

## CIVILIDAD, INCIVILIDAD Y EL BIENESTAR ASOCIADO AL TRABAJO EN UN GRUPO DE PERSONAS EMPLEADAS EN PUERTO RICO

Miguel E. Martínez  
Omayra Morales  
Omar Rodríguez  
Wanda Rosa  
Sonia Sánchez<sup>1</sup>

*Universidad Carlos Albizu*

### Resumen

El estudio auscultó la relación entre la civilidad, incivilidad y el bienestar asociado al trabajo de un grupo de 390 empleados en Puerto Rico. Los resultados indican que existen correlaciones positivas y significativas entre la civilidad y las emociones positivas asociadas al trabajo, así como entre la incivilidad y las emociones negativas asociadas al trabajo. Al comparar por género, las mujeres obtuvieron puntuaciones más altas en civilidad y los hombres en incivilidad. El grupo de personas que supervisa obtuvo puntuaciones más altas en civilidad. Al comparar los empleados de empresas públicas y privadas no se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas.

### Abstract

The purpose of this study was to establish the relationship between civility, incivility and the job related well-being in a group of 390 employees in Puerto Rico. Results showed positive correlations between civility and job related positive emotions and between incivility and job related negative emotions. When compared by gender, women obtained higher scores in civility and men in incivility. The group of supervisors scored higher in civility. No significant differences were obtained between public and private organizations.

*Palabras clave:* Civilidad, Incivilidad, Bienestar Asociado al Trabajo

*Key words:* Civility, Incivility, Job Related Well-Being

Los términos civilidad e incivilidad no son conceptos nuevos. Desde hace más de 100 años la literatura científica se ha hecho preguntas relacionadas con estos temas convirtiéndose en tópicos centrales en las teorías sociales (Phillips y Smith, 2004). El comportamiento desconsiderado es un problema que se está intensificando en el lugar de trabajo, así como en otros con-

textos. Como resultado se está afectando la productividad, la retención del empleo, la moral de los empleados y las relaciones entre ellos. Los buenos modales reflejan el respeto que se tiene hacia los otros. Sin respeto mutuo es difícil para los empleados trabajar con eficiencia.

La idea de civilidad contiene la expectativa de apertura, permanencia y recreación

---

<sup>1</sup> Puede contactar a los autores en: miguelmartinezlugo@yahoo.com

de un espacio público donde los agentes puedan reconocerse y regular sus conflictos. Muchos autores contemporáneos consideran la civilidad como un atributo admirable (Forni, Sistare, Elsner & Boggs; Schuck, como citan Clark & Carnosso, 2008). De acuerdo con Sistare (como citan Clark & Carnosso, 2008), la civilidad requiere tolerancia, escuchar y discutir diferentes puntos de vista sin tener malestar, violencia o ataques personales.

Carter (como citan Clark & Carnosso, 2008) sostiene que la civilidad es una actitud hacia los otros ciudadanos, es más que gentileza, es una actitud pre condicionada para la democracia y la suma de muchos sacrificios que se hacen por el bien de todos. Andersson y Pearson (1999) definen la civilidad en el lugar de trabajo como el comportamiento que ayuda a preservar las normas de respeto mutuo en el trabajo, el construir y afianzar las relaciones en el área de trabajo y promueve la empatía entre unos y otros. Además Andersson y Pearson sostienen que la civilidad también promueve la motivación, la cooperación y el ambiente sano en el lugar de trabajo.

La civilidad tiene como atributos el respetarse los unos a los otros y las diferencias existentes, escucharse y buscar un punto en común, unirse en discursos sociales y apreciar su relevancia (Clark & Carnosso, 2008). Las consecuencias ideales de la civilidad incluyen un ambiente civil que conduzcan a una conversación y un discurso de respeto, el ampliar el tiempo para que el emisor y el receptor se unan en un diálogo llevadero y ameno, el deseo de las personas de comunicar información sensitiva y que exista la apreciación de varios puntos de vista (Clark & Carnosso, 2008). Para Belton y Dyrenforth (2007) la civilidad y el respeto entre los compañeros de trabajo inciden en áreas como la satisfacción laboral, el número de quejas de discriminación, la asistencia al trabajo y la atención que se le provee al cliente.

