



Artículo

Comportamientos abusivos de baja intensidad en las organizaciones: una revisión de la literatura y de sus implicancias



Lidia Moroni^{a,*} y Guillermo E. Dabos^{b,c}

^a Directora de Programas Abiertos, Centro de Educación Empresaria, Universidad de San Andrés, Victoria, Argentina

^b Director Académico, Maestría en Administración de Negocios, Doctorado en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, UNICEN, Tandil, Argentina

^c Director, Escuela de Administración y Negocios, Universidad de San Andrés, Victoria, Argentina

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 8 de junio de 2013

Aceptado el 27 de mayo de 2014

On-line el 5 de agosto de 2014

Códigos JEL:

M10

M12

Palabras clave:

Comportamientos abusivos

Clima organizacional

Agresión en el trabajo

Comportamientos disfuncionales

Gestión de recursos humanos

JEL classification:

M10

M12

Keywords:

Deviant behavior

Organizational climate

Workplace aggression

Dysfunctional behavior

Human resource management

R E S U M E N

Los comportamientos abusivos en el trabajo afectan el clima organizacional y deterioran el compromiso de los empleados. Entre ellos los comportamientos abusivos de baja intensidad son los más difíciles de detectar, pues se manifiestan de modo sutil y subjetivo, a través de sucesivas interacciones entre los actores involucrados. La literatura organizacional ofrece múltiples constructos cuyas definiciones y alcances se superponen entre sí y dificultan su adecuado tratamiento. Basado en una revisión de la literatura empírica, este trabajo analiza 14 constructos diferentes referidos como comportamientos abusivos de baja intensidad, con el objetivo de identificar aquellas dimensiones comunes que los caracterizan y examinar los factores del contexto organizacional que facilitan su ocurrencia y propagación. Esta revisión concluye presentando sus implicancias prácticas.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Todos los derechos reservados.

Low-severity deviant and abusive behaviors in organizations: A review of the literature and its implications

A B S T R A C T

Deviant and abusive behaviors in the workplace affect the organizational climate and cause employee commitment to deteriorate. Among them, low-severity deviant behaviors are the most difficult to detect, given that they occur in a subtle and subjective way by means of the successive social interactions between individuals at work. The organizational literature offers multiple constructs, with definitions and boundaries that often overlap, and thus hinder their adequate treatment. Based on a literature review, this study analyzes 14 different constructs referred to as low-severity deviant behaviors at work, with the purpose of identifying their underlying common dimensions and examining the factors that facilitate their occurrence, and dissemination within the organizational context. This review concludes by discussing its practical implications.

© 2013 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. All rights reserved.

* Autor para correspondencia: Vito Dumas 284 (B1644BID), Victoria, Argentina.

Correos electrónicos: lmoroni@udesa.edu.ar, lidia.moroni@gmail.com (L. Moroni), gdabos@udesa.edu.ar (G.E. Dabos).

Comportamentos abusivos de baixa intensidade nas organizações: uma revisão da literatura e suas implicações

R E S U M O

Classificação JEL:

M10

M12

Palavras-chave:

Comportamentos abusivos

Clima organizacional

Agressão no local de trabalho

Comportamentos disfuncionais

Gestão de recursos humanos

Os comportamentos abusivos no trabalho afectam o clima organizacional e deterioram a dedicação dos funcionários. Entre eles os comportamentos abusivos de baixa intensidade são os mais difíceis de detectar, pois manifestam-se de modo subtil e subjectivo, através de sucessivas interações entre os actores envolvidos. A literatura organizacional oferece múltiplas construções cujas definições e âmbitos se sobrepõem entre si e dificultam o seu adequado tratamento. Baseado numa revisão da literatura empírica, este trabalho analisa 14 acções diferentes referidas como comportamentos abusivos de baixa intensidade com o objectivo de identificar as dimensões comuns que as caracterizam e examinar os factores do contexto organizacional que facilitam a sua ocorrência e propagação. Esta revisão é concluída apresentando as suas implicações práticas.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Todos os direitos reservados.

1. Introducción

En los entornos que se consideran competitivos, el valor de las empresas no sólo se mide en términos de sus resultados económicos o financieros, sino también en términos de su imagen, reputación y capacidad para retener recursos humanos altamente calificados en la organización. Tanto la literatura académica como la práctica gerencial evidencian una creciente preocupación por el clima organizacional, como medio para comprender los factores que afectan la confianza, el compromiso y el desempeño de los empleados en la organización (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2007; Guillén y Aduna, 2008; Luthans, Norman, Avolio y Avey, 2008).

Un lado oscuro que afecta negativamente al clima organizacional es la existencia de comportamientos abusivos, entendiendo como tales a los comportamientos disfuncionales de los trabajadores que afectan, o tienen el potencial de afectar, el funcionamiento efectivo de la organización. Estos comportamientos incluyen tanto a aquellos que buscan dañar a la organización (robo, sabotaje, ausentismo, llegadas tarde, disminución de la productividad) como aquellos que afectan a los individuos, ya sean compañeros de trabajo, empleados o supervisores (bromas, aislamiento, faltas de respeto, intimidación, agresión física).

Inicialmente, el estudio de los comportamientos abusivos estuvo limitado al ámbito de las plantas industriales y casi exclusivamente centrado en aquellos que se podrían catalogar como comportamientos severos, incluyendo robo (Greenberg, 1990, 1993), ausentismo (Johns, 1994) o agresión física (Chen y Spector, 1992). Sin embargo, en los últimos años también se han comenzado a estudiar otros comportamientos más sutiles que no involucran agresión física o daño a la organización. Estudios realizados en los Estados Unidos señalan que un 71% de los trabajadores ha sufrido episodios de falta de civismo (Cortina, Magley, Williams y Langhout, 2001), un 25% ha sido víctima de abuso emocional (Keashly y Jagatic, 2003), un 10% ha resultado persistentemente maltratado en su trabajo (Burnazi, Keashly y Neuman, 2005) y un 13,6% ha sufrido supervisión abusiva (Tepper, 2007). En Europa, un 9% de los trabajadores ha sido víctima de acoso psicológico (Paoli y Merllié, 2001) con índices a nivel país que alcanzan un 15% en Finlandia y 14% en Holanda y Reino Unido.

Los comportamientos abusivos en el trabajo constituyen un estresante organizacional que afecta el bienestar del individuo en términos de su humor (provocando resentimiento, ira o ansiedad), salud física (precipitando problemas de presión, dolores crónicos o estrés), bienestar psicológico (deteriorando la autoestima o disminuyendo la satisfacción laboral) y desempeño profesional (causando mayor tensión, reduciendo la colaboración o erosionando la confianza y el compromiso) (Hershcovis y Barling, 2010a;

Mercado y Salgado, 2008). Estas consecuencias se verifican aún cuando los individuos estén expuestos a las formas menos severas de comportamientos abusivos tales como la falta de civismo (Chen, Ferris, Kwan, Yan, Zhou y Hong, 2013) o el debilitamiento social (Duffy, Ganster y Pagon, 2002).

En particular, este trabajo se concentra en el estudio de los genéricamente denominados *comportamientos abusivos de baja intensidad* (CABI). Los CABI incluyen un conjunto de comportamientos de índole interpersonal que se dirigen principalmente hacia o contra los individuos (se excluyen aquellos dirigidos contra la organización, como el robo o sabotaje), que se manifiestan dentro del ámbito de trabajo (en el marco de una relación laboral pre-existente) y que son de baja intensidad (excluyen a la violencia física o al acoso sexual por estar amparados en legislaciones específicas). Los CABI representan una preocupación de creciente importancia para las organizaciones y sus áreas de recursos humanos, no sólo por sus consecuencias, sino también por la complejidad que se presenta para identificarlos y prevenirlos a tiempo antes de que afecten el clima organizacional.

La literatura sobre los CABI ha proliferado de manera notable en las últimas dos décadas, produciendo avances significativos en la comprensión de sus antecedentes y consecuencias. Sin embargo, el rápido crecimiento de la investigación empírica, con aportes provenientes de diversas disciplinas (estudios organizacionales, psicología social, sociología, medicina legal), ha generado una multiplicidad de constructos que se refieren básicamente a conductas similares en donde subyacen muchas superposiciones manifiestas entre ellos. Esta situación restringe la posibilidad de encontrar formas inequívocas para identificar a los CABI y para poder comparar los resultados provenientes de las distintas investigaciones. Por ello, este trabajo realiza una revisión de las principales investigaciones publicadas sobre los CABI con el objetivo de poder clasificarlos a partir de la identificación de ciertas dimensiones comunes que emergen de las conceptualizaciones existentes. Esta revisión no pretende ser exhaustiva, dado el volumen de las contribuciones producidas en los últimos tiempos, sino más bien se propone resaltar aquellas dimensiones críticas que facilitan la identificación de los CABI así como también aquellos factores individuales y contextuales que favorecen su ocurrencia y propagación en la organización. Su principal contribución radica en el ordenamiento de la literatura existente a fin de colaborar con la rápida detección y prevención de los CABI.

El artículo está organizado en seis secciones. En la sección 2, se presenta la metodología que sustenta el trabajo de revisión bibliográfica sobre los constructos que identifican los CABI. En la sección 3, se sintetizan las distintas conceptualizaciones existentes sobre los CABI y se analizan en profundidad aquellas dimensiones

comunes que los caracterizan, así como también aquellos factores que suelen dificultar su identificación en la organización. La sección 4, resume los principales hallazgos que explican el impacto de la dinámica organizacional (tanto a nivel interpersonal como contextual) sobre la ocurrencia y propagación de los CABI. La sección 5, enumera una serie de recomendaciones prácticas para un adecuado tratamiento de los CABI en la gestión organizacional. Finalmente, en la sección 6, se sintetizan las principales contribuciones de este artículo y se presentan algunas direcciones para el futuro de la investigación en el campo.

