

La agresión y la violencia en el empleo: Amenazas y oportunidades

EDWIN MORALES-CORT S

Instituto de Relaciones del Trabajo
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

RESUMEN

Las organizaciones modernas enfrentan el reto de alcanzar niveles óptimos de desarrollo y eficacia en contextos altamente competitivos. Además, tienen el deber de ser responsables con sus trabajadores como parte esencial de su encomienda. En ocasiones, las prácticas que exhiben tienden a atentar contra el desarrollo y bienestar de sus trabajadores. Es por medio de las conductas organizacionales, individuales y colectivas que suele reflejarse la calidad del ambiente de trabajo y de las relaciones humanas que surgen de éste. En el presente artículo se discuten diversos aspectos relacionados sobre algunas prácticas y condiciones organizacionales marcadas por la agresividad que tienden a afectar adversamente de forma directa o indirecta a los(as) trabajadores(as), su familia, la organización en sí misma y a la sociedad en general. Se discuten una serie de prácticas y dinámicas organizacionales caracterizadas por la agresión, que a su vez promueven el surgimiento de conflictos innecesarios, desigualdad e inequidad en el trabajo. También, se explora la función y manifestación del estrés negativo en el proceso de agresión como antecedente o consecuencia detonante. Se enfatiza en las características del clima y la cultura organizacional en el contexto de la agresión y la función de los trabajadores gerenciales. Por otro lado, se expone la importancia de que las organizaciones demuestren su responsabilidad social, reconociendo el impacto potencial adverso de la agresión en la salud mental de los trabajadores. Se plantean retos y oportunidades para la organización moderna en el manejo de las problemáticas esenciales implicadas. [**Palabras clave:** acoso moral o laboral, prácticas organizacionales y responsabilidad social, agresión, violencia, estrés, clima, salud mental.]

ABSTRACT

The modern organization is challenged to meet optimum levels of development and efficacy in a highly competitive environment. As an essential part of its agenda it must be responsible to their workers. Sometimes, the practices used tend to act against the organizational development and well being of their workers. The quality of the working environment and the human relations interactions that emerge from it reflect through the individual, group and organizational behavior levels of analysis. In this article we discuss diverse aspects related to some organizational practices and conditions identified by the aggressiveness with a negative direct or indirect effect on workers, their families, the organization itself and the society as a whole. Various organizational practices and dynamics characterized by the aggression phenomena are discussed, particularly those that stimulate unnecessary conflicts, unequal treatment and inequity in the workplace. We also discuss the function and manifestation of the negative stress role in the aggression processes as precedent or detonation consequence. Cultural and organizational characteristics in the context of aggression and the management role and responsibility are emphasized. The organizational importance of their social responsibility is stressed recognizing the potential negative impact of the aggression phenomena in the workers mental health condition. We also consider the discussion of the challenges and opportunities of the modern organization in the management of essential related matters. [Keywords: mobbing, bullying, organizational practices, social responsibility, aggression, violence, stress, climate, mental health.]

Históricamente los ejecutivos de las empresas han buscado formas de promover el desarrollo de sus respectivas organizaciones y lograr la maximización de las ganancias de éstas. En ocasiones, han incurrido en prácticas que atentan contra el desarrollo y bienestar de los trabajadores. En la modernidad se han desarrollado tendencias hacia la democratización y la participación de los trabajadores en procesos tradicionalmente adscritos a la alta gerencia. Además, se han implantado iniciativas organizacionales dirigidas a promover una mayor injerencia y compromiso por parte de los trabajadores. A pesar de esto, las empresas tienden a incurrir de forma consistentemente contradictoria en prácticas improductivas que atentan contra el bienestar de los trabajadores y de la organización en sí misma.

Las condiciones económicas prevalecientes requieren que las empresas sean cada vez más competitivas y para esto acomodaticiamente algunos empresarios o dirigentes organizacionales han creado una conciencia parcial e instrumental sobre el valor de los recursos humanos. Esta nueva concepción del factor humano o capital humano requerirá de una mayor flexibilidad y racionalidad en la toma de decisiones y en el desarrollo de políticas y prácticas organizacionales congruentes. Serán estas últimas las que reflejarán el grado de compromiso y respeto de las organizaciones por su recurso más valioso, el humano. Por consiguiente, las conductas organizacionales, individuales y colectivas reflejarán la calidad del ambiente de trabajo y de las relaciones humanas que surgen de éste.

El Tribunal Supremo de Puerto Rico, mediante opinión escrita por el Hon. Juez Asociado Federico Hernández Denton en el 2003, expresó:

reafirmamos que ante lesiones a la intimidad y dignidad personal por parte de personas privadas, todo ciudadano tiene derecho a acudir a los tribunales para obtener un remedio interdictal mediante el cual se ordene al patrono que cese y desista de continuar cualquier práctica que incida sobre tales derechos. Este remedio constituye un mecanismo de naturaleza extraordinaria que permita a todo empleado proteger su derecho constitucional a la intimidad y su integridad personal en el trabajo.

Por su parte, la Organización Mundial de la Salud (2002) se reafirmó en condenar y señalar todo acto que atente contra la moral, dignidad y la salud, tanto a nivel individual como a la salud pública no se debe permitir. Esta organización definió el concepto violencia

como el uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo contra uno mismo, otra persona o un grupo, o comunidad que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daño psicológico, trastornos del desarrollo o privaciones.

La violencia como manifestación extrema de agresión podría definirse como cualquier acto o conducta ya sea pasiva o activa, explícita o solapada que intente humillar, herir, destruir, hacer daño o cause daño físico, psicológico o ambos a otra persona y otras personas, incluso la muerte en el lugar de trabajo, incluyendo los predios de la organización, aunque su origen no este relacionado con el trabajo. Además, incluye cualquier acción dirigida a perjudicar o causar daño a la propiedad u organización donde se trabaja. Por lo tanto, esta va desde negarse a trabajar hasta la agresión física o sabotaje (Maesso, 2001).

En el presente artículo se discuten diversos aspectos relacionados con algunas prácticas y condiciones organizacionales marcadas por la agresividad que tienden a afectar adversamente de forma directa o indirecta al trabajador, su familia, la organización en sí misma y a la sociedad en general.

Prácticas y dinámicas organizacionales caracterizadas por la aggression

En los últimos años han surgido múltiples reclamos de los(as) trabajadores(as) sobre el trato que reciben en sus empleos y organizaciones en las que laboran. A pesar de la incorporación de nuevas filosofías empresariales orientadas hacia el respeto, la confianza, la democratización y la participación de los asociados en el lugar de trabajo. Sin embargo, todavía existen prácticas disociadoras organizacionales, individuales y colectivas. Muchas de estas prácticas son diseñadas, promovidas, permitidas o ignoradas por diversos sectores en las organizaciones.

Entre algunas de las prácticas y dinámicas agresivas se encuentran las siguientes (Irigoyen, 2001): el *mobbing*, que corresponde a las persecuciones colectivas o a la violencia que se desprende de la organización, que incluye desde conflictos menores hasta la violencia física; el *bullying* es que es más amplio que el *mobbing* y oscila entre bromas y la marginación hasta conductas de abuso con connotaciones sexuales o agresiones físicas. El *bulling* es más bien de origen individual que organizacional; el acoso moral se refiere a agresiones más sutiles y más difíciles de reconocer y de probar, sea cual sea su procedencia, individual, colectiva u organizacional.

Muñoz (1997) nos advierte enfáticamente en su investigación lo siguiente:

Para poder entender el concepto hay que explorar el lugar en las cuales [*sic*] esas determinaciones, entendidos y significaciones intervienen... problematizar la instancia en que el significado es creado, en el que el nudo se amarra o se desenreda en el orden simbólico de una cultura y fundamentalmente, en los diversos discursos en los que se vinculan la vida y la "violencia"... No es posible homogeneizar una verdad para entender una noción cuya construcción es antecedida por procesos reales, imaginarios y simbólicos que son estructurantes, diferentes en su lectura para cada sujeto, cambiante en cada lugar histórico en que acontece... Hablar de violencia no puede significar el análisis de conducta-acto-aislada.

No obstante, conforme a la imprecisión del concepto violencia que se deriva de un análisis extenso de la literatura profesional y a la amplitud y el alcance de estas prácticas que se manifiestan en las organizaciones, por iniciativa o actos de ésta o de sus miembros, las posibles causas de acción de un trabajador afectado son mínimas. Más allá de la legislación de discriminación y la legislación protectora y las disposiciones del Código Civil y del Código Penal, no se reconocen otras manifestaciones diferenciadas de agresión y violencia en el entorno laboral. Además, tampoco existen programas y protocolos de intervención, avalúo y evaluación de dichas prácticas que tal vez sean poco conocidas pero más comunes de lo esperado. Estas medidas son vitales para lograr regular este tipo de conductas organizacionales y manejar el impacto en la organización y sus miembros. Más aún, algunas de estas prácticas, aunque no persigan hacer daño, como en el caso de la participación organizacional como resultado de la negligencia, se espera que provoquen un efecto adverso en la salud mental del trabajador y un impacto potencial negativo en sus respectivos roles en la sociedad.

Las empresas por su naturaleza pretenden alcanzar el máximo de beneficio y lucro. Históricamente, en el mundo capitalista los trabajadores eran mayormente vistos como herramienta para lograr este fin y entendidos como un objeto del proceso de producción. Cada día los empresarios y sus representantes crean mayor conciencia de la importancia del trabajador en el contexto de los negocios. Este nivel de conciencia no necesariamente surge como parte del reconocimiento de su valor intrínseco sino por el instrumental. Es interesante que

el nivel de convencimiento puede ser provocado en parte por el interés de reducir el cúmulo de resultados y efectos negativos en las operaciones del negocio y porque se conoce el impacto adverso de excluir a los trabajadores de la participación activa en diversos procesos organizacionales. Esto, sumado a un pobre funcionamiento organizacional y al abuso por parte del personal gerencial para con los trabajadores, resulta altamente costoso e improductivo para las empresas (Hodson y Roscigno, 2004:700).