Por otro lado, y en contraposición con la civilidad, existe un tipo de comportamiento violento que no es percibido. Son actos descorteses, rudos y desconsiderados que violan las normas de interacción social. Este tipo de acto es llamado incivilidad. La incivilidad se define como conductas negativas de baja intensidad con la intención ambigua de lastimar a la persona que las recibe, en violación de las normas de respeto mutuo. Las conductas inciviles son generalmente rudas y descorteses y muestran un bajo nivel de respeto por los demás (Anderson & Pearson, 1999). La baja intensidad de dichas conductas se refiere a un hecho verbal más que físico, pasivo más que activo, e indirecto en lugar de directo (Pearson, Andersson & Porath, 2005).

Milam, Spitzmueller y Penney (2009) indican que la incivilidad en el lugar de trabajo es nociva tanto para las organizaciones como para los individuos que las forman. De acuerdo a Johnson e Indvik (como citan Milam et al., 2009) los individuos que son objeto de comportamientos inciviles presentan reacciones que afectan de forma negativa las organizaciones (disminuyen su esfuerzo en el trabajo, renuncian, presentan mayores niveles de insatisfacción y de distrés psicológico). Brooks, Farrell, Hedges, Lefebvre, Mead, Nakhnoukh y Willard (n.d.), indican que la incivilidad es una cuestión empresarial que ha existido durante muchos años. Ha existido tanto en las empresas pequeñas como grandes, existe en las industrias de servicios y en las de servicios profesionales. La experiencia de la incivilidad puede pasar a todos los niveles de una empresa, desde los empleados hasta los superiores.

Hay una serie de factores que pueden precipitar la incivilidad en el lugar de trabajo. Las condiciones de trabajo como el hacinamiento y el tener demasiado trabajo pueden tener un efecto sobre la incivilidad. Además, si los empleados son sometidos a exceso de estrés, puede tener un efecto so-

bre el estado de ánimo y la forma en que los empleados se tratan entre sí (Pearson et al., 2005). Yager (1999), indica que la incivilidad en el lugar de trabajo es un problema que no desaparecerá a menos que se haga un gran esfuerzo para controlar y eliminar las conductas que se practican en todas las partes de nuestra vida diaria. Sólo mediante la civilidad como parte de nuestra rutina diaria, podemos eliminar la incivilidad.

En un estudio que realizaron Cortina, Magley, Williams y Langhout (2001) se encontró que el 71% de los trabajadores habían tenido alguna experiencia de incivilidad en el lugar de trabajo los últimos cinco años. Alrededor del 40% dijo que había experimentado actos groseros o trato incivil una o dos veces, el 25% había experimentado incivilidad en ocasiones y el 6% experimenta este tipo de conducta a menudo. Se encontró además que un tercio de las conductas inciviles fueron llevadas a cabo por las personas que ocupaban puestos altos en la jerarquía organizacional. Al comparar por género, no encontraron diferencias entre hombres y mujeres, aunque estas últimas tuvieron frecuencias mayores de estos comportamientos.

Forni y colaboradores (2003) realizaron un estudio donde encontraron que el 36% de los participantes había sido víctima de comportamientos inciviles en el trabajo de forma ocasional o frecuente en el año anterior. Un 65% informó que había sido testigo frecuentemente de comportamientos inciviles. De manera sorprendente para el equipo investigador, un 11% de los participantes admitió que había cometido actos inciviles de manera ocasional o frecuente. Entre los comportamientos inciviles informados figuran el tomar del refrigerador sin permiso comida que pertenece a otro compañero (93%), rehusar trabajar fuerte en un proyecto de equipo (90%), hacer responsable a un compañero de trabajo por un error cometido (88%), leer la correspondencia de otras personas (88%) y no decir por favor o gracias (88%).

Lim y Cortina (2005) realizaron dos estudios sobre los comportamientos de incivilidad en el trabajo. En dichos estudios encontraron correlaciones negativas y significativas entre los comportamientos de incivilidad y la satisfacción con varios aspectos del trabajo ( $r = -.25, -.38, -.49, -.24$ ), el bienestar psicológico ( $r = -.17$ ), la satisfacción de vida ( $r = -.18$ ) y la satisfacción con la salud ( $r = -.13$ ). Por otra parte, encontraron correlaciones positivas y significativas entre los comportamientos de incivilidad en el trabajo y el estrés laboral ( $r = .36, .26$ ), el distrés psicológico ( $r = .27$ ), el hostigamiento por género ( $r = .50, .56$ ) y el hostigamiento sexual ( $r = .32, .31$ ).

