

LA INCIVILIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO
Y SU RELACIÓN CON EL BIENESTAR PSICOLÓGICO
EN UNA MUESTRA DE EMPLEADOS EN PUERTO RICO¹

Ernesto Rosario-Hernández²
Escuela de Medicina de Ponce

Lillian V. Rovira Millán
Universidad de Puerto Rico en Cayey

Lizyalis Rivera
Geraldo Rivera
Clara Padovani
Yairlein Plaza
Rahiza Gallardo

Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico

Resumen

El propósito de la presente investigación fue auscultar la relación entre la incivilidad en el lugar de trabajo y el bienestar psicológico (depresión, ansiedad, estrés laboral y estrés postraumático) de una muestra de empleados en Puerto Rico. La incivilidad en el lugar de trabajo hace referencia a la mala educación, la falta de respeto entre las personas, la falta de cortesía en las relaciones interpersonales, el poco decoro, el comportamiento insolente, despectivo o salvaje, las malas palabras, la grosería, la vulgaridad o la obscenidad en el lenguaje. La muestra estuvo compuesta por 310 empleados/as de los cuales un 42.3% (131) era del género masculino y un 57.7% (179) era del femenino, la edad promedio fue igual 35.44 años, un 27.1% (84) ocupaba un puesto gerencial, un 61.9% (192) trabajaba para la empresa privada, un 81.6% (253) ocupaba un puesto de tipo permanente, el promedio trabajando fue igual a 9.76 años y el promedio de educación fue igual a 16.24 años de escolaridad el cual es equivalente a universitario. Los resultados sugieren que existe una relación significativa entre la incivilidad en el lugar de trabajo y el bienestar psicológico. Esto es, parece ser que experimentar comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo puede afectar de forma adversa el bienestar psicológico de los/as empleados/as. Se discuten las implicaciones prácticas de los resultados tanto para los/as empleados/as como para las organizaciones.

¹ Parte de esta investigación fue presentada en el 8vo Congreso Caribeño de Psicología: "Nuevos Desafíos de la Psicología", marzo 20 y 21 de 2010 en la Universidad Autónoma de Santo Domingo, Santo Domingo, República Dominicana.

² Puede contactar a los autores en erosario@psm.edu o lrovira@cayey.upr.edu

INCIVILITY IN THE WORKPLACE AND ITS RELATIONSHIP TO THE PSYCHOLOGICAL WELL-BEING IN A SAMPLE OF EMPLOYEES IN PUERTO RICO

Abstract

The aim of this study was to examine the relationship between incivility in the workplace and psychological well-being of employees (depression, anxiety, occupational stress, and post traumatic stress). Incivility in the workplace makes reference to disrespectfull acts towards coworkers with an ambiguous intention to harm. A total of 310 subjects participated in the research of which 57.7% (179) were women and 42.3% (131) were men, age average was 35.44, a 27.1% (84) occupaid a managerial position, a 61.9% (192) worked for private organizations, a 81.6% (253) had tenure, average of years working was 9.76, and the average education was 16.24 which is equivalent a bachelors degree. Results suggest that there are significant relationships between incivility and employees psychological well-being. The experience of incivility acts in the workplace appears to have an adverse impact in the psychological well-being of employees. Implication of these results are discussed.

Palabras Claves: incivilidad, depresión, ansiedad, estrés

Key Words: incivility, depresión, anxiety, stress

Cortina, Magley, Williams & Langhout (2001) señalan que la violencia, la agresión, el bullying, la tiranía, el hostigamiento y la injusticia, representan alguna forma de maltrato interpersonal en el lugar de trabajo. Dichos autores argumentan que en la última década, los investigadores organizacionales le han prestado mayor atención a estos tipos de comportamientos antisociales y añaden que este interés pudiera entenderse como reacción a los incidentes violentos que se han suscitado durante los últimos años en los lugares de trabajo.

Lim, Cortina y Magley (2008) señalan que la violencia en el lugar de trabajo ha generado este interés en la literatura científica que se dedica a los estudios organizacionales, pero se han enfocado en aquellos que claramente se puede ver la intención hostil por parte del agresor. Existen investigaciones en las áreas de bullying (Rayner, 1997), agresión psicológica (Baron & Neuman, 1996) y agresiones interpersonales (Glomb & Liao, 2003). Sin embargo, existen otros comportamientos, tales como la incivilidad en el lugar de trabajo, que también pueden lacerar las relaciones interpersonales entre los empleados/as y que tienen un efecto negativo tanto a nivel personal como organizacional.

Un nivel de civilidad es fundamental para hacer negocios (Pearson, Andersson & Porath, 2005). Las personas tienden a hacer negocios con otras que les brindan respeto y los hacen sentir bien (Gonthier, 2002; Martin, 1996). De igual forma, la civilidad entre los empleados/as fomenta las buenas relaciones en el lugar de trabajo, promueve armonía y buena voluntad. Cuando la civilidad está ausente, las relaciones de trabajo se ven afectadas (Pearson, Andersson & Porath, 2005). Bandow y Hunter (2007) señalan el potencial dañino que tiene la manifestación de conductas de incivilidad tanto para la organización como para sus víctimas, ya que pueden obstruir la productividad, pueden lacerar las relaciones interpersonales y disminuir la auto-valía de los individuos.

Andersson & Pearson (1999) definen la incivilidad en el lugar de trabajo como conductas desviadas de baja intensidad, con una intensión ambigua de hacer daño al sujeto, en violación de las normas de respeto mutuo que existen en el lugar de trabajo. Ésta se caracteriza por la rudeza, la descortesía, la falta de respeto hacia los demás, entre otras. Aunque la manifestación de conductas de incivilidad en el lugar de trabajo se considera que está en el extremo

bajo dentro del espectro de abuso laboral, todavía puede tener un efecto de detrimento para la organización (Johnson & Indivik, 2001).