De esta falta de convencimiento y unicidad en el proceder individual y colectivo surgen múltiples contradicciones que pueden manifestarse como resultado de la aplicación de políticas empresariales que en su esencia podrían contradecir la ideología mercantilista prevaleciente. Sin embargo, existen una gama de prácticas organizacionales que se distancian de las filosofías empresariales modernas las cuales pueden enajenar, aislar y enfermar al recurso humano. Como resultado de tales contradicciones presentes en las condiciones de trabajo y el ambiente en el que está inmerso el trabajador, se destaca la relación de desigualdad que caracteriza dicho contexto. Por ende, el desarrollo de la organización podría verse altamente comprometido.

Algunas de las prácticas que se manifiestan en la dinámica organizacional promueven el surgimiento de conflictos innecesarios que al ser manejados de forma inapropiada podrían conllevar costes onerosos para todas las partes involucradas en la controversia. Los conflictos son necesarios para que un sistema no permanezca estancado. Sin embargo, no basta con reconocer el surgimiento del conflicto sino que las personas afectadas deberán percibir que han derivado un beneficio del mismo a causa del daño recibido. De manera que deben tomarse acciones correctivas pertinentes y razonables para las partes. Se destaca que los eventos negativos en el lugar de trabajo tienden a tener una influencia sustancial sobre la manera en que perciben los asociados su lugar de trabajo; donde los eventos negativos tienden a tener un mayor impacto que los eventos positivos cuando ambos ocurren simultáneamente (Miner, Glomb y Hulin, 2005:187). Un conflicto surge como resultado de haberse violentado diferentes necesidades, por lo que un remedio a tiempo resulta esencial (Reb, Goldman, Kray y Cropanzano, 2006:31).

Cuando las personas se incorporan a las organizaciones traen consigo sus hábitos y su relación con un orden social mayor, lo que afecta pero no determina necesariamente la realidad organizacional (Hallett, 2003:130). En el contexto organizacional, múltiples necesidades individuales y colectivas pueden ser violentadas como resultado de ideologías, políticas y prácticas organizacionales.

En su investigación efectuada en Puerto Rico, referente a la relación entre la frustración organizacional y comportamientos intensos en empleados gubernamentales de la región sur Almodovar (2000) informó los siguientes hallazgos: (1) la muestra consistió de 77 participantes por disponibilidad; (2) los resultados del análisis de correlación indicaron que no existe una correlación estadísticamente significativa $r=-.157$, $p=.174$ entre el nivel de frustración organizacional de los participantes y su nivel de comportamiento intenso; (3) que no existía una correlación significativa $r=-.078$, $p=.499$ entre la edad y el nivel de comportamientos intensos; (4) que no existía una correlación estadísticamente significativa $r=-.088$, $p=.499$ entre los años de experiencia y el nivel de comportamientos intensos; (4) los resultados del análisis de prueba t realizado para auscultar la existencia de diferencias estadísticamente significativas en los niveles de comportamientos intensos, tomando en consideración la satisfacción con la supervisión en el trabajo, indicaron que existían diferencias significativas a un nivel de probabilidad menor de .05 $p=.019$ con una $t(75) = 2.39$, $p<.05$.

Por otro lado, Rodríguez y Andujar (2000) efectuaron una investigación en Puerto Rico utilizando la Escala de Comportamientos Intensos. La muestra consistió de 319 participantes seleccionados por disponibilidad, de los cuales el 74.2% eran del género femenino y 25.8% del masculino. La edad promedio de los participantes es 34.74, el 64.4% de la muestra posee un grado de bachillerato o más. El promedio de años de experiencia en el trabajo fue de 12.98 y el promedio de años trabajando en la organización 6.5. No se identificaron diferencias significativas por tipo de industria a la que estaban adscritos los trabajadores.

A través de sus estudios múltiples investigadores han demostrado que las manifestaciones más frecuentes de agresiones iniciadas internamente en la organización no son actos de violencia, pero si actos menos dramáticos de tipo psicológico, tales como: difundir rumores, hacer gestos o lanzar miradas intimidantes hacia los colegas (LeBlanc y Barling, 2004:10). De acuerdo al NIOSH (Hlebovy, 2000:63) la violencia en el lugar de trabajo (VLT) se define como cualquier ataque físico, conducta amenazante o abuso verbal que ocurre en el escenario de trabajo. Incluye, pero no se limita a: golpes, homicidios, disparos, ultrajes, amenazas o traumas psicológicos, llamadas obscenas, intimidación u hostigamiento de cualquier naturaleza como persecución y acoso.

La agresión y la violencia deben ser comprendidas como grados de un continuo. La agresión incluye usualmente actitudes y

conductas cuyo efecto es negativo en personas o grupos de personas. No obstante, la violencia es la expresión máxima y extrema de la agresión la cual conlleva usualmente daños a nivel físico a personas o a la propiedad.

La investigación realizada por Muñoz (1997) en Puerto Rico aborda el concepto violencia como una noción más que como un significado. Argumenta que los significados “cientificistas” de la violencia, han utilizado perspectivas simplistas del lenguaje, para transmitir las ideas pre-existentes e intentar representarlas como entidades del mundo real, desde el orden de la autoridad del saber, de la verdad, objetivo que no logran. Añade la investigadora que el proceso de construcción de la noción ha sufrido el proceso de “arbitrariedad de la lengua”.

Por otro lado, la violencia en el lugar de trabajo puede incluir diferentes tipos de conducta: homicida, violencia física, abuso verbal y amenazas, *stalking*, *bullying* entre los trabajadores o por parte de los gerentes o por conductas que inducen temor, estrés o rechazo o evitación del lugar de trabajo (Grenyer, Lavalle, Biro, Middleby-Clements, *et. al.*, 2003:804). Estas conductas y prácticas organizacionales son las que pueden contribuir mayormente a la falta de compromiso y deseo de salir del contexto organizacional.

La función y manifestación del estrés negativo en el proceso de agresión

Múltiples prácticas y dinámicas organizacionales pueden ser percibidas por el trabajador como manifestaciones de agresividad y violencia. No es extraño entonces que tiendan a provocar estrés en los trabajadores el estar expuestos a un ambiente amenazante y hostil. Es precisamente el conglomerado de violaciones a las necesidades y deseos de los trabajadores lo que puede tender a provocar diferentes gradaciones y manifestaciones del estrés. Según DeVries y Wilkerson (2003:46) el estrés se está convirtiendo en la causa de mayor incidencia de incapacidad en los trabajadores. Los resultados de su estudio reflejaron que el estrés explicó el 40% de la rotación en el empleo y donde el 25% de los trabajadores indicaron reconocer su vida laboral como uno de los estresores más significativos en su vida. Aparentemente, los eventos negativos en el trabajo tienden a tener un efecto equivalente a cinco veces el tamaño del efecto de eventos positivos (Miner, Gomb y Hulin, 2005:188). Estos autores señalan que dichos eventos son indeseados irrespectivamente de si el trabajador se presentó a su empleo con un estado de ánimo positivo. No obstante,

señalan que los que se presentaron a su trabajo con una disposición positiva aumentaron más su sensación de placer a partir del evento positivo.

En Puerto Rico, Umpierre (2003) realizó una investigación sobre las percepciones con relación al manejo de los supervisores y supervisoras de incidentes críticos. Los incidentes críticos se han definido como aquellas situaciones inusuales de fuerte contenido emocional que tienen el potencial de interferir con la habilidad funcional de los empleados. Estos incidentes se derivan de una combinación de eventos interaccionales relacionados con las personas, el medio ambiente, la estructura física y las condiciones de trabajo, así como a las formas de interacción entre empleados, clientes y empleados y/o entre estos y su empleadores (OIT, 1998).

En dicha investigación se utilizó el diseño exploratorio-descriptivo. La población bajo estudio estaba constituida por empleados de agencias de servicios sociales, ocupando posiciones de servicio directo. Se seleccionó una muestra no-probabilística, de tipo intencional o de criterio. La muestra estuvo constituida por 35 trabajadores sociales y/o empleados de agencias de servicio del área de San Juan. Se utilizaron estadísticas descriptivas para el análisis de los datos recopilados. Entre los resultados de mayor pertinencia o relevancia se identificaron los siguientes: (1) 51% clasificó su lugar de trabajo como representativo de riesgo moderado para su salud física y emocional y 48.6 lo clasificó como de alto riesgo; (2) en cuanto al nivel de confianza y las destrezas de manejo de sus supervisores ante incidentes críticos, el 48.6 mencionó desconocer si había participado de algún incidente crítico vs. 42.9 que indicó uno o dos simulacros; (3) 62.9 tenía la esperanza de que el supervisor pudiera canalizar la ayuda necesaria; (4) 34% expresó que consideraba buena la capacidad de manejo de los supervisores de incidentes críticos; (5) 25.7 la estimó inadecuada; (6) 57% de los participantes mencionó que el contexto laboral se había visto alterado debido a la ocurrencia de incidentes críticos, vs. 43% que indicó que no; (7) 37% sentiría mayor seguridad en su área de trabajo si recibiera adiestramientos sobre incidentes críticos. Los participantes del estudio respondieron a la identificación y reconocimiento de los incidentes críticos como un peligro ocupacional. El 51.1% de los participantes identificó su ocupación y lugar de trabajo como uno que conlleva riesgo moderado, seguido por un 48.6% que identificó los mismos como de alto riesgo. El 74.3% de los participantes identificaron que su ocupación conlleva riesgos para su salud física y emocional, seguido por 11.4% que identificó la misma como una de riesgo.

El estrés ocupacional se define como un evento o la secuencia de eventos, no físicos en su naturaleza, que son percibidos en el receptor como un ataque que provoca una respuesta física, mental o emocional que envuelve pelear o escapar, que tiende a promover reacciones ofensivas y defensivas por un periodo de tiempo prolongado, pudiendo llegar a ocasionar deterioro en la salud física o mental (Raitano y Kleiner, 2004:32). Por consiguiente, el estrés puede incidir en la provocación o en la manifestación posterior de conductas agresivas.