En otros dos estudios, Lim, Cortina y Magley (2008) volvieron a encontrar correlaciones negativas y significativas entre la incivilidad laboral y la satisfacción con el trabajo que se realiza ( $r = -.25$ ), la satisfacción con los compañeros de trabajo ( $r = .39$ ), la satisfacción con el supervisor ( $r = -.48$ ), la salud mental ( $r = .27, -.44$ ) y la salud física ( $r = -.12, -.41$ ). De igual forma, se encontraron correlaciones positivas y significativas entre la incivilidad en el trabajo y el estrés laboral ( $r = .33, .27$ ) y las intenciones de abandonar la organización ( $r = .37, .50$ ). Al correlacionar la incivilidad personal con la incivilidad grupal encontraron un coeficiente positivo y significativo ( $r = .31$ ).

Al revisar la literatura en Puerto Rico sobre el tema de civilidad e incivilidad, sólo se encontraron dos estudios que realizó Massanet (2007, 2008). En el primero de los estudios, Massanet (2007) encontró correlaciones negativas entre las conductas civiles y las inciviles ( $r = -.708, p < .01$ ) y entre la civilidad y la violencia ( $r = -.239, p < .01$ ). Por su parte, entre la incivilidad y la violencia en el trabajo encontró una correlación positiva ( $r = .248, p < .01$ ). En el segundo estudio, Massanet (2008) encontró relaciones entre la incivilidad y la violencia ( $r = .156, p < .01$ ), civilidad y violencia

( $r = -.161$ ,  $p < .01$ ), incivilidad y estrés ( $r = .286$ ,  $p < .01$ ). Entre las conductas civiles que obtuvieron puntuaciones más altas Massanet menciona las siguientes: saludar a los compañeros(as) al llegar al trabajo, dirigirse a los compañeros(as) con respeto, atender a las personas cuando hablan, hacer todo lo posible porque las personas que llegan al grupo se sientan bienvenidas y asegurarse de cumplir con los compromisos. Por otro lado, las conductas inciviles que obtuvieron las puntuaciones más altas fueron: hacer comentarios negativos a otros sobre la apariencia, forma de vestir o manera de hablar de otro, iniciar, reproducir o permitir que continúen chismes sobre algún compañero(a), interrumpir cuando alguien habla, dejar de reconocer cuando alguien hace algo bien y pedir una opinión y luego ignorarla.

Como se observa en algunos de los estudios citados previamente, un área de interés al investigar los conceptos de civilidad e incivilidad es cómo estos se relacionan con el bienestar psicológico de las personas. El término de bienestar psicológico se ha utilizado en diversas investigaciones para tratar de identificar aquellos aspectos relacionados con la calidad de vida, felicidad, estados afectivos, compromiso laboral, funcionamiento físico, psíquico y social. Otros autores lo relacionan con calidad de vida y salud mental, así como con distintas variables personales y contextuales asociadas (Ballesteros, Medina y Caycedo, 2006). Varios investigadores han acuñado diferentes formas para definir este constructo. Por ejemplo, para Diener, Suh y Oishi (como cita Casullo, 2002) el bienestar psicológico indica la manera en la que una persona evalúa su vida, incluyendo como componentes la satisfacción personal y vincular, la ausencia de depresión y las experiencias emocionales positivas. En la misma línea, Diener (como cita Vázquez, 2009) establece que el bienestar psicológico o subjetivo es un término general que incluye, tanto

elementos reflexivos o valorativos como reacciones y estados emocionales experimentados en el curso cotidiano de nuestras vidas. La presencia de emociones positivas es importante porque son un buen indicador de un buen nivel de bienestar (Vázquez, 2009).

El propósito del presente estudio fue auscultar cómo las conductas inciviles y civiles se relacionan con el bienestar asociado al trabajo de las personas. De igual forma, quisimos realizar comparaciones entre las conductas civiles e inciviles tomando en consideración el género de los participantes, si realizan o no tareas de supervisión y el sector donde trabajan (público o privado). Al llevar a cabo esta investigación cumplimos con la invitación que realizan Quiceno, Báez y Vinaccia (2008) en el sentido de que es importante desarrollar estudios para conocer la prevalencia y la percepción cultural de la incivilidad en los países iberoamericanos ya que la mayoría de los datos que se poseen en esta área provienen de países anglosajones. De esta forma podríamos desarrollar procesos de intervención más adecuados a nuestra cultura.