La incivilidad en el lugar de trabajo se considera menos intensa en términos de su fuerza en comparación con otras formas de violencia, tales como los ataques o agresiones físicas. Como resultado de esto, la incivilidad en el lugar de trabajo no es generalmente percibida como una “amenaza seria” en comparación con estos otros tipos de maltrato más obvios o menos ambiguos (Bandow & Hunter, 2007).

Considerando el potencial dañino que la incivilidad en el lugar de trabajo puede infligir a sus víctimas, tal comportamiento puede ser no ético y no debería ser bienvenido en los lugares de trabajo (Bandow & Hunter, 2007). Según Lee (1999), las organizaciones están muy ocupadas y están sumamente dirigidas al logro de sus metas, por lo cual tienden a ser directas y hasta crueles (“lean and mean”), llegan a glorificar la rudeza, tienen el pensamiento de que la civilidad es para los estúpidos y débiles, y sobretodo piensan que tienen cosas mejores que hacer que pensar en la civilidad.

Según Pearson, Andersson y Wegner (2001), la incivilidad en el lugar de trabajo condona malas conductas y un decaimiento moral, rompe con las etiquetas tanto personales como profesionales y refuerzan el aislamiento. Además, se reducen respuestas y alternativas que pueden tener los/as empleados/as tales como dar ideas, ser creativos y participar en la toma de decisiones.

Los Efectos en Espiral de la Incivilidad en el Lugar de Trabajo

Bandow & Hunter (2007) argumentan que la incivilidad en el lugar de trabajo es un fenómeno problemático ya que tiene la capacidad para disimular o desencadenar actos mucho más siniestros. Una de las preocupaciones más perturbadoras de la incivilidad en el lugar de trabajo es que

frecuentemente tiene el potencial de escalar a la agresión. Existen investigaciones en las áreas de criminología y psicología que señalan que las agresiones y la violencia interpersonal frecuentemente se han intensificado de algún comentario rudo o descortés y/o algún maltrato interpersonal menor (Felson & Steadman, 1983; Goldstein, 1994; Sprartlen, 1994; Taylor & Gottfredson, 1986; todos citados en Bandow & Hunter, 2007).

Bandow & Hunter (2007) señalan que una persona que es blanco de conductas de incivilidad en el lugar de trabajo puede responder a estos actos con conductas que van más allá de los límites de la incivilidad y que pueden llevar a comportamientos más agresivos, los cuales frecuentemente llevan a una espiral de actos que van en aumento en términos de su agresividad. El deseo de querer retribuir estos comportamientos de incivilidad se va a dar en personas con temperamento fuerte. Personas que son más impulsivas y con una falta de capacidad para auto-regularse pueden, muy probablemente, usar la coerción como fuente de venganza (Baumeister et al., 1994; Hynan & Crush, 1986; citados en Bandow & Hunter, 2007).

El poder relativo que tenga la persona blanco de los comportamientos de incivilidad puede afectar la habilidad y deseo de reciprocitar dichos actos (Bandow & Hunter, 2007). En la situación de una persona subordinada, lo más seguro es que ésta tenga menos recursos disponibles y no esté en la posición de imponerle daños al instigador. La persona subordinada al reconocer las diferencias en su estatus de poder, puede anticipar que cualquier intento de desquitte pudiera provocar más comportamientos de incivilidad por parte de su jefe (Patchen, 1993; citado en Bandow & Hunter, 2007). De esta forma, la persona blanco de los comportamientos de incivilidad y que se percibe con menos poder relativo que el/la instigador/a pudiera experimentar efectos

psicológicos negativos asociados a estos actos (Bandow & Hunter, 2007).

La incivilidad en el lugar de trabajo y el bienestar psicológico

Cortina et al. (2001) encontraron que haber experimentado algún tipo de incivilidad en el lugar de trabajo está asociado a mayor distrés psicológico. De igual forma, Lim et al. (2008) encontraron que haber experimentado algún comportamiento de incivilidad en el lugar de trabajo tiene un efecto adverso en la salud mental, la cual lleva, a su vez, a mediar los efectos en la salud física.

En Puerto Rico, a saber, solamente existen tres estudios (Martínez, Morales, Rodríguez, Rosa y Sánchez, 2009; Massanet, 2007, 2008) relacionados con la incivilidad en el lugar de trabajo. Martínez et al. (2009) encontraron que los hombres obtuvieron puntuaciones significativamente más altas que las mujeres en la percepción de incivilidad, pero no encontraron diferencias entre las empresas públicas y privadas. De igual forma, Martínez et al. encontraron correlaciones significativas entre la percepción de incivilidad y la manifestación de emociones negativas ($r = .296, p < 0.01$). Mientras que Massanet (2008) encontró correlaciones significativas entre la percepción de incivilidad y la violencia ($r = .156, p < 0.01$). También Massanet encontró correlaciones significativas entre la percepción de incivilidad y el estrés ($r = .286, p < 0.01$).

Como se ha podido apreciar, la literatura relacionada con el tema de incivilidad y bienestar psicológico es escasa en Puerto Rico. Sin embargo, existe alguna literatura que ha examinado la relación del mobbing y el bienestar psicológico de los/as empleados/as. Es importante enfatizar, tal y como se mencionó anteriormente, que la incivilidad en el lugar de trabajo se considera menos intensa en términos de su fuerza en comparación con otras formas de violencia (Bandow & Hunter, 2007).