2. Metodología de la revisión

Este artículo se sustenta en una revisión bibliográfica de las investigaciones empíricas más representativas realizadas sobre los distintos constructos que identifican los CABI con la intención de integrar y sintetizar el conocimiento generado a modo de alcanzar una mayor comprensión de las dimensiones críticas que los caracterizan y de los factores individuales o contextuales que favorecen su ocurrencia y propagación en la organización. Debido a la proliferación de investigaciones empíricas y constructos que identifican los CABI, la selección de la bibliografía examinada constituyó un desafío importante en la presente revisión. De la múltiple bibliografía disponible, se privilegió aquella publicada durante los últimos 20 años (1994-2013), con excepción de algunas investigaciones clásicas que identifican fuentes precursoras en la temática. También se privilegió la literatura anglosajona que se publica en revistas científicas de alto impacto listadas en el *Journal Citation Reports (JCR)* y el *Social Science Edition*, que anualmente publica el *Institute for Scientific Information*, priorizando revistas especializadas en el área de comportamiento organizacional, en detrimento de otras áreas potencialmente complementarias como salud o medicina legal.

La revisión de la literatura fue realizada en dos etapas. En la primera etapa, se procuró identificar cuáles eran los constructos asociados al concepto genérico de “comportamientos abusivos” que habían recibido mayor atención por parte de la literatura organizacional. Para ello, se realizó una búsqueda a través de cuatro bases de datos electrónicas contenidas en EBSCO (*Academic Search Complete*, *Business Source Premier*, *ERIC* y *Psychology and Behavioral Science Collection*), utilizando, como palabras claves, tres conceptualizaciones genéricas resultantes de los primeros esfuerzos por estructurar el tema: “*deviant workplace behaviors*”, “*workplace deviance*”, “*organizational deviance*” (Bennett y Robinson, 2000, 2003; Robinson y Bennett, 1995, Robinson y Greenberg, 1998). Esta búsqueda permitió identificar 31 constructos diferentes que comprendían una amplia gama de conductas que, con distinto grado de severidad, dañaban o intentaban dañar a otras personas o a la propia organización.

En una segunda etapa, cada uno de estos constructos fue ingresado como palabra clave en el título o en el resumen de una nueva búsqueda en las mismas bases de datos, con el objetivo de verificar hasta qué punto cada constructo había despertado genuino interés en la comunidad científica, descartando aquellos que tenían apariciones sólo ocasionales o que habían sido incluidos en otros constructos. Este esfuerzo de refinamiento e integración permitió la identificación de 14 constructos principales que se agrupan en las tres conceptualizaciones dominantes que se presentan en el siguiente apartado. En todos los casos, la estrategia de análisis que orientó el proceso de revisión procuró: (1) identificar las dimensiones comunes que caracterizan a los CABI, como forma de facilitar la comparación de los resultados de la investigación empírica; (2) advertir sobre la existencia de ciertas características inherentes a los CABI que hacen más difícil su identificación; y (3) sintetizar los principales hallazgos de la investigación empírica en relación

con aquellos factores individuales y contextuales que precipitan la ocurrencia y propagación de los CABI en la organización.

3. Comportamientos abusivos de baja intensidad

La identificación de los CABI representa un desafío y una preocupación en las organizaciones que buscan diseñar políticas, procedimientos e intervenciones efectivas para gestionar estos comportamientos. ¿Cómo se definen e identifican los CABI en la organización? ¿Por qué es tan compleja su identificación? Así como el robo, el ausentismo, la agresión física, la discriminación o el acoso sexual tienen definiciones y alcances determinados que permiten a las organizaciones incorporarlos en sus políticas de buena conducta y establecer indicadores de ocurrencia, no sucede lo mismo con los CABI. Estos últimos presentan características que hacen compleja su detección y prevención en la organización al ser de interpretación subjetiva (incidentes poco ofensivos para algunos pueden ser percibidos como abusivos por otros) y al incluir comportamientos sutiles o por omisión que suelen pasar desapercibidos. Acoso psicológico, abuso emocional, intimidación, hostigamiento son algunas formas elegidas para definirlos. Otras describen a los CABI ejemplificando conductas deseables (tratar a los empleados con cortesía, no gritarles), aunque no siempre hay consenso generalizado para identificarlas. Por ejemplo: ¿es lo mismo gritar una vez que hacerlo todos los días? ¿Es lo mismo gritar con razón que sin ella? ¿Es lo mismo si grita el jefe que si grita un empleado? En esta sección, se presentan las conceptualizaciones existentes sobre CABI, las dimensiones críticas que permiten establecer su ocurrencia y los factores que hacen tan compleja su identificación y medición en el ámbito organizacional.

3.1. Conceptualizaciones existentes

En los últimos años, la literatura organizacional ha generado un importante cuerpo de conocimiento sobre comportamientos disfuncionales y agresión en el trabajo, con evidencia meta-analítica de antecedentes y consecuencias (Berry, Ones y Sackett, 2007; Hershcovis, Turner, Barling, Inness, LeBlanc, Arnold, Dupre y Sivanathan, 2007; Hershcovis y Barling, 2010a). Estos estudios indican que las conceptualizaciones existentes presentan diferencias relativas al nivel de análisis, desde aquellas más inclusivas hasta otras más específicas.

Las conceptualizaciones inclusivas comprenden una amplia gama de comportamientos que, con distinto grado de severidad, dañan o intentan dañar a otras personas o a la propia organización, incluyendo los comportamientos desviados (*workplace deviance*; Robinson y Bennett, 1995), comportamientos agresivos (*workplace aggression*; Glomb y Liao, 2003; Neuman y Baron, 1997, 1998; Leary-Kelly, Griffin y Glew, 1996), comportamientos antisociales (*antisocial behavior*; Giacalone y Greenberg, 1997; Robinson y O’Leary-Kelly, 1998), mal comportamiento organizacional (*organizational misbehavior*; Vardi y Weiner, 1996) y los comportamientos contraproducentes (*counterproductive work behaviors*; Fox, 2005; Fox y Spector, 2005). En segundo lugar, las conceptualizaciones interpersonales reflejan prácticas e interacciones sociales que causan daños a una o más personas. En el ámbito de los comportamientos interpersonales, se encuentra la intimidación (*bullying*; Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper, 2003; Einarsen y Skogstad, 1996), el acoso psicológico (*mobbing*; Leymann, 1990a, 1996), el abuso emocional (*emotional abuse*; Keashly y Harvey, 2005; Keashly y Jagatic, 2000) y el hostigamiento (*harassment*; Martino, Hoel y Cooper, 2003). Otras conceptualizaciones, por último, operan de modo más restringido, ya sea por su baja severidad, como la falta de civismo (*workplace incivility*; Andersson y Pearson, 1999) y el debilitamiento social (*social undermining*; Duffy et al., 2002), por

Tabla 1
Definición y características de las distintas conceptualizaciones de los CABI