El campo de la Psicología en la especialidad de Psicología en Salud Ocupacional ha estudiado el efecto negativo de la exposición a largo plazo a estresores crónicos asociados con el trabajo, tales como: sobrecarga de trabajo, itinerarios de trabajo, conflicto de roles y falta de apoyo social. Las investigaciones realizadas sugieren efectos potenciales en la satisfacción del trabajador, la productividad, salud mental y física, ausentismo y la posibilidad de que el patrono sea demandable (Ploeg y Kleber, 2003:40). De manera que no sólo los actos violentos o eventos traumáticos tienden a tener un impacto en el bienestar del trabajador. Algunas de las exigencias psicológicas que pueden imponerse a un trabajador como parte de conductas agresivas aisladas, repetidas y concertadas son: no proveer tiempo suficiente para completar una tarea, un volumen de trabajo desproporcionado y la imposición de demandas conflictivas en los trabajadores (Wilhelms, Kovess, Ríos y Finch, 2004:867).

Algunos de los factores que inducen a estrés pueden estar presentes en cualquiera de las manifestaciones de agresión mencionadas anteriormente: “bullying”, “mobbing” (términos conocidos en el idioma inglés) y acoso psicológico. Particularmente, el acoso psicológico ha sido el término menos comprendido y menos atendido a nivel de legislación protectora. El acoso psicológico es un factor independiente de la discriminación, aunque ciertamente pueden coexistir. Algunos elementos que se deben tomar en consideración en la identificación de conductas de acoso se mencionan a continuación. Se observa la intención de humillar, ya sea tanto en público como en privado. Según Leymann (1996:170) a través del acoso psicológico se pretende afectar a la víctima afectando: (a) sus posibilidades de comunicarse adecuadamente; (b) (al limitar) su contacto social; (c) su reputación personal; (d) situación ocupacional; y, (e) la salud física de ésta.

El propósito es el de causar vergüenza o faltar el respeto al interlocutor. En muchas ocasiones se atenta contra las condiciones de trabajo. Debe destacarse la importancia de la frecuencia o la repetición de los actos de agresión, dentro de esta clasificación de acoso

psicológico. Muchos de estos actos pueden ser provocados de forma premeditada, consciente o inconsciente ya que pueden ser provocados también por personas con disfunciones mentales. Se provoca una condición de falta de equidad e injusticia en el trabajador que sólo este tiende a percibirla. En ocasiones se realizan peticiones o se establecen requisitos incongruentes en el puesto, no se tiende a tolerar las diferencias de opinión, se fomenta un ambiente de turbulencia e inestabilidad por medio de chistes, comentarios, comparaciones, la asignación de trabajos especiales, entre otros. Una práctica observada es la de generalizar, sobre reaccionar y magnificar los errores, cometiendo errores de lógica y de racionalidad. Estas prácticas pretenden atemorizar y provocar inseguridad como mecanismo de control y alienación.

Usualmente, el acoso tiende a provocar enajenación, aislamiento o abandono por parte del trabajador de la organización. En ocasiones se deja sin trabajo o se sobrecarga de trabajo de forma gradual y paulatina o se asignan tareas que se entiende de antemano exceden las capacidades intelectuales o las competencias de la víctima. Ridiculizar y provocar disimuladamente frente a terceros o en privado, alentar que se cometan errores y que otros compañeros se convenzan de las debilidades de la víctima, crear coaliciones en contra del trabajador.

Por otro lado, Mausner y Eaton (2000:176) sugieren que, en el caso de personas diagnosticadas con depresión, las exigencias psicológicas en el empleo tienden a tener un mayor impacto que las físicas y las asociadas al estrés que puede coexistir con el poder relacionado a la toma de decisiones. En un estudio donde se consideró en la muestra de participantes, tanto a personas empleadas como desempleadas, ambos sectores reconocieron al empleo con efectos positivos en la salud y la estima personal. Algunos de los participantes informaron tener la necesidad de hallar el equilibrio entre los efectos positivos como la estructura, la productividad y la mejoría de su condición económica y el efecto negativo del estrés en el trabajo (Kirsh, 2000:25).

En un estudio realizado con 1,100 empleados Quine (1999) encontró que aquellos que experimentaron acoso psicológico el año anterior, presentaron niveles significativamente bajos en satisfacción laboral en comparación con otros trabajadores ($t(1,1098)=10.7$, $p<0.001$). Además, ellos mostraron niveles más altos de estrés laboral ($t(1,1098)=14.4$, $p<0.001$) que aquellos que no fueron acosados. También encontró que las víctimas de acoso sufren niveles crónicos de ansiedad ($\chi^2=79.3$, $p<0.001$) y depresión ($\chi^2=32.5$, $p<0.001$).

En Puerto Rico se han realizado pocas investigaciones relacionadas con el acoso psicológico en el trabajo. Entre éstas se

puede identificar el estudio realizado por Martínez y sus colaboradores (2003), el cual tuvo como propósito buscar información referente al fenómeno en este país. La muestra fue de 227 trabajadores en Puerto Rico, en su mayoría residentes del área norte del país 65%. Del total de los participantes, un 15.9 sostuvo que es víctima de acoso psicológico en su actual trabajo, un 23.3 fue víctima en otros lugares y 24.2 indicó que otros compañeros de trabajo son víctimas de acoso en su actual lugar de trabajo. El 55.6 de las víctimas pertenece al género sexual femenino en comparación con un 41.7 que pertenece al género sexual masculino. Las edades fluctuaron entre los 23 y 54 años, con una edad promedio de 35.53 (DE=8.62).

Martínez *et al.* (2003) encontraron que el 41.7% de los que indican ser víctimas en el empleo están siendo acosados por su supervisor o jefe inmediato, el 30.6% por sus compañeros de trabajo, el 22.2% por otros supervisores y el 2.8% por subalternos. El 27.8% indicó ausentarse frecuentemente como resultado de estar en un lugar donde se acosa psicológicamente a los empleados y un 40% tendió a buscar ayuda profesional como consecuencia de dicho acoso. Un 41.7% se ha quejado de ser acosado psicológicamente, pero la gerencia ha ignorado su queja. Como resultado del acoso un 61.1% ha pensado renunciar a su trabajo porque no soporta dicho ambiente, un 63.9% señaló que su situación de acoso es tan incómoda que quisiera salir corriendo de allí y nunca más regresar y un 69.4% indicó sentirse ansioso por las mañanas al saber que se tiene que enfrentar en el trabajo a un ambiente de acoso psicológico. El 69.5% de las víctimas de acoso psicológico indica que se ha visto afectada emocionalmente, 75% piensa que el acoso psicológico es un problema bien serio en su trabajo y el 77.8% señaló que el trabajar frecuentemente en un ambiente de acoso psicológico impacta negativamente su productividad. Los primeros diez síntomas informados por las víctimas son: nerviosismo (ansiedad) 72.2%, olvido 69.4%, irritabilidad 69.4%, dolores musculares 66.75%, hipersensibilidad hacia las injusticias 66.7%, dificultad para concentrarse 63.9%, depresión 63.9%, sueño interrumpido 63.9%, tristeza 63.9% y dolores en la nuca 63.9%.

La provocación de estrés o la no intervención preventiva, correctiva, adecuada y temprana puede redundar en el deterioro de la salud mental del trabajador y en la degradación de sus relaciones con su entorno. Esto refleja visiones y prácticas punitivas y alienantes. Limas y Hansson (2004:100) encontraron en su estudio que existen variaciones en la susceptibilidad de las personas, conforme a sus diferencias individuales, con aspectos del diseño del trabajo, exigencias del puesto y en función de condiciones de bajo control como puestos

altamente estresantes. Esto implica que los puestos que tienden a ofrecer mas control y oportunidades tienden a reducir las exigencias y por ende provocan menos constricción o daño en el trabajador.

Las organizaciones son sistemas sociales y por ende no están exentas de la realidad tempo espacial imperante. El impacto que pueda tener el lugar de trabajo en la tensión negativa que pueda experimentar un trabajador a nivel psicológico podrá explicarse en parte en función de los estresores presentes, los recursos con los que cuenta la persona configurados por su personalidad, las estructuras creadas para desenvolverse en el diario vivir, las redes de apoyo con las que cuenta fuera del lugar de trabajo y las estructuras macrosociales, entre las que se encuentra ciertamente, la empresa (Marchand, Demers y Durand, 2005:9).

El contrato psicológico, la ciudadanía corporativa y la responsabilidad social de las empresas

Según Hodgkinson (2003:12) las investigaciones y teorías tradicionales se han centrado en las implicaciones del contrato psicológico para los individuos y las organizaciones, particularmente las consecuencias negativas de su violación, a expensas de no comprender los antecedentes y los procesos como parte esencial de la configuración de los elementos de dicho contrato. La violación al contrato psicológico es un acto de agresión en si mismo aún ante la ausencia de mecanismos de regulación del mismo. El contrato psicológico entre los trabajadores y el patrono no debe entenderse como un elemento producto de la retórica. Particularmente, tales violaciones al contrato implícito entre las partes tenderían a provocar importantes cuestionamientos sobre la razonabilidad del acto como también considerarse un elemento altamente disruptivo no tan sólo para el trabajador involucrado sino para otros asociados que puedan justificadamente preocuparse por el trato que recibirán en el futuro (Hodson y Roscigno, 2004:676). Las empresas, como parte de su responsabilidad social, deben prevenir los actos de agresión ya sea del tipo institucional, colectiva o individual en el lugar de trabajo. Más allá de las implicaciones para la efectividad y eficacia organizacional, por el bienestar de los trabajadores, su familia y la sociedad en general. Ciertamente, tales acciones se traducirán en beneficios para todas las partes involucradas. No obstante, la ciudadanía corporativa deberá reflejar sus fundamentos de equidad y justicia. Para Hodson y Roscigno (2004:672) tanto las prácticas organizacionales como las correspondientes al desempeño en el empleo son potencialmente relevantes para alcanzar la competitividad

en la economía contemporánea. Es interesante, que este motivo impulsa a diversos gerenciales a tomar medidas para la reducción de las manifestaciones de la agresión en el lugar de trabajo.