De esta forma, Rosado (2005) encontró una relación entre la percepción de estrategias de acoso psicológico y sintomatología depresiva ($r = .37, p < 0.01$). También Rosario y Rovira (2007) encontraron una relación entre la percepción de estrategias de Mobbing y sintomatología depresiva ($r = .35, p < .01$). También estos autores encontraron que la percepción de acoso psicológico se relaciona con la manifestación de síntomas de ansiedad y estrés laboral ($r = .34$ y $r = .31, p < 0.01$). De igual forma, Rosario, Rovira, Pons, Rodríguez y Cordero (2009) encontraron correlaciones significativas entre la percepción de estrategias de acoso psicológico y sintomatología de estrés postraumático que fluctuaron entre $r = .34$ y $.70, p < .01$.

El propósito de la presente investigación fue auscultar la relación entre la percepción de conductas de incivilidad en el lugar de trabajo y el bienestar psicológico (Depresión, Ansiedad, Estrés Laboral y Estrés Postraumático) en una muestra de empleados/as en Puerto Rico. Además, se quería examinar si la percepción de conductas de incivilidad en el lugar de trabajo difería por algunas variables sociodemográficas tales como el género, tipo de puesto, entre otras.

Objetivos de la Investigación

A continuación se mencionan los objetivos que guiaron la presente investigación: (1) Examinar la relación entre la percepción de comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo y el bienestar psicológico (Depresión, Ansiedad, Estrés Laboral y Estrés Postraumático), y (2) Examinar cómo los/as empleados/as diferían en la percepción de comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo por las siguientes variables sociodemográficas: género, tipo de puesto, tipo de organización y la probabilidad a renunciar al empleo en el próximo año.

MÉTODO

Participantes

En el presente estudio participaron 310 empleados/as. Los/as mismos/as fueron seleccionados/as por disponibilidad y se les garantizó su voluntariedad, anonimato y el derecho a abandonar la investigación cuando lo consideraran necesario. En las tablas 1 y 2 se pueden apreciar la distribución de los/as participantes en las diferentes variables sociodemográficas.

Tabla 1. *Distribución de frecuencias de las variables sociodemográficas de la muestra*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Género		
Masculino	131	42.3
Femenino	179	57.7
Estado Civil		
Soltero/a	87	28.1
Casado/a	155	50.0
Viudo/a	11	3.5
Divorciado/a	35	11.3
Convive	22	7.1
Puesto que Ocupaba		
Gerencial	84	27.1
No Gerencial	223	71.9
No respondió	3	1.0
Tipo de Puesto		
Permanente	253	81.6
Temporero	52	16.8
No respondió	5	1.6
Tipo de Organización		
Publica Estatal	101	32.6
Publica Federal	16	5.2
Privada	192	61.9
No respondió	1	.3
Probabilidad a Renunciar		
Nada Probable	198	63.9
Poco Probable	69	22.3
Algo Probable	30	9.7
Muy Probable	13	4.2

Nota: n = 310

Instrumentos

En primer lugar, se utilizó una hoja de datos sociodemográficos. Con ésta se recogió información de los participantes relacionada con el género, edad, estado civil, ingreso anual, entre otras variables para poder describir la muestra del presente estudio. También se utilizó la Escala de Incivilidad Laboral desarrollada por Rosario y Rovira (2009), que consta de 22 reactivos que se contestan en un formato de escala Likert en donde el (1) significa “Nunca” y el (5) “Casi Siempre”. La escala está compuesta por cuatro dimensiones las cuales son Hostilidad, Invasión a la Privacidad, Comportamientos Excluyentes y Habladurías. La confiabilidad de la escala y sus subescalas se examinó a través del alfa de Cronbach y su valor fue de .93, y para sus subescalas fue de .90, .87, .89 y .83, respectivamente. Un ejemplo de un reactivo sería: “Han utilizado un tono de voz inapropiado al hablar conmigo”. La validez de constructo de la escala se examinó a través de varios análisis de factores los cuales apoyan una estructura factorial de cuatro dimensiones.

Se utilizó el Inventario de Depresión de Beck –II (BDI-II) para medir sintomatología depresiva en los participantes (Beck, Steer & Brown, 1996). Este es un inventario auto administrable que contiene 21 apartados con cuatro reactivos por apartado. Según dichos autores, la consistencia interna para el BDI-II tiene un rango de .73 a .92 con una media de .86. El BDI-II demuestra una alta consistencia interna con coeficientes alfa de .86 y .81 para poblaciones psiquiátricas y no psiquiátricas, respectivamente. De acuerdo con Beck, Steer & Garbin (1998), varias investigaciones apoyan la validez y confiabilidad del BDI-II tanto en muestras clínicas como no clínicas.

Para medir los niveles de ansiedad, se utilizó el Inventario de Ansiedad de Hamilton (Hamilton, 1959). Es un inventario auto administrable, compuesto por 14 reactivos en una escala Likert de cinco puntos. La va-

Tabla 2. *Medidas de tendencia central y dispersión de algunas variables sociodemográficas*

Variable	n	Rango	Valor Mínimo	Valor Máximo	Media	Desviación Estándar
Edad	306	46	20	66	35.4	9.8
Nivel de Escolaridad	306	10	10	20	16.2	2.2
Tiempo Trabajando	306	39	1	40	9.7	8.2
Ingreso Anual	286	\$97,000	\$3,000	\$100,000	\$26,570	\$14,444

lidez de la escala está apoyada en comparaciones de sus puntuaciones con grupos de referencia y clínicos. La confiabilidad de la escala fue igual a .92 a través de la técnica alfa de Cronbach.