| | CONSTRUCTOS (AUTORES) | DEFINICIÓN | PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS |
|-------------------------------------|--|---|---|
| CONCEPTUALIZACIONES INCLUSIVAS | Comportamientos desviados (<i>Robinson y Bennett, 1995</i>) | Actos voluntarios que violan las normas organizacionales y al hacerlo tienen el potencial de dañar a la organización o a sus miembros | Incluye comportamientos severos (violencia física) y leves (abuso verbal); con daños para las personas o para la propiedad de la organización. Los actos deben ser voluntarios (no accidentales). Ponen el foco en la violación de normas organizacionales |
| | Comportamientos agresivos (<i>Glomb y Liao, 2003; Neuman y Baron, 1997, 1998; O'Leary-Kelly et al., 1996</i>) | Cualquier comportamiento dirigido por una o más personas en el ámbito de trabajo con el objetivo de dañar a las personas o a la organización | Incluye daños físicos o psicológicos, para las personas o la organización, incluyendo empleados y ex-empleados como víctimas o como perpetradores. Ponen el foco en la intencionalidad del acto, pero no contempla la persistencia (basta con un único acto) |
| | Comportamientos antisociales (<i>Giacalone y Greenberg, 1997; Robinson y O'Leary-Kelly, 1998</i>) | Comportamientos genéricos que dañan o buscan dañar a la organización o a sus miembros | Incluye daños intencionales en sentido amplio (discriminación, robo, violencia interpersonal, sabotaje, acoso), tanto para las personas (incluyendo <i>stakeholders</i> , clientes y proveedores) como para la organización (especialmente hacia la propiedad) |
| | Mal comportamiento organizacional (<i>Vardi y Wiener, 1996</i>) Comportamientos contraproducentes (<i>Fox, 2005; Fox y Spector, 2005</i>) | Comportamientos genéricos que dañan o buscan dañar a la organización o a sus miembros Actos voluntarios que dañan o intentan dañar a la organización y a sus <i>stakeholders</i> | Incluye daños intencionales en sentido amplio, para el individuo y la organización. Pone el foco en la violación de normas sociales u organizacionales Incluye conductas voluntarias, ya sean severas o leves; que producen daños para las personas (incluyendo <i>stakeholders</i>) o para la propiedad de la organización |
| CONCEPTUALIZACIONES INTERPERSONALES | Intimidación (<i>Einarsen et al., 2003; Einarsen y Skogstad, 1996</i>) | Acciones reiteradas, deliberadas o inconscientes, que se dirigen a uno o más individuos causando humillación, ofensa o malestar en la víctima | Incluye comportamientos severos y leves, de índole interpersonal. Ponen el foco en la persistencia (conductas repetidas y duraderas en el tiempo) y en el desbalance de poder. La víctima debe percibir la naturaleza negativa y no deseada del acto |
| | Acoso psicológico (<i>Leymann, 1990a, 1996</i>) | Comunicación hostil y poco ética dirigida de manera sistemática por una (o más personas) hacia otra, quien queda en posición de indefensión | Construcción similar a intimidación, que asume persistencia en el tiempo y desbalance de poder entre las partes, pero sin connotaciones de violencia física pues se realiza en forma más sutil y sofisticada |
| | Abuso emocional (<i>Keashly y Harvey, 2005; Keashly y Jagatic, 2003</i>) | Conductas hostiles llevadas a cabo por una o más personas hacia otra con el objetivo de socavarla profesional o moralmente | Incluye conductas persistentes y con intencionalidad de daño a las competencias profesionales o morales de otra persona, pero excluye explícitamente la agresión física y el acoso sexual. No requiere una relación de poder entre los actores involucrados |
| | Hostigamiento (<i>Di Martino et al., 2003</i>) | Actividades repetidas con el fin de causar sufrimiento psicológico (a veces físico) y dirigidas a uno o más individuos sin una razón atendible | Puede incluir agresión física o psicológica a cualquier persona o grupo que no es capaz de defenderse. Pone el foco en la intencionalidad y en la persistencia (actos que provocan, presionan, asustan, intimidan, o incomodan a otra persona) |
| CONCEPTUALIZACIONES RESTRINGIDAS | Falta de civismo (<i>Andersson y Pearson, 1999</i>) | Comportamiento que violan las normas laborales de respeto mutuo, dañando al destinatario | Comportamientos rudos y descorteses, que muestran falta de consideración hacia los demás. Son de intencionalidad ambigua y de baja severidad, aunque pueden escalar en espirales de falta de civismo que degradan el clima organizacional |
| | Debilitamiento social (<i>Duffy et al., 2002</i>) | Actos que dificultan la habilidad de una persona para establecer relaciones interpersonales exitosas en el ámbito laboral y una reputación favorable | Comportamientos de baja severidad orientados a otros miembros de la organización con los que existe una relación. Ponen el foco en el daño causado y en la intencionalidad percibida por la víctima, aunque no necesariamente estén fuera de norma |
| | Supervisión abusiva (<i>Tepper, 2000; Zellars et al., 2002</i>) Pequeña tiranía (<i>Ashforth, 1994</i>) | Manifestaciones de hostilidad sostenida, realizadas por los supervisores a sus empleados directos Jefes que despliegan despóticamente su poder sobre otros de forma arbitraria, despreciando a los subordinados y ejerciendo un estilo autoritario | Comportamientos dirigidos hacia los subordinados directos, de severidad restringida, pero sostenidos en el tiempo. Excluyen agresión física o sexual Comportamientos llevados a cabo por los jefes gracias al privilegio de su posición formal en la jerarquía. Incluyen la arbitrariedad y el desprecio a los subordinados, la carencia de consideración y un estilo forzado para la gestión de conflictos internos |
| | Represalia y revancha (<i>Skarlicki y Folger, 1997; Aquino et al., 2001</i>) | Comportamientos en respuesta a injusticias organizacionales (represalia) o a daños percibidos (revancha) con el fin de castigar a sus actores | Incluye comportamientos leves y severos dirigidos contra las personas o la propia organización, que están originados en un motivo particular: la injusticia o cualquier otro daño percibido. El actor responde con la intención de restaurar el daño sufrido |

resultar sólo aplicables al ámbito de la relación jefe-empleado como la supervisión abusiva (*abusive supervision*; Tepper, 2000; Zellars, Tepper y Duffy, 2002) y la pequeña tiranía (*petty tyranny*; Ashforth, 1994), o por haberse originado en causas específicas como la represalia (*retaliation*; Skarlicki y Folger, 1997) o la revancha (*revenge*; Aquino, Tripp y Bies, 2001). La tabla 1 presenta las distintas conceptualizaciones y sus constructos asociados, indicando en cada caso aquellas características que las distinguen.

Las conceptualizaciones inclusivas se refieren a una amplia gama de actos que tienen la intención o el potencial de causar daño, tanto a los individuos como a la organización, pudiendo incluir tanto actos severos (agresión física) como leves (agresión verbal). Existen diferencias sutiles entre los distintos constructos relativos al alcance de los destinatarios (si se limita sólo a los miembros de la organización) y al marco normativo (si viola normas organizacionales). Las conceptualizaciones exclusivamente

interpersonales no contemplan daños a la organización, sino solamente a las personas. Mientras que algunos constructos como la intimidación o el hostigamiento pueden incluir actos severos de agresión física, otros como el abuso emocional los excluyen explícitamente en su definición. Por otra parte, la intencionalidad del actor es requisito indispensable en el abuso emocional o en el hostigamiento, pero no es necesaria en la intimidación, toda vez que la víctima perciba la naturaleza negativa del acto. Todas estas conductas además no deberían ser aisladas, sino más bien persistentes o reiteradas. Las conceptualizaciones más restringidas se focalizan, por definición, en algún aspecto particular de los comportamientos: la intencionalidad ambigua (falta de civismo), el daño causado (debilitamiento social), la relación entre actor y víctima (supervisión abusiva), la asimetría de poder (pequeña tiranía) o la emoción que provoca el comportamiento (represalia y revancha).

El análisis de las conceptualizaciones revela un importante grado de superposición entre constructos a pesar de los esfuerzos por tender puentes y construir “denominaciones paraguas” (Fox y Spector, 2005; Raver y Barling, 2008). Recientemente, Hershcovis (2011) examinó meta-analíticamente los efectos de los comportamientos de supervisión abusiva, intimidación y falta de civismo, pero no encontró diferencias significativas entre los distintos constructos y sus impactos. Entonces surge la pregunta respecto a si esta profusión de definiciones permite alcanzar una mayor comprensión o, si por el contrario, se impone generar una reconfiguración de los constructos en búsqueda de mayor parsimonia.

En ausencia de una forma única y aceptada para denominarlos, la ejemplificación a través de categorías o grupos de conductas ayuda a establecer su ocurrencia. Por ejemplo, para los comportamientos agresivos, Baron y Neuman (1998) definieron cuatro grupos de conducta: abuso verbal (rebajar a alguien en presencia de otros, criticar en forma áspera y continuada, realizar bromas ofensivas, maltratar verbalmente); obstrucción o interferencia en el trabajo (actos que limitan la capacidad de un individuo para realizar exitosamente su tarea como excesiva carga de trabajo, fechas imposibles, falta de soporte); exclusión o aislamiento social (estigmatizar a una persona al excluirlo del grupo en forma deliberada o al no proveerle *feedback*); y agresión física (actos de violencia en el trabajo, que incluyen ataques físicos a otra persona o a la propiedad). Para el caso de la intimidación, Einarsen (2000) describe los comportamientos en siete grupos: exclusión o estigmatización pública de la víctima por ser distinto, uso de la víctima como chivo expiatorio de errores que no son necesariamente propios, acoso sexual, incremento en la carga o presión de trabajo, aislamiento físico o social, desestabilización de las condiciones de trabajo de la víctima para afectar sus resultados y por último, abuso o daño. Respecto al acoso psicológico, Zapf, Knorz y Kulla (1996) clasifican las conductas en medidas organizacionales, aislamiento social, ataque a la persona, ataque a las actitudes, violencia física, agresión verbal y rumores. Cabe remarcar que muchas de las conceptualizaciones analizadas no sólo incluyen conductas que ejemplifican los CABI, sino que también pueden incluir otras conductas más severas, como la agresión física, toda vez que dichas conceptualizaciones no las excluyan taxativamente de su definición. Asimismo, una única conducta puede estar asociada a varias conceptualizaciones, por ejemplo, insultar a un empleado puede constituir una instancia de comportamiento agresivo, de intimidación, de abuso emocional, de falta de civismo o de supervisión abusiva. Dadas las múltiples conceptualizaciones existentes y superposiciones en sus alcances, es necesario profundizar el análisis de las distintas dimensiones que componen los CABI a modo de poder entender de forma completa la complejidad asociada a su identificación.

3.2. Dimensiones críticas

A medida que avanzan las investigaciones, los académicos tienden a definir las conceptualizaciones propuestas con sustento en ciertas dimensiones críticas. Entender estas dimensiones ayuda a construir puentes entre los distintos constructos al rescatar aquellas dimensiones comunes, que permitan tratarlos como un agrupamiento lógico y comparar los resultados provenientes de las distintas investigaciones empíricas. A continuación se exploran siete dimensiones, de las cuales tres (naturaleza, severidad y destinatario) fueron utilizadas por los académicos inicialmente para definir a los CABI y las cuatro restantes (persistencia, intencionalidad, violación de normas y relación entre víctima y perpetrador) aparecen implícita o explícitamente en las distintas conceptualizaciones analizadas.

3.2.1. Naturaleza

La inclusión o exclusión de actos de discriminación racial, violencia física o acoso sexual constituye una diferencia clave entre los distintos constructos. Por definición, los CABI son de naturaleza no física, no sexual ni racial. Cuando se produce violencia física, el comportamiento abusivo es más grave y ya no puede considerarse de baja intensidad. Asimismo, la agresión física, el acoso sexual o la discriminación racial tienen tratamientos específicos contemplados en la legislación de muchos países. No es el caso de los CABI, a pesar que suelen ser conductas más recurrentes (Richman, Rospenda, Flaherty y Freels, 2001) y tener efectos tanto o más adversos que la propia agresión física. En particular, Hershcovis y Barling (2010b) compararon las atribuciones realizadas por víctimas de comportamientos agresivos y de acoso sexual para darle sentido a estos hechos y concluyeron que mientras las víctimas de acoso sexual son capaces de despersonalizar la agresión sufrida al atribuirla a una categoría social, las víctimas de comportamientos agresivos tienden a personalizarla, y sufren, por lo tanto, de efectos más severos.