## MÉTODO

### *Participantes*

Para realizar el estudio contactamos 390 empleados de diferentes organizaciones públicas y privadas en Puerto Rico los cuales fueron seleccionados por conveniencia. La edad informada por estos participantes fluctuó entre 18 y 66 años, siendo 37 años la edad promedio ( $DE = 10.14$ ). El 67% pertenece al género femenino y el 33% restante al masculino. En términos de preparación académica el 37% posee una preparación a nivel de licenciatura y otro 21% posee un grado de maestría. El 52% indicó estar casado(a) o conviviendo con una pareja.

En términos de su trabajo, la mayoría indicó trabajar en el sector privado (57%), específicamente en las áreas de servicio

(64%), educación (20%) y ventas (12%). Un 46% indicó llevar 10 años o menos trabajando. El 81% indicó tener un puesto permanente, el 80% no realiza tareas de supervisión en su trabajo y el 85% trabaja a tiempo completo.

### *Instrumentos*

En la realización del estudio utilizamos varios instrumentos. El primero fue el Cuestionario de Datos Demográficos donde solicitamos información referente al género, edad, preparación académica, estado civil, número de años trabajando, tipo de organización donde trabaja, tipo de industria para la cual trabaja, número de horas trabajadas a la semana, si realiza tareas de supervisión y tipo de contrato que tiene con la organización.

El segundo instrumento fue el Job-related Affective Well-being Scale desarrollado por Van Katwyk, Fox, Spector y Kelloway (2000). Éste contiene 30 reactivos que auscultan las emociones positivas y negativas experimentadas en el lugar de trabajo y a los cuales se responde utilizando una escala que fluctúa entre “nunca” a “demasiado a menudo”. Van Katwyk et al. encontraron un alfa de Cronbach para su instrumento de .95. En un estudio realizado en Puerto Rico, Martínez, Guzmán, Sotomayor, Merced y Monserrate (2008) encontraron una confiabilidad alfa de Cronbach de .65. Con los datos de la presente investigación obtuvimos un coeficiente alfa de Cronbach de .71.

El tercer instrumento que administramos fue el CIV Questionnaire (Civildad-Incivildad-Violencia) desarrollado en Puerto Rico por Massanet, Moreno, García, González, Quintana y Torres en 2006 (Massanet, 2008). Para fines de la presente investigación se utilizaron solamente las escalas de civildad e incivildad. Este instrumento tiene 45 reactivos que se responden en una escala de

cinco puntos que fluctúa desde “nunca” a “siempre”. Massanet (2008) encontró una confiabilidad alfa de Cronbach de .95 para la escala de civildad y de .98 para la escala de incivildad. Con los datos de la muestra del presente estudio obtuvimos un índice de consistencia interna alfa de Cronbach de .80 para la escala total, de .93 para la sub escala de civildad y de .94 para la sub escala de incivildad.

### *Procedimiento*

Para la realización de este estudio solicitamos la colaboración de diversas organizaciones privadas y públicas de Puerto Rico. Se resaltó que la participación sería totalmente voluntaria y confidencial. Los cuestionarios fueron administrados dentro del horario de trabajo y en presencia de al menos un investigador, quien garantizó el tratamiento confidencial de la información y se ofreció a resolver las dudas que pudieran surgir.

Una vez recopilados los datos, procedimos a su análisis utilizando el paquete estadístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versión 16.0. Para cumplir con los objetivos propuestos se llevaron a cabo diferentes análisis entre los cuales se encuentran análisis descriptivos, de correlación y de comparación de medias.

## RESULTADOS

En primer lugar, realizamos un análisis descriptivo de las conductas civiles e inciviles que obtuvieron las puntuaciones más altas entre los participantes del estudio. Las conductas civiles con puntuaciones más altas fueron: saludar a los compañeros al llegar al trabajo, dirigirse a los compañeros con respeto, atender a las personas cuando hablan, asegurarse de cumplir con los compromisos y hacer todo lo posible porque las personas que llegan al grupo se sientan bienvenidas (ver Tabla 1).