Otro instrumento utilizado fue la Escala de Estrés Laboral desarrollada por Quintero, Álvarez, Andújar, Rodríguez y Rullán (1994). El instrumento consta de 41 reactivos indicadores de estrés en un formato de escala Likert que va desde Muy Poco Estrés (1) hasta Muchísimo Estrés (5). El mismo fue diseñado con el propósito de identificar y diagnosticar aquellas condiciones que producen estrés en los empleados/as en Puerto Rico. La validez se apoya en una serie de análisis de factores y su confiabilidad, a través de la técnica alfa de Cronbach, fue igual a .93. En una investigación reciente en la cual se utilizó la Escala de Estrés Laboral, obtuvo un alfa de Cronbach igual a .96 (Camacho, 2007).

Se utilizó también la Escala del Impacto de Eventos Traumáticos (IET) desarrollada por Rosario y Rovira (2008). Esta escala se construyó para medir sintomatología de estrés postraumático y está basada, teóricamente, en los criterios que ofrece el DSM-IV-TR (2000) para el síndrome de estrés postraumático. Los síntomas principales del síndrome de estrés postraumático, según DSM-IV-TR son: evitación, despertar y re-experiencias del trauma. La escala consta de 15 reactivos, cinco por cada una de las subescalas. La subescala de Evitación pretende medir comportamientos asociados a la evitación persistente de

estímulos asociados al trauma tales como esfuerzos de evitar pensamientos, sentimientos, conversaciones, actividades, lugares o personas que motivan el trauma. Ejemplo de un reactivo perteneciente a la subescala de Evitación: “Odio hablar de lo que me sucedió”. La subescala de Despertar pretende medir síntomas persistentes de aumento de la hiperactivación autonómica que estaban ausentes antes del trauma que se puede manifestar en dificultades para conciliar o mantener el sueño, irritabilidad o ataques de ira, dificultades para concentrarse, hipervigilancia y respuestas exageradas de sobresalto. Ejemplo de un reactivo de la subescala de Despertar sería: “Se me hace difícil concentrarme”. Por último, la subescala de Re-experiencia pretende medir si el acontecimiento traumático es revivido persistentemente a través de recuerdos recurrentes e intrusivos que provocan malestar y en los que se incluyen imágenes, pensamientos o percepciones y/o también en forma de sueños de carácter recurrente que producen malestar. Ejemplo de un reactivo de la subescala de Re-experiencia sería: “Sufro de pesadillas acerca del evento”. La confiabilidad de la escala IET, obtenida a través de la técnica de alfa de Cronbach, fue de .93. El Alfa obtenido para la subescala de Evitación fue de .83, mientras que para la de Re-experiencia fue de .91 y de .93 para la de Despertar. La validez de constructo de la escala está apoyada por varios análisis de factores que sugieren que la estructura interna de la IET está compuesta por tres factores.

Procedimiento

En primer lugar, se les explicó a los participantes todos los pormenores del propósito de la investigación, si estaban de acuerdo en participar se le pedía que firmaran la Hoja de Consentimiento. Luego, se les pidió que llenaran una Hoja de Datos Sociodemográficos con la cual se obtuvo información relevante de los participantes. Luego las pruebas fueron administradas a los 310 participantes. Los datos fueron ingresados y analizados con el programa SPSS, versión 17.0, en una computadora personal compatible con la IBM.

RESULTADOS

Se examinó el primer objetivo de la presente investigación a través de un análisis de correlación Producto-Momento de Pearson con el cual se pretendía examinar la relación entre la percepción de comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo y el bienestar psicológico. Tal y como se puede apreciar en la Tabla 3, se encontró que todas las correlaciones fueron significativas entre la percepción de comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo y el bienestar psicológico. La correlación más alta fue entre la percepción de incivilidad en general y ansiedad; mientras que la más baja fue entre invasión a la privacidad y depresión.

El segundo objetivo de la presente investigación era auscultar si existían diferencias en la percepción de comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo y sus dimensiones por algunas variables sociodemográficas a través de análisis multivariados de varianza (MANOVA): (1) género, (2) puesto que se ocupaba, (3) tipo de puesto, (4) tipo de organización y (5) la probabilidad a renunciar al empleo. Tal y como se puede apreciar en las tablas 4, 5 y 6, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la percepción de comportamientos de incivilidad por género, puesto que se ocupaba y el tipo de puesto. Sin embargo, en la Tabla 7 se puede apreciar que sí se encontraron diferencias estadísticamente significativas por el tipo de organización en todas las dimensiones de incivilidad, excepto en la dimensión de Hostilidad. Un análisis pos hoc a través de la técnica de Scheffé indica que los/as empleados/as que laboran en la empresa privada tienden a percibir menos comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo que los/as empleados/as que trabajan en las empresas pública estatal y pública federal. Además, tal y como se puede apreciar en la Tabla 8, se encontraron diferencias significativas en la percepción de comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo por la intención a renunciar al empleo.

Tabla 3. *Matriz de correlación entre la incivilidad laboral y sus dimensiones con el bienestar psicológico (depresión, ansiedad, estrés laboral e impacto evento traumático)*

Escala/Subescala	Incivilidad Laboral	Hostilidad	Invasión Privacidad	Comportamientos Excluyentes	Habladurías
Depresión	.440**	.359**	.265**	.365**	.444**
Ansiedad	.568**	.454**	.411**	.474**	.474**
Estrés Laboral	.463**	.299**	.342**	.416**	.442**
Impacto Evento Traumático	.542**	.420**	.402**	.418**	.501**
Evitación	.386**	.305**	.317**	.315**	.272**
Despertar	.431**	.326**	.286**	.360**	.427**
Re-Experiencia	.472**	.369**	.355**	.315**	.494**

Nota: **Correlación significativa a $p < 0.01$.

Las pruebas pos hoc a través de la técnica de Scheffé indican que los/as empleados/as que señalaron que es muy probable o algo probable renunciar a sus empleos, obtuvie-

ron puntuaciones significativamente más altas que los/as empleados/as que señalaron que sería poco o nada probable que renunciaran a sus empleos.