3.2.2. Severidad

La dimensión de severidad fue introducida por Robinson y Bennett (1995) en su tipología de comportamientos desviados: las conductas más severas son las que más daño ocasionan. Por definición, los CABI no representan comportamientos de alta severidad; sin embargo, pueden diferenciarse conductas más severas que otras (el abuso verbal de un jefe es un acto de mayor severidad que el de mostrar favoritismo por un empleado). Si bien esta dimensión es útil y necesaria en términos legales, no hay estudios que confirmen la percepción de severidad. En particular, Hershcovis (2011) no encontró diferencias significativas al comparar los efectos de la intimidación y la falta de civismo, lo que podría implicar que (a) la falta de civismo, a pesar de su menor severidad, produce efectos tan nocivos como la intimidación, (b) la falta de civismo no es percibida como de menor severidad relativa, o (c) existen variables moderadoras no contempladas en el estudio que influyen sobre la relación. Actualmente, hay consenso respecto a que la severidad es asignada por la víctima en el proceso de interpretación de la situación, en la medida que la víctima reconozca el comportamiento abusivo. Debido a que múltiples factores personales, situacionales y sociales inciden sobre el proceso de interpretación (Neuman y Baron, 1998), la severidad percibida ha sido una dimensión más bien elusiva en lo que respecta a su operacionalización metodológica.

3.2.3. Destinatario

Esta dimensión diferencia a los comportamientos interpersonales que dañan a los individuos de aquellos que dañan a la organización. Esta diferenciación se basa en la idea que la relación entre variables de interés y comportamientos abusivos puede

variar según el destinatario, aunque algunas investigaciones no distinguen entre ambas (Bennett y Robinson, 2000; Berry et al., 2007). Los CABI son interpersonales por definición, pues se desarrollan en forma directa y dinámica entre dos o más individuos situados en un mismo ámbito laboral, aún cuando sus efectos puedan ser organizacionales (ausentismo, reducción de colaboración). En muchos casos, no es sencillo distinguir entre el daño al individuo y a la organización. Por ejemplo, la destrucción del computador *notebook* de un compañero implica un daño directo a la propiedad de la empresa, pero también un medio para dañar a la persona, quién podría perder momentáneamente acceso a la información.

3.2.4. Persistencia

El parámetro temporal de las conductas distingue a los conceptos que implican actos aislados (comportamientos agresivos), de otros que requieren una sucesión de eventos a lo largo del tiempo (supervisión abusiva, abuso emocional). La persistencia presenta tres aspectos: la frecuencia, la duración en el tiempo y el patrón de comportamientos. La frecuencia es crítica ya que, más que la severidad de una conducta negativa, es su carácter crónico lo que permite distinguir un comportamiento abusivo de un eventual incidente cotidiano. La duración de la exposición al comportamiento incide en el efecto sobre la víctima (Einarsen y Skogstad, 1996). Estudios anteriores utilizan las variables de frecuencia y duración para determinar la ocurrencia de un comportamiento abusivo. Así, por ejemplo, Leymann (1990b) requiere una frecuencia semanal durante, al menos, seis meses para determinar acoso psicológico, pero otros lo extienden a un año (Hoel y Salin, 2003; Keashly y Jagatic, 2003). El patrón de comportamientos refleja la simultaneidad o secuencialidad de los hechos como variable clave para caracterizar una relación abusiva de modo diferente a una serie de incidentes independientes (Einarsen et al., 2003). La definición de intimidación es la que más énfasis pone sobre la persistencia y el carácter sostenido del comportamiento. La supervisión abusiva rescata la noción de comportamiento sostenido, aclarando que uno o dos actos ocasionales no constituyen supervisión abusiva. Otros constructos contemplan esta dimensión de forma implícita (por ejemplo, el debilitamiento social presupone una relación extendida en el tiempo).

3.2.5. Intencionalidad

La intención de causar daño es factor determinante para algunas conceptualizaciones (comportamientos agresivos, abuso emocional), pero no para otras (acoso psicológico, supervisión abusiva). Cabe señalar también que, en la falta de civismo se explicita que son comportamientos que no tienen intención de causar daño. Desde la perspectiva del actor, resulta importante clarificar la intención para evitar considerar como abusivos a los comportamientos accidentales (Neuman y Baron, 2005). Pero desde la perspectiva de la víctima, lo que importa es la intención percibida.

Existen al menos tres dificultades al querer utilizar esta dimensión para identificar a los CABI. La primera es probar la intencionalidad, dado que puede haber intención pero no haber daño. Si bien algunas definiciones hablan del potencial (comportamientos desviados, hostigamiento) en otras la existencia del daño es condición necesaria para que exista (abuso emocional, intimidación). Una segunda dificultad surge de la confusión entre intención y motivo. Diversos autores distinguen entre comportamientos reactivos o agresión emocional y comportamientos proactivos o agresión instrumental (Keashly y Harvey, 2006; Neuman y Baron, 1997; Spector, Fox y Domagalski, 2006) ya que si bien ambos tienen la intención de dañar, el motivo es diferente. Mientras que la agresión emocional busca herir al destinatario (en general, impulsivamente en respuesta a una provocación), la agresión instrumental es un medio para lograr objetivos específicos como ejercitar poder (Namie y Namie, 2000) o afectar la reputación de otra persona

(Duffy et al., 2002). El concepto de pequeña tiranía puede considerarse instrumental, pues refleja un acoso en el que la víctima no ha hecho nada provocativo que pueda justificar razonablemente una conducta abusiva, sino que se encuentra ante una situación en donde el agresor sólo pretende demostrar su poder. Una última dificultad es que la intención percibida importa más que la intención real. En tal sentido, la víctima puede percibir una intención dañina por parte del actor y responde en consecuencia, sin que realmente haya existido dicha intención (Keashly, 2001).

3.2.6. Violación de normas

La violación de normas compartidas, sean organizacionales o sociales está presente en prácticamente todas las conceptualizaciones. La definición de mal comportamiento organizacional (Vardi y Wiener, 1996) se explicita en términos de normas organizacionales y sociales mientras que los comportamientos desviados sólo se refieren a las normas organizacionales. El grado de cumplimiento de las normas permite establecer la existencia de los CABI, en términos organizacionales o sociales. Sin embargo, cuando existen diferencias entre normas organizacionales y sociales (en función de los distintos grupos de referencia) se produce confusión en la identificación de un CABI. En estos casos, las normas basadas en el contrato social deberían prevalecer pues postulan valores universales que engloban principios básicos como la libertad o seguridad física (Warren, 2003). Igualmente, la interpretación de las normas basadas en el contrato social también puede verse afectada por la globalización, la movilidad de los trabajadores o la diversidad sociocultural, produciendo interpretaciones contrapuestas sobre determinada conducta. Por ello, una clara definición de lo que constituye un comportamiento fuera de norma resulta fundamental para la prevención de los CABI en las organizaciones.

3.2.7. Relación entre víctima y perpetrador

Las distintas conceptualizaciones asignan un énfasis diverso a la relación entre actores involucrados. En algunos casos, basta con que sean miembros de la misma organización (comportamientos desviados). En otros, debe existir una relación jerárquica (supervisión abusiva, pequeña tiranía) o un cierto desbalance de poder entre las partes (intimidación, acoso psicológico). La presencia de poder en los perpetradores afecta la naturaleza de la conducta, su frecuencia y las consecuencias sobre las víctimas, con variaciones a nivel país (Hoel y Salin, 2003). En el Reino Unido, los perpetradores suelen ser gerentes o superiores (Rayner y Dick, 2004), mientras que en los países escandinavos pueden ser indistintamente superiores o colegas (Einarsen y Skogstad, 1996; Hoel y Salin, 2003). En Estados Unidos, es tres veces más probable que los perpetradores sean superiores (Pearson, Andersson y Porath, 2000). Hershcovis y Barling (2010a) revelaron que la agresión de los supervisores impacta más fuertemente sobre las víctimas que la de sus colegas o compañeros, pero que no sólo influye el poder formal, sino también el poder informal asociado al conocimiento o estatus social. Las nuevas formas de organización (matricial o por equipos) asignan poder a personas que no necesariamente son superiores jerárquicos. Cuando se incrementa la interdependencia en el trabajo, también se incrementan las instancias de acoso psicológico (Zapf et al., 1996). Finalmente, no es común que el perpetrador sea un subordinado, pero cuando ello sucede, suele suceder con la anuencia de otros supervisores (Zapf y Einarsen, 2005).

Más allá de las definiciones y alcances resultantes de las distintas conceptualizaciones, estas siete dimensiones permiten enmarcar la definición de los CABI y contribuyen a su identificación. La tabla 2 sintetiza los atributos que poseen los CABI en general y, a modo de ejemplo, los constructos específicos de comportamientos agresivos, intimidación, abuso emocional, supervisión abusiva y falta de civismo en cada una de estas siete dimensiones.