Tabla 1. *Conductas civiles con puntuaciones más altas*

	M
Saludar a los/as compañeros/as al llegar al trabajo	4.69
Dirigirse a los/as compañero/as con respeto	4.68
Atender a las personas cuando hablan	4.53
Asegurarse de cumplir con los compromisos	4.47
Hacer todo lo posible porque las personas que llegan al grupo se sientan bienvenidas	4.47
Ofrecer apoyo a los/as compañeros/as	4.46
Ofrecer información que pueda ayudar a otros/as	4.46
Cuidar porque los comentarios NO lastimen a los/as demás	4.13
Escuchar todos los puntos de vista antes de tomar una decisión	4.10
Ayudar a alguien que lo necesite aunque tenga mucho que hacer	4.08

Por otro lado las conductas inciviles con puntuaciones más altas fueron: pedir una opinión y luego ignorarla, interrumpir cuando alguien habla, hacer comentarios negativos a otros sobre la apariencia, forma de vestir o manera de hablar de otro(a), iniciar, reproducir o permitir que continúen chismes sobre algún compañero y el ignorar a otro cuando está hablando (ver Tabla 2).

Luego procedimos a correlacionar las

variables de civilidad, incivildad, emociones positivas y emociones negativas. Como se observa en la Tabla 3 la variable civilidad correlacionó de forma significativa con las emociones positivas ( $r = .317$ ) y con las emociones negativas ( $r = -.269$ ). De igual forma, la variable incivildad correlacionó de forma significativa con las emociones positivas ( $r = -.219$ ) y con las emociones negativas ( $r = .296$ ).

Tabla 2. *Conductas inciviles con las puntuaciones más altas*

	M
Pedir una opinión y luego ignorarla	1.93
Interrumpir cuando alguien habla	1.92
Hacer comentarios negativos a otros/as sobre la apariencia, forma de vestir o manera de hablar de otro/a	1.72
Iniciar, reproducir o permitir que continúen chismes sobre algún compañero/a	1.67
Ignorar a otro/a cuando está hablando	1.61
Dejar de reconocer cuando alguien hace algo bien	1.56
Llamar por sobrenombres	1.55
Dejar un equipo dañado o atascado sin notificarlo a la persona indicada	1.52
Tardar en cumplir con su parte del trabajo	1.49
No cumplir un compromiso sin excusarse u ofrecer explicación	1.48
No contestar mensajes de voz o de correo electrónico necesarios para hacer el trabajo	1.48

Tabla 3. *Correlaciones entre las variables bajo estudio*

	1	2	3	4
1. Civilidad		-.563**	.317**	-.269**
2. Incivildad			-.219**	.296**
3. Emociones positivas				-.520**
4. Emociones negativas				

\*\* $p < .01$

Luego de analizar las relaciones entre las variables procedimos a comparar los promedios obtenidos por diferentes grupos en civilidad e incivilidad. La primera de estas comparaciones se realizó tomando como referencia el género de los participantes. Como se observa en la Tabla 4 el grupo de mujeres obtuvo una puntuación promedio significativamente mayor en civilidad que los hombres, mientras que en incivilidad ocurrió lo contrario, los hombres obtuvieron una puntuación promedio significativamente mayor que las mujeres.

La segunda variable que utilizamos para comparar a los participantes fue si realizaban o no funciones de supervisión como parte de los requisitos de su puesto. Como

observamos en la Tabla 5 sólo se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la variable civilidad. Específicamente, el grupo de participantes que indicó que realiza funciones de supervisión obtuvo una puntuación promedio más alta que los que no realizan tareas de supervisión.

La última variable que usamos para comparar a los participantes fue el sector donde trabaja: público o privado. Como podemos observar en la Tabla 6 no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las variables bajo estudio cuando se compararon las puntuaciones promedio obtenidas por los empleados de la empresa privada y los de la empresa pública.