Tabla 4. *Comparación de la percepción de comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo y sus dimensiones por género*

Escala/Subescala	Género	Media	Desviación Estándar	N	F(1, 308) MANOVA	Significación
Incivilidad Laboral	Masculino	37.9	13.25	131	.938	.334
	Femenino	39.4	13.52	179		
Hostilidad	Masculino	11.6	4.45	131	.058	.810
	Femenino	11.5	4.88	179		
Invasión de la Privacidad	Masculino	10.7	4.41	131	3.220	.074
	Femenino	11.7	5.33	179		
Comportamientos Excluyentes	Masculino	9.5	4.24	131	.727	.395
	Femenino	9.9	4.20	179		
Habladorías	Masculino	6.1	3.15	131	.280	.597
	Femenino	6.3	2.98	179		

Tabla 5. *Comparación de la percepción de comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo y sus dimensiones por el puesto que ocupaba*

Escala/Subescala	Puesto	Media	Desviación Estándar	n	F(1, 308) MANOVA	Significación
Incivilidad Laboral	Gerencial	36.4	11.52	84	3.538	.061
	No Gerencial	39.7	13.99	223		
Hostilidad	Gerencial	10.9	4.33	84	2.107	.148
	No Gerencial	11.8	4.85	223		
Invasión de la Privacidad	Gerencial	10.5	3.67	84	2.928	.088
	No Gerencial	11.6	5.34	223		
Comportamientos Excluyentes	Gerencial	9.3	3.76	84	1.018	.314
	No Gerencial	9.9	4.35	223		
Habladorías	Gerencial	5.7	2.92	84	3.402	.066
	No Gerencial	6.5	3.10	223		

DISCUSIÓN

Los hallazgos del presente estudio sugieren que existe una relación entre la percepción de comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo y el bienestar psicológico de los/as empleados/as. La relación más alta fue entre la incivilidad en general y las manifestaciones de sintomatología de ansiedad. Además, todas las correlaciones fueron significativas entre la incivilidad y todas sus dimensiones con los síntomas de

ansiedad. Según los criterios establecidos por Cohen (1988), estas correlaciones se pueden considerar entre medianas y grandes, ya que fueron mayores a .30, con excepción de la correlación entre la subescala de Invasión a la Privacidad y la subescala de Despertar que se puede considerar como pequeña, aunque casi llega a moderada. Parece ser que los/as empleados/as al percibir más comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo, tienden a manifestar más

Tabla 6. Comparación de la percepción de comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo por el tipo de puesto

Escala/Subescala	Tipo Empleo	Media	Desviación Estándar	n	F(1, 308) MANOVA	Significación
Incivilidad Laboral	Permanente	38.3	13.07	253	1.087	.298
	Temporal	40.4	15.16	52		
Hostilidad	Permanente	11.8	4.61	253	1.269	.261
	Temporal	12.2	5.09	52		
Invasión de la Privacidad	Permanente	11.2	4.81	253	1.236	.267
	Temporal	12.0	5.74	52		
Comportamientos Excluyentes	Permanente	9.7	4.14	253	.008	.927
	Temporal	9.7	4.71	52		
Habladurías	Permanente	6.1	2.99	253	.843	.359
	Temporal	6.6	3.31	52		

Tabla 7. Comparación de la percepción de comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo por el tipo de organización

Escala/Subescala	Tipo Empresa	Media	Desviación Estándar	n	F(2, 308) MANOVA	Sig.	Tamaño del Efecto (η^2)	Grupos que Difieren
Incivilidad Laboral	Pública Estatal (PE)	41.7	11.28	101	6.741*	.001	.042	PE>Priv. PF>Priv.
	Pública Federal (PF)	45.6	14.73	16				
	Privada (Priv.)	36.8	13.92	192				
Hostilidad	Pública Estatal (PE)	11.9	4.24	101	1.342	.263	NS	
	Pública Federal (PF)	12.7	5.28	16				
	Privada (Priv.)	11.2	4.88	192				
Invasión a la Privacidad	Pública Estatal (PE)	12.4	5.01	101	6.239*	.002	.039	PE>Priv.
	Pública Federal (PF)	13.4	6.76	16				
	Privada (Priv.)	10.6	4.66	192				
Comportamientos Excluyentes	Pública Estatal (PE)	10.6	3.83	101	5.372*	.005	.034	PE>Priv.
	Pública Federal (PF)	11.0	3.92	16				
	Privada (Priv.)	9.1	4.35	192				
Habladurías	Pública Estatal (PE)	6.6	2.71	101	6.494*	.002	.041	PF>Priv.
	Pública Federal (PF)	8.4	3.18	16				
	Privada (Priv.)	5.9	3.12	192				

síntomas de ansiedad. Estos resultados son cónsonos con los encontrados por Rosario y Rovira (2007), quienes también hallaron correlaciones significativas entre la percepción de acoso psicológico y síntomas de ansiedad. Este hallazgo resulta interesante porque, a pesar de que la incivilidad es menos intensa que el acoso psicológico, la correlación encontrada en la presente investigación fue mucho más alta. Esto se pudiera deber a que la incivilidad, al ser su inten-

ción ambigua, genera más ansiedad que el acoso psicológico ya que el/la empleado/a no tiene claro cuál es la intención del/la instigador/a; mientras que con el acoso psicológico si tiene claro que la intención es la de hacerle daño.

También se encontró que la incivilidad en general y la dimensión de habladurías correlacionaron significativamente con los síntomas de depresión. Estos resultados son cónsonos con los encontrados por Vázquez

Tabla 8. Comparación de la percepción de comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo por la intención de renunciar.