La importancia que tiene el trabajo en sí mismo y la vida laboral surge del significado que deriva el trabajador de su experiencia en dicho escenario. Dependerá entonces de la calidad de dicha experiencia y del valor asignado a la totalidad integrada de la experiencia laboral. Ésta plantea la posibilidad de que el trabajador se involucre más o se distancie y aisle de las estructuras y procesos organizacionales, tanto de los técnicos y especializados, como de los pertinentes a la interacción humana.

El clima y la cultura organizacional como contexto de la agresión

En la literatura científica se reconoce la importancia del clima organizacional y la cultura organizacional como un factor promotor o inhibidor de la agresión y la violencia en el lugar de trabajo. En un estudio realizado por McCabe y Hardman (2005:736) se encontró que existe la posibilidad de que el contexto organizacional influya considerablemente en el grado en el que los trabajadores aceptan o toleran el hostigamiento sexual. Además, otras investigaciones sugieren que un clima organizacional que refleje tolerancia hacia el hostigamiento sexual directamente contribuye a la manifestación de hostigamiento y a resultados negativos para los trabajadores a nivel psicológico, en la salud y en el empleo (Hunter-Williams, Fitzgerald y Drasgow, 1999:303).

No resultaría ilógico considerar que también pueda influir en otro tipo de hostigamiento o acoso, ya que por su naturaleza ambas son conductas agresivas y/o violentas. El acoso psicológico puede definirse en términos generales como: la observación de la manifestación de una o varias conductas o gestos respecto de una persona o de un grupo, que se percibe como insultante, intimidante, humillante, malintencionada, degradante u ofensiva (Irigoyen, 2001).

La cultura organizacional y las políticas empresariales que se desarrollan como reflejo de ésta reflejan el grado de preocupación que tiene la empresa por el bienestar de sus trabajadores (Secker, Membrey, Grove y Seeböhm, 2003). La búsqueda del bien común y la justicia deberá reflejarse en las decisiones que toman los líderes y en el trato que brindan a las personas (Tatum, Eberlin, Kottraba y Bradberry, (2003:1007-08). La cultura organizacional es considerada por algunos como un orden negociado donde no necesariamente sugiere

la existencia de igualdad, el cual emerge por medio de las interacciones entre actores, un orden negociado por personas que poseen poder simbólico, el poder para definir la situación en la que las interacciones ocurren (Hallett, 2003:128). La cultura organizacional puede jugar un papel importante en la discriminación y segregación en el empleo. Es la cultura organizacional la que viabiliza el surgimiento de redes y conexiones sociales que permiten la integración de los trabajadores al sistema organizacional. A través de ésta, los gerentes pueden promover la conformidad con los valores y normas organizacionales que han sido delineadas por ellos como mecanismo de control (Green, 2005:634).

En la investigación realizada en Puerto Rico por García, Roviera y Villanueva (2006) se consideró una muestra del estudio que constó de 150 participantes de los cuales el 64% pertenecía al género femenino y el 36% al masculino. La edad promedio de estos fluctuó entre 28 a 37 y 38 a 47 años. En esta investigación se utilizó la perspectiva ecológica. Esta perspectiva permite una visión global de la situación, atendiendo simultáneamente a la gente, su familia y cualquier otro sistema que se considere importante para atender sus necesidades. Los autores plantean la relación persona-ambiente existente y cómo estos componentes comparten influencias recíprocas. Señalan que cuando algún evento obstaculiza las transacciones e intercambios entre el individuo y su ambiente (sistemas sociales) su funcionamiento se afecta, lo que provoca estresores de vida.

Se destaca que en esta investigación se identificaron prácticas gerenciales inadecuadas entre las que se sobresalen: la imposición de órdenes, no participación en la toma de decisiones, pobre confianza, que no se toma en consideración la opinión de los trabajadores, el trato hostil, que el supervisor habla mal a espaldas de sus supervisados, altos niveles de frustración informada y preocupación por la pérdida del empleo.

En el estudio realizado por Acker (2004:72) se resalta la importancia del rol de apoyo social en el lugar de trabajo y de las condiciones organizacionales y su rol en el pronóstico de la satisfacción en el empleo y la intención de abandono del mismo. Como resultado de dicha investigación se resalta la influencia que tiende a generar una atmósfera apropiada, que viabilice el ofrecimiento de servicios de calidad, la gratificación personal producto de la experiencia laboral y el compromiso hacia la profesión. Por el contrario, se reconocen en este estudio una serie de variables organizacionales que atentan contra el apoyo hacia el trabajador en el lugar de trabajo, tales como: conflicto de roles, ambigüedad de roles, y falta de apoyo social y de oportunidades para el desarrollo profesional. De acuerdo con lo planteado, la falta de

apoyo proveniente de la organización y altos niveles de estrés laboral se asocian a su vez con bajos niveles de satisfacción en el empleo (Gellis y Chun, 2004:417- 38).

En el estudio realizado por Marchan (1983) sobre la relación entre homogeneidad perceptual del clima organizacional y la satisfacción en el trabajo, se seleccionaron por disponibilidad 67 empleados de siete departamentos diferentes de un total de 90 empleados que hay en dichos departamentos. Las correlaciones entre el nivel de recompensa y orientación hacia el desarrollo donde la correlación fue de .65, sugieren que los individuos tendían a medir su desarrollo profesional en términos de salario recibido, y la correlación entre el involucrarse con la organización y las relaciones sociales de .54, tendería a indicar que el nivel en que se involucran los asociados con la organización estaba limitado principalmente por las relaciones sociales. Se encontró que mientras más parecida decían los individuos que era su percepción del nivel de recompensa, menos satisfechos estaban. A mayor conflicto, peores relaciones interpersonales; a mayor conflicto, menor satisfacción con el trabajo. También se encontró que, a mayor acuerdo entre la percepción individual de orientación hacia el desarrollo y la percepción promedio de su grupo de trabajo, mayor satisfacción.

Por otro lado, en la investigación de naturaleza descriptiva correlacional realizada en Puerto Rico por González (2000), se estudiaron los factores asociados con el nivel de satisfacción del maestro con su ambiente de trabajo y su relación con las actitudes militantes. La población del estudio estuvo compuesta por los maestros del Departamento de Educación de Puerto Rico, durante el año académico 1997-98. La muestra fue seleccionada mediante la estratificación de los distritos y la cantidad de estudiantes matriculados. Los resultados reflejaron que según los maestros, existe una relación significativa entre los factores tangibles e intangibles presentes en el ambiente de trabajo y el nivel de satisfacción de ellos. La prueba de consenso demostró que no existe un consenso significativamente alto en la percepción que tienen los maestros sobre los factores tangibles e intangibles que afectan adversamente su nivel de satisfacción. Según los directores, existe una relación significativa entre los factores tangibles e intangibles presentes en el ambiente de trabajo y el nivel de satisfacción de los maestros.

También, se corroboró lo siguiente: (1) que existen diferencias significativas entre la percepción que tienen los maestros y los directores escolares sobre los factores tangibles e intangibles y su efecto en el nivel de satisfacción de los maestros con su ambiente

de trabajo; (2) que existen diferencias significativas sobre el grado de consenso entre la percepción de los maestros y la de los directores escolares sobre los factores tangibles e intangibles que afectan el nivel de satisfacción del maestro; (3) que según los maestros existe una relación significativa entre su nivel de satisfacción con el ambiente de trabajo y el desarrollo de actitudes militantes; (4) que según la percepción de los directores, existe una relación significativa entre el nivel de satisfacción de los maestros y el desarrollo de actitudes militantes; (5) que el nivel de satisfacción de los maestros contribuye significativamente al desarrollo de actitudes militantes.

Existen variaciones en los componentes del lugar de trabajo y en las percepciones del trabajo que pueden surgir de dos fuentes, a saber: la disposición personal asociada a la personalidad de cada individuo y la percepción que es moldeada por el contexto (Morrison y Payne, 2003:131). Es el clima organizacional como parte de la cultura organizacional que moldean las percepciones individuales y colectivas dentro del contexto del trabajo.

Tanto las ocupaciones como en un mayor grado las organizaciones como lugar de trabajo, que evidencian rasgos patológicos, contribuyen de forma independiente pero clara a la experimentación de tensión negativa extrema en los trabajadores (Marchand, Demers y Durand, 2005:11). A juicio de los investigadores Gellis y Chun (2004:418), el aumento de estresores, como la presión ejercida sobre los trabajadores en el lugar de trabajo, contribuyen no tan solo a una disminución en la satisfacción en el empleo sino a mayores niveles de estrés negativo, y la falta de apoyo organizacional puede incidir en mayor presencia de niveles altos de estados depresivos.

Consistente con lo anterior los autores encontraron que tiende a existir la intención de abandonar el empleo por parte de los trabajadores afectados en su funcionamiento y proceder cotidiano. Por lo tanto, resulta necesario el desarrollo de estrategias por parte de la organización que contribuyan a la reducción de los efectos adversos del estrés en el trabajo y a aumentar los niveles de satisfacción como vehículo para gerenciar efectivamente un ambiente laboral en continuo cambio (Gellis, Kim y Chun, 2004:438). El ambiente de trabajo en el contexto hospitalario psiquiátrico ha demostrado tener efectos profundos en la salud y estabilidad en el empleo de los trabajadores. Explica en parte la existencia de un ambiente negativo el aumento en la rotación o abandono del empleo y en la pobre satisfacción de los clientes y de los resultados alcanzados. Esto aparenta ser así debido a que un ambiente de trabajo pobre tiende a asociarse con una reducción en la satisfacción con el puesto, mayor ausentismo, quejas de tipo

somático, síndrome de agotamiento y depresión (Rossberg y Friis, 2004:576).