Tabla 2
Dimensiones críticas: atributos de los CABI y su comparación con otros constructos específicos

| Constructos y sus Dimensiones Críticas | Comportamientos Abusivos de Baja Intensidad (CABI) | Comportamientos agresivos | Intimidación | Abuso emocional | Falta de civismo | Supervisión abusiva |
|--|--|---|---|--|---|--|
| Naturaleza | No física, no sexual, no racial | Física y/o psicológica | Física y/o psicológica | No física, no sexual, no racial | No física, no sexual, no racial | No física, no sexual, no racial |
| Severidad | Media y Leve | Alta y Media | Alta, Media y Leve | Media y Leve | Leve | Media y Leve |
| Destinatario | Interpersonal | Interpersonal y Organizacional | Interpersonal | Interpersonal | Interpersonal | Interpersonal en el marco de la relación entre jefe-y subordinado |
| Persistencia | Requieren frecuencia, duración y patrones de comportamiento | No requiere. Pueden ser actos aislados | Considera necesario la frecuencia, duración y patrones de conducta | Considera necesario la frecuencia, duración y patrones de conducta | No indica | Considera necesario la duración sostenida en el tiempo |
| Intencionalidad | Requiere que el destinatario perciba un comportamiento voluntario del perpetrador como potencialmente dañino para sí mismo (aun cuando no haya intención real o no se materialice el daño) | Requiere intención de daño físico o psicológico aunque no sea percibido por el destinatario | No es necesaria la intencionalidad pero la víctima debe percibir la naturaleza negativa y no deseada del acto | Requiere de intención hostil percibida por el destinatario | La intención puede ser ambigua, poco transparente y sujeta a variadas interpretaciones. Incluso podría no existir | Puede o no haber intención de daño pero debe ser percibida por el destinatario |
| Violación de normas | Requiere de violación de normas compartidas formales o informales | No indica | No indica | No indica | Requiere de violación de normas organizacionales (formales e informales) | Puede o no violar las normas organizacionales o sociales. |
| Relación entre víctima y perpetrador | Requiere la existencia de una relación, no necesariamente de poder | No indica | Requiere desbalance de poder formal o informal, pero no necesariamente relación jerárquica | Requiere la existencia de una relación, no necesariamente de poder | Cualquier relación entre miembros de la organización. No requiere desbalance de poder | Requiere una relación jerárquica de poder formal |

3.3. Complejidad en la identificación

Aun cuando los CABI puedan definirse a través de sus dimensiones críticas, cuatro factores adicionales dificultan la tarea de identificación. En primer lugar, la subjetividad inherente a la severidad e intencionalidad percibida genera que un mismo comportamiento pueda considerarse (o no) un CABI según la circunstancia, el contexto o el destinatario. En segundo lugar, siendo los CABI persistentes en el tiempo, se establece una dinámica en la relación entre actores involucrados que no tiene un patrón único y puede complejizar la identificación de quién es víctima y quién perpetrador. En tercer lugar, los CABI suelen acarrear efectos positivos o potencialmente funcionales para la organización, por lo que las atribuciones de ciertas conductas como CABI varían según quién las juzgue. Por último, la dificultad para medir la existencia de CABI sumada a la variabilidad en los resultados de las mediciones disponibles, limitan la posibilidad de desarrollar medidas efectivas para su detección precoz. Entender la complejidad introducida por estos factores permite capturar de forma completa los múltiples desafíos involucrados en la identificación de los CABI. En las siguientes subsecciones se sintetizan los principales hallazgos de la investigación empírica en relación con estos cuatro factores: subjetividad, dinámica, aspectos funcionales y dificultad de medición.

3.3.1. Subjetividad

Los CABI son conceptos socialmente construidos, por ende, no hay estándar objetivo para determinar si una conducta es potencialmente dañina (Giacalone y Greenberg, 1997). Dicha determinación es altamente subjetiva e influenciada por las atribuciones sobre

ciertas dimensiones críticas (severidad, persistencia, intencionalidad, entre otras). En concordancia, los modelos propuestos para explicar cómo se generan los CABI señalan que cualquier estresante percibido por un individuo está influenciado por los procesos cognitivos y emocionales del individuo (Neuman y Baron, 2005; Spector y Fox, 2005). Al mismo tiempo, la sutileza de ciertos actos, como aquellos que ocurren por omisión, dificulta la búsqueda de indicadores objetivos a través de testigos. Aún si se buscara deliberadamente una medida objetiva por parte de un tercero observador, será difícil de conseguir por dos razones: (a) las percepciones de la víctima están teñidas de una historia de relación construida a partir de múltiples interacciones previas, y (b) rara vez la gente es completamente honesta cuando opina acerca de sus superiores ante las probables repercusiones que puedan afectar su trabajo. En síntesis, la posibilidad de contar con una medida objetiva acerca de la existencia de un CABI está limitada por la subjetividad asociada a su identificación.

3.3.2. Dinámica

Un CABI involucra no sólo una sino múltiples conductas dirigidas hacia la víctima (Einarsen, 2000; Rayner y Dick, 2004). Entender el proceso evolutivo implica estudiar cómo los CABI se originan, desarrollan e intensifican en el tiempo. Una evolución posible es el escalamiento, que incrementa sucesivamente la severidad de los actos. Por ejemplo, actos de agresión verbal pueden operar de puntapié inicial en un espiral que desemboca en agresiones físicas (Baron y Neuman, 1996). Además, durante su desarrollo, el perpetrador puede percibir efectos positivos que reflejan satisfacción personal o aumento de poder. El perpetrador estima las probables

consecuencias de sus actos, buscando maximizar el daño y minimizar sus riesgos, de forma tal que si no es detectado, continuará intensificando su accionar sobre la víctima (Bjorkqvist, Osterman y Lagerspetz, 1994). Andersson y Pearson (1999) introdujeron el concepto de espirales de incivilidad para describir cómo algunos actos leves de falta de civismo pueden ser interpretados como actos de injusticia interactiva por el destinatario, quien movilizado por su afectación negativa responderá con una incivilidad de mayor intensidad aún, y así sucesivamente. Cuando la agresión escala, se crea un ambiente mucho más hostil que dificulta la identificación de quién es víctima y quién perpetrador (Einarsen, 1999). Una evolución diferente al escalamiento son los comportamientos de represalia desplazados, convertidos en agresión hacia terceros no involucrados. Las percepciones de injusticia o violación a las normas de reciprocidad producen frustración, afectación negativa o estrés (Neuman y Baron, 2003), pero como la represalia abierta sobre la persona que se percibe como perpetrador puede ser peligrosa, la agresión se desplaza hacia otras víctimas más indefensas o débiles. En este sentido, Lian, Ferris y Brown (2012a) demostraron que la supervisión abusiva provoca comportamientos desviados en los subordinados, al incluir la necesidad de satisfacción o reparación psicológica como variable mediadora en dicha relación.

3.3.3. Aspectos funcionales

Si bien la mayor parte de la literatura destaca los efectos negativos de los CABI, pueden existir efectos positivos para la organización (Warren, 2003). Por ejemplo, los comportamientos de revancha son beneficiosos cuando atenúan la acción del perpetrador y restauran la justicia (Bies y Tripp, 1998). Las conductas que desafían las normas organizacionales (desobedecer una instrucción o un procedimiento ineficiente) pueden ser constructivas si mejoran el resultado de un proceso o resuelven problemas de los clientes. Asimismo, en las fuerzas armadas, los CABI son utilizados en el entrenamiento de nuevos reclutas para generar situaciones de estrés similares a las de combate o para fortalecer determinadas conductas (obediencia a las órdenes) requeridas por la organización. En estos casos, la estructura jerárquica y la cultura organizacional actúan como barrera para evitar el escalamiento o desplazamiento de la agresión. Otros comportamientos, como denunciar las actividades incorrectas de la propia organización (*whistle blowing*), suelen acarrear un daño a la organización y un cuestionamiento al empleado (por falta de lealtad) aún cuando la sociedad en su conjunto pueda apreciarlos (Fox, 2005). Habitualmente, la relación entre los CABI y la productividad es curvilínea, con empleados que inicialmente trabajan más arduamente para evitar el abuso, pero que luego, al cabo de un tiempo, disminuyen su productividad cuando comprenden que su mayor esfuerzo no alivia el abuso. Si bien las investigaciones científicas han demostrado los efectos nocivos de los CABI sobre la productividad, la creencia que el abuso puede mejorar los resultados sigue estando presente en la literatura popular (Lutgen-Sandvik, 2006). Por ello, la existencia de ciertos aspectos funcionales suele generar confusión en la identificación de los CABI y, hasta cierto punto, promover su utilización.

3.3.4. Dificultad de medición

Las mediciones de ocurrencia de los CABI y la comparación de resultados basados en evidencia presentan una serie de dificultades importantes. En primer lugar, el método que más se utiliza es el de encuestas o cuestionarios voluntarios sobre una población anónima (Fox y Spector, 2005). Dada la subjetividad de los CABI y la renuencia de las víctimas a denunciar estos comportamientos, la representatividad de una muestra autoseleccionada puede ser baja e invalidar los resultados. Métodos más apropiados, como los estudios de eventos o incidentes críticos, que permitirían indagar

sobre las atribuciones de intención y percepciones de severidad, rara vez son utilizados (Hershcovis, 2011).

En segundo lugar, los esfuerzos por comparar resultados también se ven obstruidos por cuestiones metodológicas. Los dos métodos más utilizados son el de victimización percibida, en donde se le pregunta al sujeto si ha sido víctima de un CABI, y el de exposición a las actividades, en donde el sujeto evalúa si se ha visto expuesto a determinadas conductas que aparecen listadas en los cuestionarios típicamente utilizados para medir CABI (Leymann, 1990b; Einarsen y Raknes, 1997; Bjorkqvist, Osterman y Hjelt-Back, 1994). Las diferencias de métodos y cuestionarios afectan la comparación de resultados, con porcentajes de ocurrencia que varían entre un 1% y un 25% en el caso de acoso psicológico conforme al método, cuestionario y regularidad temporal requerida para definirlo (Zapf, Einarsen, Hoel y Vartia, 2003). En tercer lugar, los aspectos culturales también ejercen influencia, ya que determinados CABI pueden ser condenados en un país y tolerados en otros. Por ejemplo, los abusos verbales se consideran conductas bastante normales y tolerables en países del sur de Europa pero no en los países nórdicos (Salin, 2001), lo que implica que aquellos países que tienen más conciencia sobre el problema, aparecen estadísticamente penalizados frente a otros que lo ignoran. Finalmente, las mediciones no siempre indagan sobre aquellas dimensiones críticas inherentes a cada constructo. Por ejemplo, la falta de civismo es definida como una conducta de baja severidad, pero sus cuestionarios no evalúan la severidad percibida. En síntesis, las mediciones de los CABI limitan la posibilidad de comparar los resultados, pues existen dificultades asociadas a la definición del objeto, métodos utilizados, población y representatividad de las muestras.