Tabla 4. *Comparación por género en las variables civilidad e incivilidad.*

		<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>
Civilidad	Femenino	64.82	8.47	-1.98	388	.05
	Masculino	62.97	8.06			
Incivilidad	Femenino	41.96	11.57	2.18	389	.03
	Masculino	44.99	15.33			

Tabla 5. *Comparación entre empleados que supervisan y empleados que no supervisan*

		<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>
Civilidad	Supervisa	66.45	7.65	2.548	388	.01
	No supervisa	63.65	8.87			
Incivilidad	Supervisa	40.64	12.65	-1.736	389	.08
	No supervisa	43.52	13.03			

Tabla 6. *Comparación entre los empleados de empresa pública y empresa privada*

		<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>
Civilidad	Privada	63.83	9.06	-.961	388	.34
	Publica	64.69	8.22			
Incivilidad	Privada	43.52	13.36	.988	389	.32
	Publica	42.21	12.49			

## DISCUSIÓN

El propósito de este estudio fue auscultar la relación entre los comportamientos de civilidad e incivilidad con el bienestar psicológico en el lugar de trabajo. Los resultados de esta investigación contribuyen a la comprensión de las conductas civiles e inciviles y también a poner de manifiesto la importancia de su influencia en el bienestar de las personas.

Al realizar un análisis descriptivo de las conductas civiles e inciviles mencionadas por la muestra de participantes de nuestra investigación, encontramos que las primeras tres fueron exactamente las mismas que obtuvo Massanet (2008) en su estudio con una muestra de empleados en Puerto Rico. Específicamente, estas conductas fueron: saludar a los(as) compañeros(as) al llegar al trabajo, dirigirse a los(as) compañeros(as) con respeto y atender a las personas cuando hablan. Al comparar las conductas inciviles que encontró Massanet con las de nosotros observamos también cierta similitud, específicamente en las siguientes: interrumpir cuando alguien habla, hacer comentarios negativos a otros(as) sobre la apariencia, forma de vestir o manera de hablar de otro/a e iniciar, reproducir o permitir que continúen chismes sobre algún compañero(a).

Las correlaciones obtenidas entre las variables de civilidad e incivilidad con las emociones positivas y negativas ponen de manifiesto el efecto que pueden tener estos tipos de comportamiento sobre el bienestar del ser humano. Estos resultados son cónsonos con los resultados que encontraron Lim y Cortina (2005), Lim et al. (2008) y Massanet (2007, 2008) sobre la relación entre la incivilidad y variables tales como el bienestar psicológico, la civilidad, la violencia, el estrés, la satisfacción laboral y vital y la salud mental. También nuestros datos son cónsonos con el modelo propuesto por Pearson, Andersson y Porath (2005) quienes indican que entre los posibles resultados a nivel individual de los comportamientos

inciviles está el desarrollo de emociones negativas. Quiceno et al. (2008) entienden que la incivilidad en el trabajo puede convertirse en un evento precipitante y desencadenante de emociones negativas entre los empleados. De igual manera, Penhaligon, Louis y Restubog (2009) señalan que las personas que experimentan algún tipo de maltrato tienden a informar niveles altos de emociones negativas, incluyendo coraje, resentimiento, depresión y baja autoestima. Phillips y Smith (2004) encontraron en su estudio que la reacción emocional más frecuente frente a la incivilidad diaria era el coraje (53%).

Por otro lado, a nivel organizacional la incivilidad puede contribuir al desarrollo de actitudes laborales pobres como pueden ser niveles altos de insatisfacción laboral y distrés (Cortina et al., 2001). Zauderer (2002) señala que la incivilidad en las organizaciones afecta la dignidad y autoestima de los empleados y evidencia una falta de preocupación por el bienestar de los seres humanos que nos rodean y son comportamientos contrarios a lo que los individuos esperan recibir.

Al comparar las puntuaciones de civilidad e incivilidad tomando en consideración la variable género se encontraron diferencias significativas entre los grupos. Por un lado, las mujeres obtuvieron puntuaciones más altas en civilidad y, por el otro, los hombres obtuvieron puntuaciones más altas en incivilidad. Este resultado va en contra de lo planteado por Pearson et al. (2005) quienes indican que la experiencia de incivilidad en el contexto laboral es independiente a la variable género, pues tanto los hombres como las mujeres pueden ser objeto de estos tipos de comportamiento. También nuestros datos son opuestos a los encontrados por Cortina et al. (2001) quienes reportaron que las mujeres obtuvieron las frecuencias mayores en comportamientos inciviles. En el estudio llevado a cabo por Massanet (2008) en Puerto Rico, esta

investigadora no encontró diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres en las variables civilidad e incivilidad. A pesar de ello y aunque las diferencias no fueron significativas, sus resultados van en la misma dirección que los datos de nuestra investigación: las mujeres obtienen una puntuación promedio más alta en civilidad y los hombres obtienen una puntuación más alta en incivilidad.