Existen factores organizacionales que incluyen la exposición a peligros y crisis que pueden redundar en eventos de estrés postraumático, el abuso de sustancias ilícitas y la manifestación de trastornos de la personalidad. Entre los factores correlacionados con el factor depresión se encuentran: la falta de autonomía y la pobre preocupación por los demás como parte del rol que se desempeña en el trabajo cuando resulta necesaria esa relación de cercanía como parte de la convivencia (Wilhelms *et al.*, 2004:868). Estos autores plantean la existencia de una aparente relación entre demandas laborales excesivas, tales como: tareas conflictivas, conflicto de roles, ritmo intenso de trabajo y sobrecarga de trabajo con el surgimiento de casos psiquiátricos.

Se señala que la tasa de suicidio entre trabajadores de primera línea tiende a ser mayor al compararla con la población general de trabajadores y está representada mayormente por varones solteros o divorciados. Por su parte, DeVries y Wilkerson (2003:50) sugieren que un clima de constante cambio e incertidumbre significativa puede promover el desarrollo de múltiples estresores negativos como los siguientes: jornadas largas e irrazonables, sobrecarga de trabajo o disminución significativa de trabajo, ambigüedad de rol, conflicto de roles, instrucciones ambiguas, distracciones, comunicación ascendente y descendente pobre, inseguridad de empleo, desconfianza, políticas inadecuadas y un desequilibrio entre las obligaciones laborales y personales.

En Puerto Rico González Maesso (1983) realizó una investigación donde participaron 65 gerentes y 31 supervisores. Se desarrolló un instrumento con 22 reactivos que mide como los participantes miden el clima organizacional a base de logros y el grado de preferencia de estos hacia un clima orientado hacia logros. La hipótesis de satisfacción establecía que, a mayor discrepancia entre el clima percibido y el preferido, menor es la satisfacción de los empleados con una motivación hacia logros. En este estudio se encontró que los empleados que preferían un clima alto en logros, y percibían uno alto en logros en su trabajo, estaban más satisfechos que los empleados que preferían un clima alto en logros, pero no lo percibían así en su trabajo. Sin embargo, se encontró que los empleados que preferían un clima alto en logros, y lo percibían así en su trabajo, presentaban una ejecución mas baja, según evaluados por sus supervisores, que los empleados que preferían un clima alto en logros, pero no lo percibían así en su trabajo. El puesto por sí solo, no resulto tener ningún efecto sobre la satisfacción

ni la ejecución. No obstante, la interacción entre el puesto, el clima percibido y el preferido tuvo un efecto significativo sobre la satisfacción. Se encontró que los empleados que prefieren un clima alto en logros y lo perciben así en la organización que trabajan, tienen una mayor satisfacción que los empleados que prefieren un clima alto en logros pero no lo perciben así. Por otro lado, la interacción entre el puesto, el clima percibido y el preferido afectó significativamente la satisfacción.

El impacto potencial en la salud mental del trabajador y consecuencias para la organización

En Puerto Rico, se considera que una de cada cuatro personas requiere o requerirá servicios de salud mental durante el periodo de vida. Además, se reconoce que no todas las personas que requieren de servicios de salud mental reciben, por diversos motivos, servicios especializados de salud mental. De manera que muchas de las personas necesitadas de estos servicios componen la fuerza trabajadora. De ahí la responsabilidad de las organizaciones de comprender el impacto que puede tener la condición mental de estos pacientes antes de incorporarse al lugar de trabajo, durante su incorporación y a raíz de su exposición a estresores adicionales presentes en el lugar de trabajo. El estrés y la depresión han invadido los lugares de trabajo y constituyen un problema de salud pública serio en la actualidad y se proyecta que será la primera causa de incapacidad en el futuro (DeVries y Wilkerson, 2003:47). Estos autores establecen que los costes asociados al tratamiento de dichas enfermedades, a la sustitución de trabajadores y los pagos por concepto de incapacidad y ausentismo son muy altos, sin contar el efecto en la productividad. Algunos trabajadores pueden desarrollar o agravar el nivel de neurotismo exhibido en función de la experimentación de eventos negativos y sus efectos asociados, tales como: miedo, tristeza, coraje, culpa y desagrado; resultando en desajustes y mala adaptabilidad.

En Puerto Rico, en la Universidad Carlos Albizu, Martínez (2005) realizó un estudio exploratorio con una muestra por disponibilidad de 227 personas. Los investigadores desarrollaron un instrumento para recopilar información referente a fuentes de acoso, comportamientos y efectos en el individuo. Del total de participantes, un 16% informó ser víctima de acoso laboral en su actual lugar de trabajo. Según este estudio las víctimas en su mayoría son mujeres con una edad promedio de 34 años, que trabajan en organizaciones públicas. En términos de los síntomas experimentados como resultado de la experiencia del acoso laboral, los participantes mencionaron:

nerviosismo 72%, irritabilidad 69%, olvido 69%, dolores musculares 67% e hipersensibilidad hacia las injusticias cometidas por otros 67%.

En el estudio realizado en el 2005 por Martínez, con 212 directores escolares del Departamento de Educación y la Escuela de Salud Pública del Recinto de Ciencias Médicas de la Universidad de Puerto Rico, se establece que el 50% de los encuestados indicó que sufría de sueño interrumpido, el 47.3% de tristeza y el 35.4% de hipertensión por el acoso laboral.

No es extraño identificar que una gran proporción de asociados que experimentan altos niveles de estrés en sus trabajos acuden a los programas de ayuda al asociado ya que estos tienden a exhibir síntomas de condiciones mentales serias, tales como ansiedad y depresión, entre otras (Arthur, 2002:69). El efecto potencial de incidentes agresivos a nivel emocional en el trabajador puede provocar algunas de las siguientes emociones o actitudes y síntomas: miedo, ansiedad, sentimiento de desamparo, irritabilidad, resignación, tristeza, depresión, perplejidad, apatía, incredulidad, auto acusaciones, disturbios del sueño, dolores de cabeza, tensión muscular.

Por otra parte, estudios señalan que para promover la retención en el empleo de personas con necesidades psicológicas identificadas es importante proveerles oportunidades para el desarrollo de destrezas sociales que les permitan ganar confianza a su propio ritmo y que puedan permanecer mas motivados a permanecer en el empleo (Secker *et al.*, 2003:8). Para Hodson y Roscigno (2004:675) la eliminación del abuso por parte de la organización es esencial para poder aumentar las probabilidades de éxito de cualquier conglomerado de prácticas laborales. Por lo tanto, las prácticas empresariales deberán guardar una relación estrecha con las filosofías modernas y post-modernistas si es que se pretende reducir o eliminar la disonancia y efectos directos y colaterales en los trabajadores y en la organización en general.

Consistente con estos hallazgos, en el estudio de Mohd *et al.* (2005:63), al analizar 285 respuestas mediante la técnica de regresión jerárquica se encontró que tres de las cinco variables organizacionales estudiadas mostraron un efecto positivo significativo con la variable estrés en el puesto, estas variables fueron: conflicto, impedir el desarrollo de carrera y la alienación. No obstante, el grado de neurotismo se encontró como un factor moderador de tres estresores organizacionales, a saber: alienación, sobrecarga de trabajo y un ambiente de trabajo inadecuado, con la variable estrés.

En la investigación realizada en Puerto Rico por Arroyo (2002) sobre el acoso psicológico en el trabajo se encontró lo siguiente: (1) que el 7.2% de la muestra estudiada indica ser víctima

de acoso; (2) que de los que informaron no ser víctimas de acoso, el 19.17% indicó estar expuesto diariamente o una vez a la semana a por lo menos uno de los comportamientos típicos de acoso. Entre los comportamientos de acoso informados como más frecuentes se identificaron los siguientes: (a) crítica al trabajo que realiza a través de ataques verbales, 74.3%; (b) que se cuestionen las decisiones que toman, 74.3%; (c) cuando habla se le interrumpe continuamente, 66.7%; (d) algunos compañeros no le hablan, 66.7%; (e) ser víctimas de maldiciones y calumnias, 66.7%; (f) se les interrumpe, 26.7%; (g) se les monitorea; (h) se anota o registra el trabajo con malas intenciones, 13.3%; (i) le cuestionan las decisiones tomadas; (j) asignación de tareas nuevas constantemente, 13.3%; y, (k) el supervisor no permite que se comunique, 13.3%.

Otro aspecto estudiado en esta investigación fue la fuente de acoso. El 57.1% de las víctimas informó que el acoso es llevado a cabo por su supervisor inmediato. En términos de los síntomas más frecuentes experimentados como resultado de la experiencia de acoso psicológico, las víctimas informaron los siguientes: (1) dificultad para concentrarse, 73.3%; (2) hipersensibilidad hacia las injusticias cometidas por otros, 73.3%; (3) dolores musculares, 66.7%; (4) olvido, 60%; (5) irritabilidad, 60%; (6) nerviosismo, 60%; y, (7) sueño interrumpido, 60%. Además de los efectos físicos y psicológicos, en este estudio se auscultaron efectos sociales. Los resultados demuestran que el 71.4% de los asociados indicó tener problemas en su relación de pareja, 50% utiliza fondos de ahorro y 50% ha puesto en duda sus capacidades para llevar a cabo sus funciones.

Entre las razones argumentadas para que se manifiesten conductas de acoso, según los resultados del estudio se identificaron los siguientes: (1) celos profesionales 64.3%; (2) incompetencia del acosador 57.1%; y (3) celos o envidia personales 42.9%. Por otro lado, las víctimas manejan esta situación de la siguiente manera: (1) evitando contacto con el acosador 78.6%; (2) hablando con compañeros de trabajo, 57.1%; (3) buscando asesoría legal, 50%. Finalmente, esta investigación auscultó si los participantes son testigos o tienen conocimiento de que sus compañeros de trabajo están siendo acosados psicológicamente. Del total de los participantes, 58.6% indicó que sí es testigo. Con relación a las reacciones de estos testigos se encontró que las más frecuentes han sido las siguientes: (1) dar su apoyo incondicional a la víctima, 60.9%; y, (2) ofrecer consejos sobre cómo manejar la situación, 58.7%.