Los CABI son comportamientos multifacéticos que involucran múltiples conductas. Su identificación es un proceso complejo principalmente por su subjetividad, por su dinámica, por la presencia de aspectos funcionales y por las dificultades inherentes a su medición. No obstante, los CABI tienen efectos importantes sobre las víctimas (afectan sus relaciones con los demás miembros de la organización), sobre los testigos (temor a convertirse en víctimas o frustración al no poder intervenir) y sobre la propia organización (deterioro del clima organizacional). El siguiente apartado examina los factores del contexto organizacional que podrían prevenir la ocurrencia de los CABI y su propagación en la organización.

4. Impacto del contexto organizacional

No hay un único proceso que pueda explicar todos los CABI. Si bien tanto los factores individuales como contextuales están presentes como antecedentes de los CABI, y ambos han recibido importante soporte empírico, existe consenso sobre que los CABI se generan en las interacciones del nivel individual (víctimas y perpetradores) con el contexto organizacional (Keashly y Harvey, 2006). Incluso Vartia (1996) señala que, en el proceso de desarrollo de los CABI, son los factores del contexto organizacional los que predisponen y disparan los conflictos interpersonales que si no son resueltos luego se convierten en CABI, mientras que los factores individuales juegan un rol importante cuando la víctima debe interpretar las conductas y elegir la respuesta. Asimismo, las conductas individuales tienen motivaciones que surgen de un balance de múltiples experiencias afectivas, cognitivas y sociales, por lo que nunca son completamente independientes del contexto. Si bien hay acuerdo acerca de la necesidad de considerar simultáneamente los factores individuales y los contextuales, el debate acerca de cuál de ellos predice la mayor varianza continúa.

Entender el impacto de los factores del contexto organizacional requiere varios niveles de análisis: desde una perspectiva socioeconómica, la economía global ha introducido una serie de cambios que facilitan la existencia de los CABI en el ámbito organizacional (Baron

y Neuman, 1996, 1998; Hoel y Salin, 2003; Yamada, 2000). A nivel macro, hay dos líneas de investigación predominantes, una señala que los CABI no podrían subsistir sin un contexto que explícita o implícitamente sustente su existencia a través de la cultura organizacional (Hoel y Salin, 2003) y otra sugiere que los CABI deberían ser entendidos como reacciones del individuo a factores organizacionales estresantes (por ejemplo, los conflictos de roles). A nivel micro, se examina el espacio más íntimo de acción en el que el individuo opera cotidianamente, con especial atención sobre el estilo de liderazgo y la personalidad de las víctimas y perpetradores como factores relevantes para la interpretación de un evento como amenazante y la selección de la respuesta (Einarsen, 2000; Einarsen et al., 2003).

El agrupamiento de los factores se realiza sólo a efectos expositivos pues los CABI son un concepto dinámico en donde todos ellos están interrelacionados. Por ejemplo, las necesidades de reestructuración suelen alentar prácticas autoritarias desde la alta dirección; la inseguridad laboral impacta sobre la capacidad de las víctimas de desafiar las conductas abusivas; los directivos que actúan bajo presión aplican conductas abusivas para lograr cumplir con sus objetivos. Analizar la interacción entre factores implica comprender su rol respecto a la ocurrencia de un CABI (Salin, 2003). Si bien existen factores facilitadores que permiten la ocurrencia de un CABI, estos no alcanzan para hacerlo crecer; es decir, son condiciones necesarias pero no suficientes (por ejemplo, desbalances de poder percibido o bajos riesgos para el perpetrador). Existen además los factores motivadores, que incentivan los comportamientos abusivos (por ejemplo, alta competencia interna, esquemas de premios y castigos) y también los factores precipitadores, que crean condiciones propicias para que un CABI evolucione (por ejemplo, cambios radicales en la organización). A continuación se exponen los principales hallazgos de la literatura empírica en relación con los factores del contexto organizacional y su impacto sobre la ocurrencia y propagación de los CABI.

4.1. Factores socioeconómicos

El clima económico actual pone en peligro la seguridad en el trabajo. La globalización, el aumento de la competencia, la tercerización de puestos de trabajo, la velocidad de los cambios tecnológicos y la creciente regulación del entorno de los negocios han creado un clima de incertidumbre que facilita el incremento de los CABI (Harvey, Heames, Richey y Leonard, 2006), a los que también se le suma la disminución del poder de los sindicatos como agente moderador del abuso de poder (Yamada, 2000). Esta inseguridad crea un ambiente de trabajo con mayores presiones, en donde la civilidad es fácilmente reemplazada por las agresiones y los abusos. Asimismo, los empleados con vínculos transaccionales y sin expectativa de permanencia en la organización, sienten menor propensión a actuar civilizadamente (Hodson, Roscigno y Lopez, 2006).

Los cambios estructurales como el incremento del *downsizing* y las reestructuraciones son considerados como antecedentes (Baron y Neuman, 1996), factores de riesgo (Pearson, Andersson y Porath, 2005) o factores precipitadores de los CABI (Salin, 2003). Ante situaciones de cambio, las estrategias directivas y los flujos de comunicación se ven alterados (Vartia, 1996) y se crea un entorno de transitoriedad, con inseguridad laboral y alta presión por los resultados. Esto se refleja en menores oportunidades de desarrollo profesional, con mayor competencia interna, ambientes muy politizados y una intensa presión sobre los supervisores para lograr resultados que estimula formas autoritarias de conducción (Hoel y Salin, 2003; Harvey et al., 2006). Otros factores relevantes son la diversidad en la fuerza laboral que dificulta la comunicación interna en el trabajo (Baron y Neuman, 1998), el clima de informalidad que promueve comportamientos menos respetuosos por parte de los

empleados (Pearson et al., 2000) y las demandas de comunicación electrónica que incrementan la presión sobre los individuos extendiendo la jornada laboral y afectando el balance trabajo-vida. Si bien estos factores del entorno socioeconómico favorecen la presencia de los CABI, existen otros factores contextuales sobre los cuales las organizaciones pueden actuar más directamente y con una mayor efectividad.

4.2. Factores macro-organizacionales: cultura de la organización

La cultura organizacional puede tener impactos sobre la aparición y propagación de los CABI (Harvey et al., 2006) dado que las normas sociales u organizacionales indican la zona de aceptabilidad de los comportamientos y, en consecuencia, su eventual consideración (o no) como CABI. Aunque algunos individuos son más propensos a la violencia que otros, la agresión es una conducta socialmente aprendida como una respuesta adaptativa a las señales que emanan del propio ambiente organizacional ya sea a través de sus prácticas o de sus premios y castigos. Las investigaciones sobre CABI ponen foco en las presiones sociales del contexto laboral más cercano (Robinson y O'Leary-Kelly, 1998), por ejemplo, los nuevos empleados son socializados por sus compañeros y superiores quienes proveen la información socialmente construida para interpretar los eventos en la organización (Glomb y Liao, 2003). Las normas de comportamiento establecen la conducta esperada y la forma de resolver los conflictos. Cuando las diferencias de opinión son resueltas por imposición de posiciones de poder es más probable que se presenten situaciones de abuso.

Si bien la cultura modera los comportamientos humanos en el ámbito del trabajo, no existen investigaciones que analicen el rol de la cultura en la relación entre los CABI y sus antecedentes o efectos. Una excepción para destacar es el trabajo de Lian, Ferris y Brown (2012b), que sugiere que la distancia al poder (entendida como el grado de aceptación de la desigualdad por los miembros menos poderosos de una cultura) puede exacerbar o disminuir los efectos de la supervisión abusiva. Cuando la distancia al poder es alta, los supervisados tienden a admirar y a tomar como modelo a sus supervisores y, por lo tanto, a imitar sus conductas. En este sentido, el efecto de la supervisión abusiva sobre la generación de comportamientos desviados en la organización podría aumentar por efecto de la imitación. Sin embargo, al mismo tiempo, los efectos nocivos de la supervisión abusiva sobre el propio supervisado suelen ser minimizados debido al respeto que le tienen al supervisor.

Algunas conductas como expandir rumores o aislar socialmente no son posibles sin la intervención o complicidad de múltiples perpetradores, lo cual ha sido confirmado a través de estudios que muestran que en aproximadamente la mitad de los casos de intimidación múltiples perpetradores estaban involucrados (Hoel y Salin, 2003) o que más de cuatro perpetradores intervenían en un 15% a 25% de los casos de acoso psicológico (Zapf y Einarsen, 2005). En la medida que la cultura permite la existencia de una mayor cantidad de perpetradores, se agrava la duración e impacto de los CABI (Einarsen y Skogstad, 1996; Zapf y Gross, 2001). Ser víctima de un grupo es percibido como una experiencia más severa que ser víctima de una única persona, tanto por el poder combinado de ataque como por el deterioro en la relación de pertenencia del individuo al grupo (Rayner y Hoel, 1997).

Algunas organizaciones usan los CABI políticamente como forma de controlar a los empleados y lograr resultados (Rayner, 1997; Salin, 2001) o como recurso de adoctrinamiento para promover la sumisión y la obediencia extrema (organizaciones militares y autocráticas). Sin embargo, en términos generales, la existencia de CABI indica debilidades o fallas de las normas sociales o normas no habladas que aceptan o toleran los comportamientos abusivos (Harvey et al., 2006). La falta de respuesta organizacional frente a estas conductas no sólo las valida internamente sino que

también reduce las inhibiciones de los perpetradores, incrementando la probabilidad de aparición y propagación de CABI (Salin, 2003).