Escala/ Subescala	Probabilidad a Renunciar	Media	Desviación Estándar	n	F(3, 309) MANOVA	Sig.	Tamaño del Efecto (η^2)	Grupos que Difieren
Incivilidad Laboral	Nada Probable (NP)	36.60	11.505	198	12.628*	.001	.110	NP < AP y MP
	Poco Probable (PP)	38.60	13.436	69				PP < AP y MP
	Algo Probable (AP)	46.63	16.153	30				AP > NP y PP
	Muy Probable (MP)	54.77	17.079	13				MP > NP y PP
Hostilidad	Nada Probable (NP)	10.93	4.207	198	9.031*	.001	.081	NP < AP y MP
	Poco Probable (PP)	11.41	4.593	69				PP < MP
	Algo Probable (AP)	13.50	5.643	30				AP > NP
	Muy Probable (MP)	16.85	5.956	13				MP > NP y PP
Invasión Privacidad	Nada Probable (NP)	10.72	4.519	198	5.947*	.001	.055	NP < AP y MP
	Poco Probable (PP)	11.29	4.891	69				AP > NP
	Algo Probable (AP)	13.57	6.123	30				MP > NP
	Muy Probable (MP)	15.23	6.496	13				
Comportamientos Excluyentes	Nada Probable (NP)	8.97	3.752	198	11.011*	.001	.097	NP < AP y MP
	Poco Probable (PP)	10.03	4.044	69				PP < AP
	Algo Probable (AP)	11.60	4.861	30				AP > NP
	Muy Probable (MP)	14.62	5.694	13				MP > NP y PP
Habladurías	Nada Probable (NP)	5.98	2.846	198	5.846*	.001	.054	NP < AP
	Poco Probable (PP)	5.88	3.118	69				PP < AP
	Algo Probable (AP)	7.97	3.168	30				AP > NP y PP
	Muy Probable (MP)	8.08	3.752	13				MP > NP y PP

(2005) y Rosario y Rovira (2007), quienes encontraron que la percepción de acoso psicológico se relacionaba con síntomas de depresión. De igual forma, las correlaciones de la presente investigación fueron más altas que las encontradas por dichos autores. Parece ser que cuando la incivilidad en el lugar de trabajo llega a lo personal, se ve manifestada en los niveles de depresión de los/as empleados/as.

Por otro lado, el estrés ocupacional se correlacionó significativamente con la percepción de comportamientos de incivilidad y sus dimensiones. Estos resultados son similares a los encontrados por Massanet (2008), aunque las correlaciones encontradas en la presente investigación fueron más altas. De igual forma, estos resultados son cónsonos con los encontrados por Rosario y Rovira (2007). Estos resultados sugieren

que experimentar comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo parece generar niveles de estrés elevados entre los/as empleados/as.

En cuanto a la relación entre la incivilidad en el lugar de trabajo y la sintomatología de estrés postraumático se encontraron correlaciones estadísticamente significativas que se pueden considerar grandes. Específicamente entre la incivilidad en general y la subescala de Habladurías con la manifestación de síntomas de estrés postraumático en general. También se relacionaron de forma moderada la incivilidad en general y la subescala de habladurías con la manifestación de síntomas de re-experiencia. Resulta interesante que la subescala que pretende medir la evitación de lugares o situaciones que lleven nuevamente al evento traumático obtuvo las

correlaciones más bajas con la incivilidad en el lugar de trabajo. Esto pudiera deberse a que la persona que ha experimentado algún comportamiento de incivilidad no puede evitar el lugar en donde experimentó el posible trauma, y por supuesto que este lugar es su trabajo al cual no le queda más remedio que ir. Parece ser que las personas que experimentan comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo, manifiestan más síntomas de estrés postraumático. Tal y como señalan Piñuel y Zabala (2001), al igual que con las víctimas de acoso psicológico, parece ser que las personas que experimentan comportamientos de incivilidad se encuentran permanentemente en estado de alerta para la lucha y funcionan como si tuviesen un radar activado, además de ser generalmente sensibles al menor estímulo del ambiente que pueda resultar amenazante. Al parecer, las personas que experimentan comportamientos de incivilidad se pudieran encontrar en un estado de “sitio virtual”, tal y como les pasa a las personas víctimas de conflictos bélicos que las obliga a permanecer a la defensiva (Croq, 1994; citado en Hirigoyen, 1999).

Nuestro segundo objetivo era auscultar si existían diferencias en la percepción de comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo por las siguientes variables sociodemográficas: género, tipo de puesto, tipo de organización y la probabilidad a renunciar al empleo en el próximo año. No se encontraron diferencias en la percepción de comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo por el género. Estos resultados con consonancia con los encontrados por Pearson et al. (2005) y Massanet (2008), pero difieren de los encontrados por Martínez et al. (2009) en Puerto Rico, quienes encontraron que los hombres percibieron más comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo que las mujeres. Nuestros resultados parecen indicar que las experiencias de

comportamientos de incivilidad pueden ser experimentadas de igual forma tanto por hombres como por las mujeres.

Tampoco se encontraron diferencias por el tipo de puesto, es decir, tanto los/as empleados/as gerenciales como los no gerenciales parecen experimentar de igual modo los comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo. Estos resultados son consonantes por los encontrados por Martínez et al. (2009). Por otro lado, también se examinó si existían diferencias en la percepción de comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo por el tipo de organización en la cual trabajaban los/as empleados/as y se encontró que los/as empleados/as de empresa privada tienden a percibir menos comportamientos de incivilidad que los/as de empresa pública estatal como los/as de empresa pública federal. Estos resultados son contrarios a los encontrados por Massanet (2008), quien encontró que los/as empleados/as de empresa privada experimentan menos comportamientos de incivilidad que los de la empresa pública. De igual forma, Martínez et al. (2009) no encontraron diferencias por el tipo de organización. Como se puede apreciar, la literatura existente, especialmente en Puerto Rico, es contradictoria.