Lo anteriormente expuesto revela la importancia de conocer los fenómenos abordados y atenderlos profilácticamente como parte

de un programa de minimización de riesgos laborales. González (2000) menciona que los candidatos o individuos que están en riesgo de padecer acoso psicológico en el lugar de trabajo presentan cuadros clínicos que, de no ser abordados a tiempo, pueden derivar en complicaciones severas. Añade lo siguiente: (a) que el cuadro clínico reviste dos formas principales: la depresión y la de estrés-ansiedad; (b) que en su vertiente pato plástica depresiva, la clínica es muy parecida a la del síndrome de agostamiento físico mental, aunque con mayores dudas sobre la auto identidad y con tendencias a la idealización de las mismas estructuras o personas responsables de la persecución; (c) la segunda presentación clínica de estrés ansiedad. Ésta reviste características comunes con el trastorno de estrés postraumático con intrusiones obsesivas y sueños repetitivos relacionados con: la situación de acoso, hiperactividad simpática, irritabilidad y desarrollo progresivo de conductas de evitación.

Otro estudio realizado en Puerto Rico es el realizado por Rodríguez y Martínez (2003). En esta investigación participaron empleados de organizaciones de servicios de salud. La muestra consistió de 308 participantes, de los cuales el 68.6% fueron mujeres y el 31.4% fueron hombres. El 36.5% trabajaba en organizaciones del sector público y la edad promedio fue de 37.14 años de edad. Se destaca el dato que refleja que el fenómeno de acoso psicológico en el trabajo fue más prevaleciente en empleados públicos (53.6%) que en la empresa privada (46.4%). El 16% de la muestra reveló haber sido víctima de acoso psicológico en el trabajo. El 20% reconoció que un compañero era víctima de acoso y el 15% reconoció que fue víctima en el pasado. Las víctimas informaron haber experimentado varios problemas físicos y psicológicos. Entre los más frecuentes se encuentran los siguientes: (1) olvido 25%; (2) irritabilidad 25%; (3) tristeza 23%; (4) y sueño interrumpido 22%.

La función o rol de los asociados que ocupan puestos gerenciales

De esta forma se reconoce en la literatura la relevancia del rol de los supervisores como agentes de cambio en la creación de un ambiente de trabajo positivo por medio de relaciones productivas entre los colaboradores. La calidad de la interacción entre supervisores-supervisados viabilizará el desarrollo de alianzas y la reducción o minimización de incidentes agresivos o violentos y sus consecuencias asociadas. La naturaleza de la relación entre supervisor y supervisado, las relaciones entre colaboradores, así como sus actitudes son factores

que afectan la calidad de vida en el trabajo y la viabilidad de la permanencia del trabajador en el empleo (Kirsh, 2000:27). Entre las cualidades reconocidas por los participantes en el estudio de este autor se encuentra la disposición a: proveer retrocomunicación, flexibilidad y apertura, justicia, compromiso, apoyo, sentido del humor y la capacidad de reconocer el valor de los asociados.

Por su parte, Brazier (2005:137) encontró en su estudio que las variables asociadas al clima organizacional demostraron estar relacionadas a la interacción entre líder-seguidor. En dicho estudio se encontró la existencia de una relación inversa entre relaciones positivas entre líder-seguidor y estrés y falta de armonía; pero se halló una relación positiva con la variable del trabajo como un reto en la vida, autonomía, cooperación grupal y un clima acogedor.

Las percepciones de los asociados sobre recibir un trato injusto a nivel interpersonal por parte de sus supervisores aparentemente están relacionadas con la agresión iniciada por parte del trabajador en contra de los supervisores y de la organización (LeBlanc y Barling, 2004:10). Por el contrario, la estimulación de la alienación del trabajador en el lugar de trabajo tiende a impedir que estos logren satisfacer sus necesidades sociales provocando estresores negativos como resultado de la amenaza percibida asociada a su desarrollo profesional (Mohd *et al.*, 2005:75).

La congruencia entre características de los líderes y las filosofías empresariales es fundamental para la creación de un clima laboral óptimo. En un ambiente donde se promueve la participación y el respeto por los trabajadores se brinda acceso a la información, se ofrece apoyo y recursos, se provee la oportunidad de participar y se busca continuamente el crecimiento y desarrollo de los trabajadores. A través de estos estilos se puede promover un ambiente de apertura que fomente el respeto mutuo, la creatividad y la innovación.

La capacidad de los líderes de ser efectivos depende en parte del grado de sabiduría que posean. Las políticas y reglas organizacionales no deberán sustituir a la sabiduría personal y colectiva. La cultura occidental tiende a ser menos sensible a las necesidades individuales y a fallar en la valoración y apreciación de las necesidades y esfuerzos del colectivo. Las culturas que prestan mayor atención a los detalles, a la agresividad y a la toma de decisiones, tienden a demostrar un menor interés por la sabiduría. Por el contrario, la sabiduría aparenta ser más importante en culturas donde se promueven y practican los valores de apoyo y orientación hacia el trabajo en equipo (Limas y Hansson, 2004:101). Consistente con lo anterior los autores expresan el valor que representa contar con colaboradores sabios ya que tenderán a proveer estabilidad, sentido de justicia y equidad, visión, sensibilidad por la

condición humana y la unidad en condiciones altamente estresantes y que planteen retos significativos para la organización.

Varios autores sugieren la importancia que cobra el tipo de liderazgo transformador y carismático en la medida que fomenta una visión de futuro inspiradora y retante en la búsqueda de nuevas formas de construir el futuro (Tatum, Eberlin, Kottraba, Bradberry (2003:1006); Brazier (2005:137). Por el contrario, la agresión en el lugar de trabajo puede ser instada por la supervisión inefectiva, como por ejemplo la controladora (LeBlanc y Barling, 2004:9). Un estudio realizado en el contexto militar, relacionado con prácticas organizacionales negativas y al hostigamiento sexual, reflejó la tendencia a la experimentación de insatisfacción con el trabajo propio, los pares y los supervisores por parte de los trabajadores y, un efecto negativo en: la cohesión, la disposición, la capacidad de responder y en la efectividad de la unidad de trabajo (Hunter *et al.*, 1999: 303). El apoyo que brindan los supervisores tiende a moderar la relación entre la influencia que perciben los trabajadores que poseen en su lugar de trabajo y los respectivos niveles de conducta innovadora. De manera que, cuando se percibe a los supervisores como alentadores de la innovación, los asociados tienden a sentirse respaldados para usar su influencia en el desarrollo de labor creativa. Lo contrario tiende a ocurrir al percibirse falta de apoyo (Janssen, 2005:578).

La supervisión abusiva podría considerarse como un factor contribuyente a la intención de abandonar el trabajo, a la disminución en la satisfacción por la vida y por el trabajo, menor compromiso con la organización, un aumento en el estrés negativo y en mayores conflictos ante las demandas del contexto laboral y familiar. La supervisión abusiva no se limita a conductas aisladas o a patrones de conductas por parte del supervisor, sino también a la dejadez al permitir o ignorar el abuso de supervisados contra supervisados. Como parte de la conducta agresiva se destaca la influencia de la intimidación la cual consiste en cualquiera de las siguientes modalidades (McMahon, 2005:139): molestar, atormentar, ridiculizar, ejercer coerción hacia una persona a causa de su condición. Algunas de las prácticas asociadas a la intimidación podrían ocurrir como resultado de la realización de bromas, insultos, *graffiti*, aplicación de ciertas reglas estándares de manera diferencial, selectiva y discriminatoria, la asignación de tareas de mayor complejidad a la capacidad requerida en el puesto, trabajos desagradables, denigrantes o peligrosos, amenazas o abuso verbal o la aplicación severa o desproporcionada de medidas disciplinarias.

Existen dos formas básicas en que los asociados gerenciales pueden silenciar las voces de los trabajadores, una es a través de

la repetición continua a través del tiempo y la otra por medio de la ambigüedad de las políticas organizacionales. Estas practicas de acallar el sentir de los trabajadores tienden a generar sentimientos de frustración y abandono de la organización (Meares, Oetzel, Torres, Derkacs y Ginossar, 2004:419). Estos autores señalan que el maltrato a los trabajadores puede afectar su salud, aumentar el ausentismo, la productividad y los costes para la empresa y por ende afectar a la sociedad en general. Por consiguiente, los ambientes de trabajo que demuestran una mayor cohesión entre los colaboradores y los supervisores contribuyen a reducir el estrés asociado al empleo y se relaciona con el deseo y los intentos de permanecer en el mismo (Gellis y Chun, 2004:418).

De acuerdo a estadísticas analizadas, más de uno de cada tres (1:3) asociados informan que tener conflictos en el trabajo y la familia es un problema mayor de la vida (DeVries y Wilkerson, 2003:49). Estos autores señalan que dichos trabajadores acumularon cerca de tres veces mas proporción de ausentismo, mayores niveles de agotamiento generalizado, estrés percibido y un mayor número de visitas a médicos.

Retos y oportunidades para la organización

Como parte de la responsabilidad social de las empresas, estas deberán desarrollar programas comprensivos e integrados orientados a la prevención, manejo y evaluación de los efectos de las prácticas organizacionales en la salud mental del trabajador. El trasfondo de dichas iniciativas deberá reflejar el compromiso de la organización en apoyar el desarrollo de relaciones efectivas en el lugar de trabajo, tanto entre colegas como desde la organización como sistema hacia sus miembros.

La equidad y el apoyo, particularmente de personas que han exhibido trastornos emocionales, resulta imperativa (Secker *et al.*, 2003). Estos autores plantean que las organizaciones deben tener la suficiente flexibilidad para hacer acomodos razonables que atiendan las necesidades individuales específicas de estas personas las cuales puedan estar asociadas a sus problemas de salud mental surgidos en el trabajo o fuera de éste, y ayudarles a canalizarlos y desarrollar confianza en si mismos. La organización es responsable de hacer este acomodo de forma racional no tan solo por el resultado positivo en el clima organizacional y en el desempeño individual y colectivo, sino por razones éticas.