Las aproximaciones de cómo determinados contextos organizacionales son más o menos propensos a promover comportamientos abusivos han sido poco desarrolladas, quedándose en conceptos demasiado genéricos como la baja moral. Una excepción es el trabajo de Hodson et al. (2006) que a partir de estudios etnográficos de casos relacionaron la aparición de CABI con la falta de poder relacional y con el caos organizacional, concluyendo que los CABI aparecen menos en contextos en los que hay transparencia (mayor probabilidad de que un CABI sea visible para los demás), responsabilidad (mayor probabilidad de que un CABI repercuta negativamente sobre el propio perpetrador) y capacidad de la organización para motivar y controlar a sus empleados a través de reglas y recompensas claras.

Por último, cabe señalar que si bien hay consenso respecto a la existencia de la relación entre CABI y cultura organizacional, aún se discute la dirección causal de dicha relación: ¿Es la cultura organizacional la que lleva y permite la aparición de CABI? ¿O es que estos comportamientos van deteriorando la cultura organizacional en espirales? ¿O la cultura es simultáneamente causa y efecto? Al respecto, se han comenzado a investigar los medios por los que se propagan los comportamientos desviados. La racionalización de las ideologías, definida como los discursos disponibles que justifican determinados comportamientos fuera de norma, es uno de los mecanismos por los que se propaga una cultura permisiva ya que opera como un medio de defensa cognitivo que convierte a un CABI en una excepción que puede ser perdonada o que enmarca racionalmente dicho comportamiento, al justificar que, por ejemplo, *en esta organización todos hacen lo mismo*. En otras situaciones, la cultura organizacional puede actuar positivamente, por ejemplo, cuando la sensación de justicia en los procedimientos internos limita las respuestas agresivas (por motivos de revancha) de los trabajadores que no están satisfechos con lo que reciben (Skarlicki y Folger, 1997).

4.3. Factores macro-organizacionales: situaciones estresantes

Los ambientes de trabajo demasiado estresantes suelen ser propicios para la aparición y propagación de los CABI. Richman et al. (2001) distinguen entre estresantes de naturaleza interpersonal y de naturaleza estructural, señalando que la persistencia del comportamiento abusivo y el hecho de que los individuos fallen en hacerse cargo de la situación caracterizan a un fenómeno socio-estructural (más que interpersonal), que requiere dirigir la atención hacia la organización (Keashly y Harvey, 2005). Entre los factores de riesgo o disparadores de situaciones estresantes se encuentra la organización del tiempo de trabajo (Harvey y Keashly, 2003) que promueve estilos de liderazgo más autoritarios en ausencia de acuerdos explícitos acerca de cómo atender demandas excesivas. Asimismo, la ambigüedad de roles también facilita la aparición de situaciones estresantes y conflictos interpersonales en la organización (Leymann, 1996; Spector y Fox, 2005). Otros factores de riesgo incluyen las condiciones de trabajo inadecuadas (o en deterioro), las restricciones de recursos, el tamaño de la organización (pues a medida que se incrementa el tamaño, los CABI suelen pasar más desapercibidos) y el tipo de ocupación, dado que, por ejemplo, el trabajo en el sector de la salud posee componentes emocionales que causan estrés (Di Martino, Hoel y Cooper, 2003).

Entre los distintos modelos propuestos para explicar por qué los CABI son vistos como respuesta a factores estresantes del contexto organizacional (Bies y Tripp, 1998; Neuman y Baron, 1997, 1998, 2005; O'Leary-Kelly, Griffin y Glew, 1996), el SEM (*stressor-emotion model*) es uno de los más detallados (Spector y Fox, 2005). El SEM indica que no son los factores objetivos los que producen

reacciones emocionales, sino la interpretación que el individuo hace de una situación, calificándola como estresante en función de sus valoraciones: hasta dónde esa situación amenaza su bienestar, cuál es la intención del agente que provoca su frustración (por ejemplo, los actos percibidos como intencionales generan respuestas más agresivas que aquellos percibidos como accidentales), cuán objetiva es la situación (si fuera percibida como estresante por varios sujetos y hubiera consenso entre ellos). Si el individuo percibe a la situación objetiva como estresante, se desencadenan las respuestas emocionales (ira, enfado, ansiedad) que pueden generar la aparición de CABI.

No obstante, existen dos variables moderadoras en este proceso. En primer lugar, el control percibido sobre la situación, porque situaciones percibidas como controlables tienen menor probabilidad de ser consideradas estresantes. En cambio, la falta de control sobre la situación puede incitar al individuo a actuar agresivamente como respuesta para restaurar el control. En segundo lugar, las características de la personalidad, en particular, la ansiedad, la irascibilidad y la estabilidad emocional actúan como moderadores por su conexión con las emociones y el control. Finalmente, Douglas, Kiewitz, Martinko, Harvey, Kim y Chun (2008) observan que la exposición persistente a factores estresantes facilita el escalamiento de los comportamientos agresivos, más allá del rol que pueden tener las variables moderadoras como el autocontrol.

4.4. Factores micro-organizacionales: liderazgo

Si bien los CABI son un fenómeno complejo en el que intervienen múltiples niveles de análisis, es necesario enfatizar el cuidado al nivel de la relación supervisor-supervisado, en donde se compromete el desbalance de poder y la dinámica del conflicto (Einarsen et al., 2003). Las prácticas de supervisión aparecen reiteradamente como desencadenantes de CABI: estilos de liderazgo inapropiados o incompetencia directiva, escasez de recursos para aplicar refuerzos positivos crean un ambiente laboral regido por el miedo, el temor y la proliferación de los conflictos (Einarsen, Raknes y Matthiesen, 1994; Leymann, 1996; Tepper, 2000). No es casual que el liderazgo y el conflicto de roles sean dos factores fuertemente asociados a la intimidación.

Dos estilos de liderazgo han sido relacionados con los CABI. Por un lado, están los líderes autocráticos, con formas autoritarias de gestión y resolución de conflictos (Vartia, 1996). Estos individuos, además de ser perpetradores de CABI crean un clima de miedo con poco espacio para la crítica, ya sea porque son pequeños tiranos con necesidad de aprobación por parte de los otros o porque se ven a sí mismos sin suficiente poder o recursos y recurren al autoritarismo como mecanismo para lograr sus objetivos. Por otro lado, están los líderes pasivos (*laissez-faire* o que actúan sólo por excepción) que tampoco son efectivos en su gestión. Con su actitud de no intervenir, prolongan indefinidamente los conflictos, disminuyendo el riesgo percibido por el perpetrador o dejando entrever que cualquier tipo de comportamiento será aceptado. Dado que los estudios coinciden en que la mayor parte de los perpetradores de CABI son superiores jerárquicos es imprescindible prestar especial atención a la selección y formación de los líderes para disminuir los CABI.

4.5. Factores micro-organizacionales: influencia de la personalidad

La personalidad, entendida como aquellas características relativamente estables de un individuo que lo predisponen a comportarse de un modo previsible, juega un rol esencial moderando la relación entre los factores contextuales y los CABI (Skarlicki, Folger y Tesluk, 1999). Las personalidades de los perpetradores que han demostrado un mayor poder para predecir

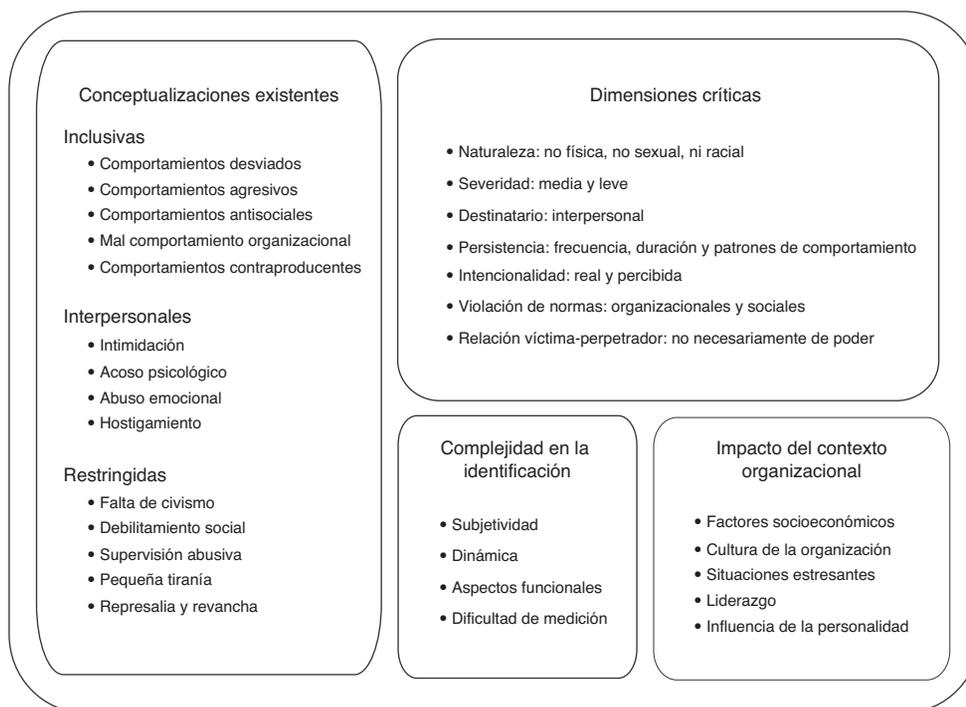


Figura 1. Diagrama conceptual de los CABI, sus dimensiones y variables analizadas en la revisión.

CABI son las iracundas (individuos con disposición de experimentar sentimientos crónicos de ira) y las que tienen bajo autocontrol (individuos que no anticipan las consecuencias de sus comportamientos). Los primeros tienden a percibir una mayor cantidad de situaciones en forma negativa y, consecuentemente, reaccionan de un modo más intenso. Los segundos suelen tener dificultades para manejar sus frustraciones y, consecuentemente, reaccionan en forma impulsiva ante la provocación (Spector et al., 2006). Otros estudios señalan rasgos como la predisposición negativa (sentimientos de disconformidad, visión negativa de la vida) ya que estos individuos tienen mayor propensión a buscar represalias en casos de percibir injusticias, y la ansiedad (elevados niveles de tensión y aprensión) ya que estos individuos tienden a responder con mayores sentimientos de frustración e insatisfacción.