Los supervisores mostraron a su vez más civilidad que los empleados que no ocupan puestos de supervisión, lo cual es una conducta que se espera de las personas que ocupan estos puestos. La civilidad, según Sistare (como citan Clark y Carnoso, 2008), requiere tolerancia, escuchar y el discutir diferentes puntos de vista sin tener malestar o presentar comportamientos violentos o ataques personales hacia otros. Cuando revisamos la literatura referente al liderazgo, observamos que una de las características que se menciona como central en el papel del líder es el respeto hacia sus seguidores. Se espera que el comportamiento de los líderes al relacionarse con los miembros de su grupo se caracterice por el respeto mutuo, el desarrollo de buenas relaciones, sensibilidad a los sentimientos y necesidades de los miembros y una apertura a las recomendaciones de éstos (Andriessen & Drenth, 1998). Definitivamente se espera de los líderes y las personas en puestos de supervisión que exhiban más comportamientos civiles hacia las personas que le rodean. Por otro lado, al observar los resultados en la variable incivilidad no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre las personas que ocupan puestos de supervisión y los que no llevan a cabo esas responsabilidades. Esto avala el planteamiento de Brooks et al. (n.d.), quienes indican que la experiencia de la incivilidad puede pasar a todos los niveles de una empresa, desde los empleados de base hasta las personas que ocupan puestos superiores en la jerarquía organizacional.

La tercera variable que se tomó en consideración para comparar a los participantes del estudio fue el sector donde trabaja: público o privado. Los resultados nos indican que no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los empleados del sector público y el privado en los comportamientos de civilidad e incivilidad. Aunque no resultaron significativas las diferencias, se observó que los empleados del sector privado presentaron promedios más altos en incivilidad y los empleados del sector público obtuvieron promedios más altos en civilidad. Estos resultados contrastan con los datos de la investigación de Massanet (2008) quien sí encontró que los empleados del sector privado obtuvieron un promedio significativamente más alto en la variable incivilidad que los empleados del sector público. En la variable civilidad, Massanet no encontró diferencias significativas, aunque los empleados del sector público obtuvieron un promedio más alto. También contrasta con el dato que presenta Zauderer (2002) quien señala que el 71% de los empleados del sector público han experimentado comportamientos de incivilidad en los pasados cinco años. También contrasta con los resultados obtenidos por Martínez Lugo (2007) quien encontró que los empleados del sector público están más expuestos a los comportamientos de acoso psicológico en el trabajo que los empleados del sector privado.

Como todo estudio, nuestra investigación tiene una serie de limitaciones que impiden la generalización de sus resultados. Una de las limitaciones de este trabajo es que la muestra fue seleccionada por conveniencia. También dicha muestra corresponde, en su mayoría, a personas que trabajan en área metropolitana de San Juan, Puerto Rico, excluyendo más participantes de otros puntos del país. A pesar de ello, el estudio aporta con más datos sobre cómo se manifiestan los comportamientos de civilidad e incivilidad en un país latinoamericano.

El presente estudio servirá para presentar información nueva en un tema poco estudiado. Esto ayudará a las organizaciones y a los profesionales que trabajan en las mismas a desarrollar herramientas y programas dirigidos a eliminar y prevenir conductas inciviles, que son difíciles de medir y observar y que pueden provocar grandes pérdidas a las organizaciones. En momentos de crisis económica y reducción de gastos por parte de las empresas, utilizar

información actualizada sobre problemas o situaciones poco conocidos puede ayudar a mejorar no sólo la estabilidad financiera de la organización sino la estabilidad emocional y anímica de sus empleados, llevando a que se presenten conductas más civiles que inciviles. Es importante prevenir los comportamientos inciviles, pues el no tomar acción al respecto puede llevar a la aparición de otros comportamientos más peligrosos como podría ser el acoso psicológico en el trabajo y la violencia física.

