Dimensionality and Source Effects*. Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science. University of Western Ontario, School of Graduate and Postdoctoral Studies.

Todaro, R. & Yáñez, S. (2004). *El trabajo se transforma: relaciones de producción y relaciones de género*. Santiago: CEM ediciones.

Vázquez Sixto, F. (1996). *El análisis de contenido temático. Objetivos y medios en la investigación psicosocial* (pp.47-70). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Zubieta, E. (2016). "La feminización del mercado de trabajo y la inteligencia emocional". En: Filippi, G.; Ferrari, L. & Sicardi, E. (Comp.).