Según expuesto, las consecuencias que conlleva la exposición de los asociados a psicopatologías organizacionales, ya sean diseñadas,

alentadas o permitidas, puede plantear un coste alto en términos de insatisfacción hacia la empresa. Por lo tanto, si se mejoran las condiciones de empleo y circunstancias contextuales improductivas, tales como el clima social, si se refuerzan el reconocimiento de la problemática y se presta atención temprana a los problemas de la gente, más allá de los aspectos técnicos y procesales (Ploeg y Kleber, 2003:45), se podrá maximizar el potencial de los recursos humanos y de la empresa. Estos autores argumentan que, ya que el efecto en los trabajadores puede conllevar la exposición a estresores crónicos o agudos, es esencial el desarrollo de intervenciones ocupacionales y cuidado especializado e integrado después del trauma. Los esfuerzos que realice la empresa deberán ser comprensivos e integrados y racionales, de manera que puedan impactar de forma significativa la realidad organizacional.

Dichas intervenciones, programas y políticas deberán promover el desarrollo organizacional y el compromiso e injerencia de los trabajadores, enfatizando en el logro del objetivo primordial que es preservar la salud, la seguridad y el bienestar general de los trabajadores. El remedio organizacional que escoja o provea la organización y el cual contribuye a mejorar la imagen de la empresa en cuanto a su sentido de justicia, deberá tomar en consideración la necesidad de remediar el daño sufrido por el trabajador. Para esto resulta necesario considerar el tipo de necesidad humana que fue violada y como la injusticia es percibida por el trabajador (Reb *et al.*, 2006:59). La remuneración proporcional a la ofensa no se descarta como remedio. Según los hallazgos del estudio realizado por los investigadores citados anteriormente, la necesidad de remediar los daños ocasionados por injusticias organizacionales puede minimizar los conflictos entre patrono y trabajadores y de esta forma los patronos podrían contribuir a crear ambientes de trabajo más humanos.

Las organizaciones que opten por alcanzar la meta de crear ambientes de trabajo placenteros deberán identificar las causas de los eventos negativos y concentrar sus esfuerzos en reducir la frecuencia de los mismos en lugar de solamente concentrarse en aumentar la frecuencia de los eventos positivos ya que aisladamente tenderá a tener un menor impacto en el estado de ánimo de los asociados (Miner *et al.*, 2005:188). Las empresas vienen obligadas a reconocer y atender los factores organizacionales que se comportan como estresores asociados a la condición de empleo (Mohd *et al.*, 2005). El trabajo en equipo y la realización de actividades promotoras de la cohesión entre los colaboradores, y el adiestramiento a los supervisores en el desarrollo de destrezas interpersonales y gerenciales pueden contribuir

al mejoramiento de las relaciones entre trabajadores (Gellis y Chun, 2004:417-18).

Existen otros beneficios colaterales para las empresas que creen programas de minimización de la agresión y la violencia en el lugar de trabajo. Entre las posibilidades se encuentran los siguientes: mejorar los conocimientos del equipo gerencial, las destrezas, la confianza y las actitudes dirigidas a lidiar con la agresión y la violencia en el lugar de trabajo; aumentar la satisfacción de los participantes del programa; y fomentar un ambiente de trabajo más seguro (Grenyer *et al.*, 2003:417-18). Como parte del ofrecimiento de estos programas puede adiestrarse a las personas en la sensibilización de aspectos de naturaleza cognoscitiva relacionados con la destreza de percibir, asimilar, comprender, analizar y manejar las emociones (Donaldson y Bond, 2004:200).

El compromiso esperado por la empresa deberá ser el mismo esperado por el trabajador en cuanto al logro de relaciones equitativas y la reciprocidad en las expectativas y concesiones producto del intercambio que se genera en la transacción condicionada por el empleo. El objetivo principal a nivel histórico que hay que acomodar a las realidades planteadas es el de no visualizar los programas de participación y compromiso organizacional con iniciativas gerenciales motivadas exclusivamente por el deseo de aumentar la productividad y reducir los costes de operaciones. Deberá existir un cúmulo integrado de factores que reflejen el grado de conexión, mutualidad y confianza entre todos los actores involucrados en el entorno organizacional.

Por consiguiente, la eliminación del abuso y la arbitrariedad, la provisión de garantías mínimas asociadas a la seguridad de empleo y la participación de los trabajadores en la determinación del tipo y clase de vida laboral a la que aspiran son factores necesarios para reducir los conflictos negativos en el lugar de trabajo (Hodson y Roscigno, 2004:675). Las organizaciones maduras y modernas tienden a demostrar una preocupación genuina por asuntos de equidad, justicia, respeto por la diversidad y el bienestar integral de los trabajadores (Limas y Hansson, 2004:100).

El *Boletín informativo sindical 2002* establece que la regulación legal sobre el acoso psicológico tiene en Suecia su más elaborado exponente, destacando en su ley básica de prevención de riesgos que:

el empresario es responsable de los posibles riesgos que puedan manifestarse en el ámbito del trabajo, tanto físicos como psicológicos y para prevenirlos debe planificar

la organización el trabajo de tal forma que garantice un ambiente laboral saludable, para lo cual debe dejar patente mediante el ejercicio de poder de dirección, su firme decisión de no consentir conductas de acoso y su firme resolución de atajar y erradicar tales conductas mediante la aplicación del poder disciplinario y del poder sancionador. También, en Francia se ha tipificado como delito esta conducta, estableciendo sanciones que comprenden no solo la multa pecuniaria sino también la privación de la libertad.

Por consiguiente, las organizaciones deberán realizar intervenciones tempranas que permitan la flexibilización de las condiciones de trabajo del asociado particularmente durante el proceso de recuperación y manejo del trauma creado a partir de la exposición a situaciones de agresión en el lugar de trabajo. Algunas de estas medidas podrían conllevar: ajustes en el itinerario de trabajo, jornadas de trabajo flexible, revisión de la cantidad y cualidad de las tareas asignadas, incorporar gradualmente al trabajador a su lugar de trabajo conforme al progreso alcanzado (Secker *et al.*, 2003:631).

Según Hlebovy (2000:631) algunas de las actividades que pueden desarrollarse para reducir el potencial de ocurrencia de conductas violentas en el lugar de trabajo son: (a) proveer un ambiente de seguridad; (b) el establecimiento de políticas claras y donde se asegure su cumplimiento; (c) explicar el rol de los supervisores en el manejo de la agresión y violencia; (d) proveer formas de expresión y dependencias adecuadas; (e) establecer un procedimiento de quejas y discutir casos regularmente; (f) diseñar y administrar encuestas de opinión; (g) utilizar recursos de mediación; (h) identificar recursos de apoyo a nivel psicológico; (i) orientar a los asociados sobre las políticas, programas, derechos, beneficios, responsabilidades; (j) crear programas de ayuda ocupacional; (k) establecer estándares de conducta del personal gerencial; y (l) reforzar la intención de no tolerar el incumplimiento de las políticas y programas organizacionales.

El reconocimiento de la importancia del factor humano resulta fundamental. Por un lado alentar, reconocer, proveer retrocomunicación y facilitar la comprensión de diversos asuntos organizacionales resulta esencial. Por el otro, la creación de una cultura de equidad fomenta la creación de bases para el desarrollo de líderes que persigan el bien común y la equidad por medio de criterios válidos y uniformes pero reconociendo las diferencias individuales y las circunstancias particulares en cada situación o contexto evaluado, reconocer la diversidad. La promoción y el desarrollo de líderes con visión requiere

poseer un panorama integral de la organización y los fenómenos que ocurren en ella. El compromiso, el sentido de pertenencia y el orgullo que se deriva de pertenecer es vital para apoyar el desarrollo de una estructura y de procesos organizacionales respaldados por el ambiente de trabajo.

El fomentar la reflexión y el análisis más allá de la reacción automática ante la ocurrencia de eventos es altamente recomendado. Cultivar la memoria histórica como herramienta para enfrentarse al futuro es reconocido como forma de no cometer los errores del pasado. De manera que se requiere de líderes sabios, íntegros, éticos, con inteligencia emocional y con la voluntad para reconocer la importancia de la agresión en el lugar de trabajo y su efecto en la salud mental del trabajador.

En *Arroyo v. Rattan Specialties, Inc.* el Tribunal Supremo de Puerto Rico (1986) resolvió, que:

...trabajador u obrero puede acudir a los tribunales para reclamar cualesquiera daños que se le hubieran ocasionado y que sean atribuibles al patrono. Desde este modo, además del remedio interdictal, un obrero puede acudir a los tribunales para resarcir los daños sufridos como consecuencia de la lesión a sus derechos constitucionales como lo son el derecho a la intimidad y el derecho a la protección contra ataques a la honra y reputación personal. En el caso de acoso discriminatorio el empleado tendría derecho al disfrute de remedios tales como: reposición en el empleo, el pago de salarios dejados de devengar y a reclamar daños y perjuicios.

La consideración de factores culturales, personales, ambientales y conductuales es esencial desde una perspectiva sistémica. Dentro de este esquema deberán considerarse los sistemas de creencia de tipo normativo, conductual y de control, sin descartar la influencia y responsabilidad directa o vicaria de los actores. Además, resulta vital reconocer los antecedentes, artefactos organizacionales, aspectos asociados a la motivación y consecuencias potenciales para los individuos y el sistema organizacional en general (Johnson, 2003:41). Para poder aspirar a un ambiente de trabajo libre de agresión habrá que tomar medidas innovadoras y racionales para que tales prácticas sean prevenidas, identificadas, atendidas y desalentadas en aras del bienestar de todo el sistema.