### Referencias

- Andersson, L. & Pearson, C. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Andriessen, E. & Drenth, P. (1998). Leadership: Theories and models. En P. Drenth, H. Thierry & C. de Wolff (Eds.). *Organizational Psychology* (pp. 321-355). United Kingdom: Psychology Press.
- Ballesteros, B. P., Medina, A. y Caycedo, C. (2006). El bienestar psicológico definido por asistentes a un servicio de consulta psicológica en Bogota, Colombia. Recuperado el 7 de septiembre de 2008 en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-92672006000200004&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672006000200004&lng=es&nrm=iso)
- Belton, L. & Dyrenforth, S. (2007). Civility in the workplace. *Healthcare Executive*, Sept/Oct, 40-43.
- Brooks, R., Farrell, D., Hedges, N., Lefebvre, M., Mead, P., Nakhnoukh & Willard, J. (n.d.). Incivility in the workplace. Southern New Hampshire University: Graduate School of Business. Manchester: New Hampshire. Recuperado el 20 de septiembre de 2008 de [http://www..publicvirtues.com/Incivility\\_Study.html](http://www..publicvirtues.com/Incivility_Study.html)
- Casullo, M. (2002). Evaluación del bienestar psicológico. En M. Casullo. *Evaluación del bienestar psicológico en Iberoamérica* (pp. 11-29). Buenos Aires: Paidós.
- Clark, C. & Carnosso, J. (2008). Civility: A concept analysis. *Journal of Theory Construction & Testing*, 12, 11-15. Recuperado el 9 de septiembre de 2008 de EBSCOhost database.
- Cortina, L.M., Magley, V.J., Williams, J.H., & Langhout, R.D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 64-80. Recuperado el 9 de septiembre de 2008 de EBSCOhost database.
- Forni, P., Buccino, D., Greene, R., Freedman, N., Stevens, D. & Stack, T. (2003). *The Baltimore Workplace Civility Study*. Recuperado el 19 de junio de 2009 en [www.ubalt.edu/jfi/reports/civility.PDF](http://www.ubalt.edu/jfi/reports/civility.PDF)
- Lim, S. & Cortina, L. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: The interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 483-496.
- Lim, S., Cortina, L. & Magley, V. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93, 95-107.
- Martínez Lugo, M.E. (2007). *Los comportamientos de acoso psicológico en Puerto Rico: Comparación por género, tipo de contrato y tipo de organización*. Ponencia presentada en Segundo Simposio de Psicología y Salud Ocupacio-

- nal: De la broma al acoso y la violencia en el trabajo. San Juan, Puerto Rico.
- Martínez Lugo, M., Guzmán, R., Sotomayor, M., Merced, M. & Monserrate, P. (2008). *El acoso psicológico en el trabajo y su relación con el clima organizacional y el bienestar psicológico*. Ponencia presentada en 55 Convención Anual Asociación de Psicología de Puerto Rico, San Juan, Puerto Rico.
- Massanet, B. (2007). *Hacia la medición de la agresión en el trabajo: De la civilidad a la incivildad y la violencia*. Ponencia presentada en Segundo Simposio de Psicología y Salud Ocupacional: De la broma al acoso y la violencia en el trabajo. San Juan, Puerto Rico.
- Massanet, B. (2008). *De la incivildad a la violencia: su relación con el estrés en una muestra de trabajadores*. Disertación inédita, Universidad de Puerto Rico.
- Milam, A., Spitzmueller, C. & Penney, L. (2009). Investigating individual differences among targets of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*, 58-69.
- Pearson, C., Andersson, L. & Porath, C. (2005). Workplace incivility. En S. Fox & P. Spector (Eds.). *Counterproductive work behavior* (pp. 177-200). Washington: American Psychological Association.
- Penhaligon, N., Louis, W. & Restubog, S. (2009). Emotional anguish at work: The mediating role of perceived rejection on workgroup mistreatment and affective outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*, 34-45.
- Phillips, T. & Smith, P. (2004). Emotional and behavioural responses to everyday incivility. *Journal of Sociology, 40*, 378-399.
- Quiceno, J.M., Báez, C. & Vinaccia, S. (2008). "Incivismo" en el lugar de trabajo: Un nuevo factor de estrés laboral. *Acta Colombiana de Psicología, 11*, 37-46.
- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 219-230.
- Vázquez, C. (2009). La ciencia del bienestar psicológico. En C. Vázquez & G. Hervás (Coords.). *La ciencia del bienestar: Fundamentos de una psicología positiva* (pp.13-46). Madrid: Alianza Editorial.
- Yager, J. (1999). "Six Principles of Protocol". *American City Business Journal*. Recuperado el 14 de septiembre de 2008 de the World Wide Web: <http://www.internetpress.com>
- Zauderer, D. (2002). Workplace incivility and the management of human capital. *The Public Manager, Spring*, 36-42.