Por último, se pretendía examinar si existían diferencias en la percepción de comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo por la intención de renunciar al empleo y se encontró que las personas que percibieron más comportamientos de incivilidad son a los que más probablemente renuncien a sus empleos. Es decir, la percepción de comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo parece afectar la permanencia de los/as empleados/as en sus trabajos, ya que aumenta la probabilidad a renunciar a los mismos. Estos resultados son consonantes con los encontrados por Lim et al (2008), quienes también encontraron un vínculo entre la incivilidad y la intención a renunciar al trabajo.

En conclusión, parece ser que experimentar comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo afecta el bienestar psicológico de los/as empleados/as. Esto se pudo apreciar en las correlaciones entre la incivilidad en el lugar de trabajo y la sintomatología depresiva, ansiosa, estrés laboral y estrés postraumático. Por otro lado, la percepción de comportamientos de incivilidad difiere por el tipo de organización, específicamente el personal de la empresa privada percibe menos comportamientos de incivilidad que el de la empresa pública; sin embargo, estos resultados son contradictorios con los que aparecen en la literatura. Por supuesto, estos resultados mixtos se tienen que mirar dentro del momento histórico en el cual se llevó a cabo la presente investigación, ya que la empresa pública está pasando por un proceso de cesantías debido a la llamada Ley Número 7. Por último, encontramos que las personas parecen tener la intención de renunciar a sus trabajos cuando perciben más comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo, lo cual es un hallazgo relevante por la posibilidad que existe de perder empleados/as valiosos/as para la organización y el aumento en los costos de reclutar y adiestrar personal nuevo para sustituirlos/as.

Implicaciones prácticas para las organizaciones

La manifestación de comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo tiene unas implicaciones prácticas para las organizaciones. En primer lugar, se hace necesario que los/as empleados/as en todos los niveles organizacionales estén al tanto de lo qué son comportamientos de incivilidad y que reconozcan los efectos dañinos que éstos tienen tanto a nivel personal como organizacional. Como bien Lim et al. (2008) lo señalan, no se pueden considerar los comportamientos de incivilidad como algo inofensivo o como un problema personal que se tiene que resolver de for-

ma individual, ya que las organizaciones tienen que ponerle un freno a este tipo de comportamiento. Las organizaciones tienen que hacerle frente a los comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo como parte de su misión de que los/as empleados/as vayan a trabajar en un ambiente y clima organizacional sano con políticas escritas y en la orientación a nuevos/as empleados/as (Lim et al., 2008; Pearson et al., 2000). Además, los/as empleados/as en puestos gerenciales deben modelar comportamientos apropiados y respetuosos, ya que los/as empleados/as son un reflejo de sus superiores. Toro (2009) señala que la calidad de la imagen que se forman los/as empleados/as de sus superiores influye en gran medida en el trato de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Dicho autor añade que parece que las relaciones entre pares es modelada y pauta por el trato que los superiores dan a sus colaboradores en el contexto de las relaciones de autoridad y por el manejo gerencial que hacen de los procesos y asuntos administrativos de personal. En otras palabras, de la manera en la cual los/as empleados/as gerenciales manejen sus relaciones interpersonales, se van a ver reflejadas las actitudes y concepciones que tiene la organización del personal subalterno.

Por último, la incivilidad en el lugar de trabajo tiene la capacidad de desencadenar actos mucho más siniestros. Tal y como Bandow & Hunter (2007) señalan, una de las preocupaciones más perturbadoras de la incivilidad en el lugar de trabajo es que frecuentemente tiene el potencial de escalar a la agresión. Por lo tanto, los efectos en espiral de la incivilidad en el lugar de trabajo pueden ser devastadores y se hace importante prevenir los comportamientos de incivilidad porque al no tomar acción alguna puede llevar a la aparición de comportamientos muchos más peligrosos tales como la violencia física y el acoso psicológico (Martínez et al., 2009). Lim et al.

(2008) argumentan que las intervenciones actuales que se llevan a cabo en relación con conductas antisociales en las organizaciones tienden a concentrarse en comportamientos más obvios que pudieran ser ilegales, como por ejemplo el acoso sexual y la violencia física; sin embargo, los resultados de sus estudios y los de otros autores (Cortina et al., 2002; Pearson et al, 2000, 2001) sugieren que el descuido que existe acerca de los comportamientos de incivilidad en el lugar de trabajo tiene un costo sustancial para las organizaciones, ya que pudiera fomentar una distracción y un descontento potencial entre los/as empleados/as, accidentes en el trabajo, sobreuso de los días por enfermedad, conflictos en los equipos de trabajo, disminución de la productividad y renunciadas de empleados/as esenciales que traen en sí más gastos en reclutamiento y adiestramientos.

Limitaciones

Una de las limitaciones principales del presente estudio fue que la muestra fue seleccionada por disponibilidad; por lo tanto, los resultados no pueden generalizarse a la población de empleados/as en Puerto Rico. Además, el diseño del estudio fue de tipo

ex pos facto, lo cual implica que no hubo manipulación de las variables estudiadas y por lo tanto, no se pueden hacer inferencias de causa y efecto. No obstante y a pesar de estas limitaciones, el presente estudio aporta a la literatura de la incivilidad en el lugar de trabajo y cómo esta puede afectar el bienestar psicológico de sus empleados/as y el buen funcionamiento de las organizaciones.

Recomendaciones

Se recomienda que se siga investigando el tema de incivilidad en Puerto Rico, ya que es una conducta contraproducente a la que no se le presta mucha atención, en tanto se le da más énfasis a comportamientos más obvios de violencia y agresión física en el lugar de trabajo y, como se ha podido apreciar en la presente investigación, experimentar estos comportamientos puede afectar el bienestar psicológico de los/as empleados/as y, por ende, el buen funcionamiento de las organizaciones. Además, se recomienda ampliar la muestra y auscultar cómo la Ley 7 pudo haber aumentado este tipo de comportamiento con los/as empleados/as públicos que sobrevivieron a las cesantías en masa del Gobierno de Puerto Rico.