REFERENCIAS

- Acker, G. (2004). The Effect of Organizational Conditions (Role Conflict, Role Ambiguity, Opportunities for Professional Development, and Social Support) on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Social Workers in Mental Health Care. *Community Mental Health Journal* 40(1): 65-73.
- Almodóvar, J. (2000). La relación entre la frustración organizacional y comportamientos intensos en empleados gubernamentales de la Región Sur. [San Juan, Puerto Rico.] Disertación inédita. Universidad Carlos Albizu.
- Arroyo J., M. Martínez, E. Rodríguez, R. Seijo, M. Sepúlveda, y M. Tirado. (2002). El acoso psicológico en el contexto laboral puertorriqueño: un estudio exploratorio. Ponencia presentada en Hominis 2002: Convención Internacional de Psicología y Ciencias Humanas, Crecimiento Humano y Diversidad. Habana, Cuba.
- Arroyo v. Rattan Specialties, Inc. (1986). 117 D.P.R. 35: 75.
- Arthur, A. (2002). Mental Health Problems and British Workers: A Survey of Mental Health Problems in Employees Who Receive Counseling Form Employee Assistance Programs. *Stress and Health* (18): 69-74.
- Boletín informativo sindical*. (2002). Acoso psicológico en el trabajo: *mobbing*. [S.l.]: Secretario Permanente del Comité Confederal de la CGT (78): 1-12.
- Brazier, D. (2005). Influence of Contextual Factors on Health-Care Leadership. *Leadership & Organizational Development Journal* 26(1-2): 128-40.

- DeVries, M. y B. Wilkerson. (2003). Stress, Work and Mental Health: A Global Perspective. *Acta Neuropsychiatrica* (15): 44-53.
- Donaldson, E. y F. Bond. (2004). The Relative Importance of Psychological Acceptance and Emotional Intelligence to Workplace Well-being. *British Journal of Guidance & Counseling* 32(2): 187-203.
- García, J., E. Roviera, y R. Villanueva. (2006). Acoso laboral *mobbing*: naturaleza y factores organizacionales que propenden al acoso laboral y su impacto en la vida familiar del trabajador o trabajadora acosado/a que recibe servicios de la Corporación del Fondo del Seguro del Estado, Región San Juan y Región Carolina a diciembre de 2006. [S. d.]
- Gellis, Z. y J. Chun. (2004). Predictors of Depressive Mood, Occupational Stress, and Propensity to Leave in Older and Younger Mental Health Case Managers. *Community Mental Health Journal* 40(5): 407-21.
- _____, J. Kim, y S. Chul, (2004). New York State Case Manager Survey: Urban and Rural Differences in Job Activities, Job Stress, and Job Satisfaction. *The Journal of Behavioral Health Services & Research* 31(4): 430-40.
- González, J. (2000). El síndrome de acoso institucional. Adquirido en noviembre, 2006, en <http://www.diariomedico.com/psiquiatria/n180700.htm>
- González Maeso, I. (1983). El efecto de la discrepancia entre el clima organizacional percibido y el preferido, sobre la satisfacción y la ejecución de una muestra de empleados. [San Juan]: Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Disertación inédita.
- Green, T. (2005). Work Culture and Discrimination. *California Law Review* 93: 623-50.
- Grenyer, B., O. Lavalley, P. Biro, J. Middleby-Clements, A. Comminos, y M. Coleman. (2003). Safer at Work: Development and Evaluation of an Aggression and Violence Minimization Program. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry* 38: 804-10.

- Hallett, T. (2003). Symbolic Power and Organizational Culture. *Sociological Theory* 21(2): 128-49.
- Hernández Denton, F. (2003). D.T.S. 101 en Castro v. Tiendas Pitusa. San Juan: T.S.P.R.
- Hlebovy, D. (2000). Violence in the Workplace. *Nephrology Nursing Journal* 27(6): 631- 33.
- Hodgkinson, G. (2003). The Interface of Cognitive and Industrial, Work and Organizacional Psychology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76: 1-25.
- Hodson, R. y V. Roscigno. (2004). Organizational Success and Worker Dignity: Complementary or Contradictory? *American Journal of Sociology* 110(3): 672-708.
- Hunter Williams, J., L. Fitzgerald, y F. Drasgow. (1999). The Effects of Organizational Practices on Sexual Harassment and Individual Outcomes in the Military. *Military Psychology* 11(3): 303-28.
- Hurt, L., R. Wiener, B. Russell y K. Mannen. (1999). Gender Differences in Evaluating Social-Sexual Conduct in the Workplace. *Behavioral Sciences and the Law* 17: 413-33.
- Irigoyen, M. (2001). *El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso*. España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Janssen, O. (2005). The Joint Impact of Perceived Influence and Supervisor Supportiveness on Employee Innovative Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78: 573-79.
- Johnson, S. (2003). Behavioral Safety Theory: Understanding the Theoretical Foundation. *Professional Safety* (October): 39-44.
- Kirsh, B. (2000). Work, Workers, and Workplaces: A Qualitative Analysis of Narratives of Mental Health Consumers. *Journal of Rehabilitation* (octubre, noviembre y diciembre): [s. p.].
- LeBlanc, M. y J. Barling. (2004). Workplace Aggression. *American Psychological Society* 13(1): 9-12.

- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5 (2): 165-84.
- Limas, M. y R. Hansson. (2004). Organizational Wisdom. *International Journal of Aging and Human Development* 59(2): 85-103.
- Marchan, F. (1983). Relación entre homogeneidad perceptual del clima organizacional y satisfacción con el trabajo. [San Juan]: Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Disertación inédita.
- Marchand, A., A. Demers y P. Durand. (2005). Does Work Really Cause Distress? The Contribution of Occupational Structure and Work Organization to the Experience of Psychological Distress. *Social Science & Medicine* 61: 1-14.
- Martínez, M. (2005). El acoso psicológico en el contexto laboral puertorriqueño: un estudio exploratorio. Ciencias de la Conducta. *Revista de la Universidad Carlos Albizu* 20: 163-89.
- Martínez, M., N. Guzman, M. Martínez, J. Merle, W. Torres, e I. Viera. (2003). El acoso psicológico en una muestra de empleados públicos en Puerto Rico. Ponencia presentada en la 50ma. Convención anual de la Asociación de Psicología de Puerto Rico el 8 de noviembre de 2003.
- Mausner, H. y W. Eaton. (2000). Psychosocial Work Environment and Depression: Epidemiologic Assessment of the Demand-Control Model. *American Journal of Public Health* 90(11): 1765-70.
- McCabe, M. y L. Hardman. (2005). Attitudes and Perceptions of Workers to Sexual Harrasment. *The Journal of Social Psychology* 145(6): 719-40.
- McMahon, B. (2005). Workplace Discrimination and Disability. *Journal of Vocational Rehabilitation* 137-43.
- Meares, M., J. Oetzel, A. Torres, D. Derkacs, y T. Ginossar. (2004). Employee Mistreatment and Muted Voices in the Culturally Diverse Workplace. *Journal of Applied Communication Research* 32(1): 4-27.

- Miner, A., T. Glomb, y C. Hulin. (2005). Experience Sampling Mood and its Correlates at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78: 171-93.
- Mohd, A., R. Ramayah, y S. Kumaresan. (2005). Organizational Stressors and Job Stress among Managers: The Moderating Role of Neuroticism. *Singapore Management Review* 27(2): 63-79.
- Morrison, D. y R. Payne. (2003). Multilevel Approaches to Stress Management. *Australian Psychologist* 38(2): 128-37.
- Muñoz, A. (1997). La noción violencia desde el discurso de la psicología y sus disertaciones doctorales en los Estados Unidos. Río Piedras: Universidad de Puerto Rico: Recinto de Río Piedras, [s. d.]. Disertación inédita.
- Organización Internacional del Trabajo. OIT. (1998). La violencia en el trabajo: un problema mundial. Comunicado de Prensa OIT/98/30.
- Organización Mundial de la Salud. (2002). Informe sobre la salud en el mundo: Reducir los riesgos y promover una vida sana. Ginebra: OMS.
- Ploeg, E. y R. Kleber. (2003). Acute and Chronic Job Stressors among Ambulance Personnel: Predictors of Health Symptoms. *Occupational and Environmental Medicine* 60: 40-46.
- Quine, L. (1999). Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey. *British Medical Journal* 318(7178): 228-32.
- Raitano, R. y B. Kleiner. (2004). Stress Management: Stressors, Diagnosis, and Preventive Measures. *Management Research Review* 27(4): 32-38.
- Reb. J., B. Goldman, L. Kray, y R. Cropanzano. (2006). Different Wrongs, Different Remedies? *Reactions to Organizational Remedies After Procedural and Interactional Justice* 59: 31-64.
- Rodríguez, L y C. Andujar. (2000). Escala de Comportamientos Intensos. [San Juan, Puerto Rico.] Disertación inédita. Universidad Carlos Albizu.

- Rodríguez M. y M. Martínez. (2003). El acoso psicológico en el trabajo en una muestra de empleados de organizaciones de servicios de salud. [S. l.] Ponencia presentada en la 50ma. Convención Anual de la Asociación de Psicología de Puerto Rico, 8 de noviembre de 2003.
- Rosberg, J. y O. Friis. (2004). Work Environment and Job Satisfaction: A Psychometric Evaluation of the Working Environment Scale-10. *Social Psychiatry and Psychiatric [(7)] Epidemiology* 39: 576-80.
- Secker, J., H. Membrey, B. Grove y P. Seebom. (2003). The How and Why of Workplace Adjustments: Contextualizing the Evidence. *Psychiatric Rehabilitation Journal* 27(1):1-8.
- Tatum, B., R. Eberlin, C. Kottraba y T. Bradberry. (2003). Leadership, Decision Making, and Organizational Justice. [*Management Decisions* 41(10):1006-10.]
- Umpierre, B. (2003). Supervisores y Supervisoras ante incidentes críticos: percepciones con relación al manejo de los/as supervisores y supervisoras ante incidentes críticos que impactan el ambiente organizacional en tres agencias de servicios de bienestar social en el área metropolitana de San Juan. [S. d.]
- Wilhelm, K., V. Kovess, C. Ríos-Seidel, y A. Finch. (2004). Work and Mental Health. *Society of Psychiatric Epidemiology* 39[(11)]: 866-73.