Referencias

- Andersson, L. M. & Pearson, C.M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Bandow, D. & Hunter, D. (2007). The rise of workplace incivilities: Has it happened to you? *The Business Review*, 7(1), 212-217.
- Baron, R.A. & Neuman, J.H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 163-1973.
- Beck, A.T., Steer, R.A. & Brown, G. (1996). *Manual for Beck Depression Inventory-II*. San Antonio, Texas: Psychological Corporation.
- Beck, A.T., Steer, R.A. & Garbin, M.G.(1998). Psychometric properties of the Beck Depression Inventory: Twenty-five years of evaluation. *Clinical Psychology Review*, 8, 77-100.
- Camacho, J.O. (2007). *La relación entre el estrés ocupacional y su manejo con los cinco factores de la personalidad en una muestra de oficiales de una agencia de seguridad de Puerto Rico*. Disertación doctoral inédita, Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, Ponce, Puerto Rico.

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cortina, L.M., Lonsway, K.A., Magley, V.J., Freeman, L.V., Collinssworth, L.L., Hunter, M. & Fitzgerald, L.F. (2002). What's gender got to do with it? Incivility in the federal courts. *Law and Social Inquiry*, 27(2), 235-270.
- Cortina, L.M., Magley, V.J., Williams, J.H. & Langhout, R.D. (2001). Incivility in the workplace: Incident and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (1), 64-80.
- Glomb, T.M. & Liao, H. (2003). Interpersonal aggression in workgroups: Social influence, reciprocal, and individual effects. *Academy of Management Journal*, 46, 486-496.
- Gonthier, G. (2002). *Rude awakening: Overcoming the civility crisis in the workplace*. Chicago, IL: Dearborn Publishing.
- Hamilton, M. (1959). The assessment of anxiety states by rating. *British Journal of Medical Psychology*, 32, 50-55.
- Hirigoyen, M. F. (2001). *El acoso moral en el trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso*. Barcelona: Editorial Piados.
- Johnson, P.R. & Indvik, J. (2001). Slings and arrows of rudeness: Incivility in the workplace. *The Journal of Management Development*, 20, 705-713.
- Lee, C. (1999). The death of civility. *Training*, 36(7), 24-30.
- Lim, S., Cortina, L.M. & Magley, V.J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107.
- Martin, J.(1996). *Miss manners rescues civilization*. New York: Crown.
- Martínez, M.E., Morales, O., Rodríguez, O., Rosa, W. & Sánchez, S. (2009). Civildad, incivildad y el bienestar asociado al trabajo en un grupo de personas empleadas en Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 28 (1), 45-55.
- Massanet, B. (2007). Hacia la medición de la agresión en el trabajo: De la civilidad a la incivildad y la violencia. Ponencia presentada Segundo Simposio de Psicología de la Salud Ocupacional: "De la broma al acoso y la violencia en el trabajo", 4 y 5 de mayo de 2007, San Juan, Puerto Rico.
- Massanet, B. (2008) De la incivildad a la violencia: Su relación con el estrés en una muestra de trabajadores. Disertación doctoral inédita, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Rio Piedras, San Juan , Puerto Rico.
- Pearson, C.M., Andersson, L.M. & Porath, C.L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.
- Pearson, C.M., Andersson, L.M. & Porath, C.L. (2005). Workplace incivility. En S. Fox y P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behaviors: Investigations of actors and targets* (pgs. 177-200), Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. & Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54, 1387-1419.
- Piñuel y Zabala, I. (2001). *Mobbing: Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. España: Editorial Sal Terrae.
- Quintero, N., Álvarez, V, Andújar, C., Rodríguez, I. & Rullán, C. (1994). *Manual de la Escala de Estrés Laboral*. Instituto de Investigaciones Científicas, Universidad Carlos Albizu, San Juan, Puerto Rico.
- Rayner, C. (1997). Incident of workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7(3), 199-208.

- Rosado, J. (2005). *Las diferentes estrategias de acoso laboral y sus efectos en los niveles de depresión en una muestra de empleados públicos*. Disertación doctoral inédita, Escuela de Medicina de Ponce, Ponce, Puerto Rico.
- Rosario, E. & Rovira, L.V. (2007). Estudio empírico de las consecuencias del mobbing en el bienestar psicológico en una muestra de empleados en Puerto Rico. Ponencia presentada Segundo Simposio de Psicología de la Salud Ocupacional: "De la broma al acoso y la violencia en el trabajo", 4 y 5 de mayo de 2007, San Juan, Puerto Rico.
- Rosario, E. & Rovira, L.V. (2009). Desarrollo y validación de la Escala de Incivilidad Laboral. Manuscrito Inédito, Escuela de Medicina de Ponce y Universidad de Puerto Rico en Cayey.
- Rosario, E. & Rovira, L.V. (2009). Desarrollo y validación de la Escala del Impacto de Eventos Traumáticos. Manuscrito Inédito, Escuela de Medicina de Ponce y Universidad de Puerto Rico en Cayey.
- Rosario, E., Rovira, L.V., Pons Madera, J., Rodríguez, M. & Cordero, A. (2009). Acoso psicológico en el ambiente laboral y el trastorno de estrés postraumático. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 28 (2), 138-148.
- Toro, F. (2009). Relación entre el clima organizacional y la imagen gerencial. En F. Toro (Ed.), *Clima organizacional: Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana* (pgs. 213-219), Medellín, Colombia: CINCEL.