Asimismo, algunas características de personalidad de las víctimas las convierten en destinatarias más probables de la agresión (Aquino, Grover, Bradfield y Allen, 1999). Las víctimas suelen ser psicológicamente débiles (baja autoestima, altos niveles de ansiedad, rasgos de sumisión, aunque se discute si esto es causa o resultado del abuso), o estar económica o socialmente aisladas o vulnerables (por ejemplo, padre sólo con hijos bajo su dependencia), o padecer determinadas características físicas como discapacidades. A diferencia del acoso sexual, el género no predice los CABI (Einarsen y Skogstad, 1996; Rayner y Dick, 2004). Si bien algunos estudios reportan una mayor participación de la mujer como víctima, lo relacionan con sus antecedentes educativos o con la posición formal en la jerarquía organizacional.

En síntesis, si bien ante a la existencia de un CABI, es común que se identifique y se culpe al actor (y eventualmente a la víctima), la literatura señala que los CABI conforman un fenómeno multifacético que involucra aspectos individuales y contextuales. La adecuada consideración de los factores contextuales resulta vital para que las organizaciones protejan el ámbito de trabajo como forma de minimizar la ocurrencia y propagación de CABI. A modo de síntesis, la figura 1 presenta un diagrama que integra los conceptos, dimensiones y variables analizadas como resultado de la presente revisión bibliográfica.

5. Implicancias prácticas

Para gestionar efectivamente el impacto de estos factores individuales y contextuales, se requieren múltiples intervenciones que contemplan tanto la evaluación de riesgos como las medidas preventivas y normativas (Keashly y Harvey, 2006; LeBlanc y Kelloway, 2002).

En primer lugar, hay que reconocer que estos comportamientos pueden existir en la organización y romper la conspiración del silencio que obstruye un tratamiento abierto del tema, dada la importancia que tiene el trabajo para las personas y sus identidades, así como el impacto de las emociones sobre las tareas y el clima organizacional.

En segundo lugar, y aún ante la imposibilidad de alterar significativamente el contexto socioeconómico, hay que evaluar el riesgo al que está expuesta la organización producto de dicho contexto en pos de diseñar estrategias que minimicen su impacto.

En tercer lugar, es necesario instaurar políticas claras respecto a cualquier forma de CABI. Dada la evidencia de co-ocurrencia de varias formas de CABI, las políticas deberían ser concebidas ampliamente para promover un trato respetuoso, pero simultáneamente para proscribir los comportamientos más severos (tolerancia cero). Estas políticas deberían estar acompañadas de procedimientos que permitan canalizar rápidamente las denuncias y que aseguren un adecuado tratamiento para las víctimas y sanciones para los perpetradores.

En cuarto lugar, la formación de líderes debería ser prioridad tanto para desarrollar una visión compartida de organización libre de CABI (comunicada y articulada a todo nivel) como también para fortalecer las competencias socioemocionales que le permitan anticipar las situaciones conflictivas y ayudar a los individuos a manejar adecuadamente los factores estresantes. Las prácticas gerenciales basadas en el respeto, la transparencia y la inclusión han demostrado disminuir la incidencia de los CABI.

En quinto lugar, las organizaciones deben anticipar los efectos que los factores estresantes tienen sobre las emociones y las reacciones de los empleados, y aun cuando no puedan librarse de ellos

completamente, deben tenerlos en cuenta al diseñar las políticas. Dado que gran parte de los CABI son reactivos y se derivan de conflictos no resueltos, el entrenamiento en gestión de conflictos es importante para todos los trabajadores (Glomb y Liao, 2003; Zapf y Gross, 2001).

Por último, las organizaciones deben estar preparadas para intervenir ante la ocurrencia de un CABI. Es necesario monitorear que los mecanismos de reporte de incidentes sean visibles y efectivos. Es igualmente importante proveer el soporte a la víctima como aplicar las sanciones correspondientes a los perpetradores. Caso contrario, se refuerza el mensaje de una cultura permisiva con los abusos (Pearson et al., 2000; Rayner y Hoel, 1997).

6. Conclusiones

Los CABI son conductas voluntarias, persistentes, que tienen por finalidad o efecto un daño percibido por el individuo que es víctima de estos comportamientos, y que impactan en los resultados y en el clima interno de la organización. Su subjetividad, su dinámica y las dificultades inherentes a su medición dificultan el diseño de políticas, procedimientos e intervenciones efectivas. Asimismo, hay factores del contexto organizacional que facilitan su desarrollo y propagación en la organización. La creciente globalización y la velocidad de los cambios competitivos imponen una mayor presión para lograr resultados inmediatos, generando ámbitos laborales más estresantes en donde los CABI prosperan con facilidad. Conflictos interpersonales no resueltos, procedimientos injustos y líderes poco preparados para manejar la diversidad, sumado a la falta de sistemas formales de prevención y control, crean situaciones favorables para la ocurrencia y propagación de estos comportamientos.

Las organizaciones pueden influir sobre el clima laboral que experimentan sus empleados, por ejemplo, mejorando la comunicación interna, fomentando una cultura de transparencia y responsabilidad, diseñando una arquitectura de procedimientos coherente y equitativa, o seleccionando y formando líderes capaces de manejar adecuadamente las emociones y los conflictos. Todos estos son desafíos cruciales para evitar la ocurrencia y propagación de los CABI. Esta revisión analiza tanto las dimensiones críticas de los CABI como los factores del contexto organizacional que explican su ocurrencia con el objetivo de tender puentes entre los resultados de las investigaciones científicas y las necesidades de las organizaciones actuales, en el convencimiento que dicho conocimiento ayuda a disminuir la violencia en el lugar de trabajo.

De esta forma, futuras investigaciones podrían incorporar las dimensiones críticas señaladas en las distintas conceptualizaciones de CABI, a modo de ampliar la comprensión del impacto que la persistencia, la intencionalidad, la severidad y el desbalance de poder tienen sobre la percepción de las víctimas. También sería conveniente, dada la multidimensionalidad de los CABI, encontrar otras estrategias metodológicas para evaluar las instancias de ocurrencia. Las observaciones de testigos, por ejemplo, podrían proveer una evidencia triangular sobre los patrones de comportamiento e influir sobre los tiempos de respuesta de las organizaciones. Por último, la medición de clima organizacional podría incluir escalas o dimensiones que la vinculen más directamente con los CABI, a modo de facilitar su identificación y análisis en el ámbito organizacional.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

Andersson, L. M. y Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471.

- Aquino, K., Grover, S. L., Bradfield, M. y Allen, D. G. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status and self determination on workplace victimization. *Academy of Management Journal*, 42(3), 260–272.
- Aquino, K., Tripp, T. M. y Bies, R. J. (2001). How employees respond to personal offense: The effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 52–59.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755–778.
- Baron, R. A. y Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22(3), 161–173.
- Baron, R. A. y Neuman, J. H. (1998). Workplace aggression – The iceberg beneath the tip of workplace violence: Evidence on its forms, frequency, and targets. *Public Administration Quarterly*, 21(4), 446–464.
- Bennett, R. J. y Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360.
- Bennett, R. J. y Robinson, S. L. (2003). The past, present and future of workplace deviance research. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 247–281). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Berry, C. M., Ones, D. S. y Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410–424.
- Bies, R. J. y Tripp, T. M. (1998). Revenge in organizations: The good, the bad, and the ugly. In R. W. Griffin, A. M. O'Leary-Kelly, y J. M. Collins (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations: Part B: Non-violent dysfunctional behavior* (pp. 49–67). Stamford, CT: JAI Press.
- Bjorkqvist, K., Osterman, K. y Hjelt-Back, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20(3), 173–184.
- Bjorkqvist, K., Osterman, K. y Lagerspetz, M. J. (1994). Sex differences in covert aggression among adults. *Aggressive Behavior*, 20(1), 27–33.
- Burnazi, L., Keashly, L. y Neuman, J. H. (2005). Aggression revisited: Prevalence, antecedents and outcomes. *Presentado en el Annual Meeting of the Academy of Management, Honolulu, HI*.
- Calderón, G., Naranjo, J. C. y Álvarez, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39–64.
- Chen, P. Y. y Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 177–184.
- Chen, Y., Ferris, D. L., Kwan, M., Yan, M., Zhou, M. y Hong, Y. (2013). Self-love's lost labor: A self-enhancement model of workplace incivility. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1199–1219.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. y Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64–80.
- Di Martino, V., Hoel, H. y Cooper, C. L. (2003). Preventing violence and harassment in the workplace. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Office for Official Publications of the European Communities. Luxembourg.
- Douglas, S. C., Kiewitz, C., Martinko, M. J., Harvey, P., Kim, Y. y Chun, J. U. (2008). Cognitions, emotions, and evaluations: An elaboration likelihood model for workplace aggression. *Academy of Management Review*, 33(2), 425–451.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C. y Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16–27.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379–401.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. y Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 3–30). London, UK: Taylor and Francis.
- Einarsen, S. y Raknes, B. (1997). Harassment at work and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12(3), 247–263.
- Einarsen, S., Raknes, B. I. y Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationship to work environment quality: An exploratory study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(4), 381–401.
- Einarsen, S. y Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185–201.
- Fox, S. (2005). The good, the bad (and this may get ugly): Do good citizens perform counterproductive work behavior? Presentado en el Annual Meeting of the Academy of Management. Honolulu, HI.
- Fox, S. y Spector, P. E. (2005). *Counterproductive work behavior: An investigation of actors and targets*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Giacalone, R. A. y Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Washington, DC: Sage.
- Glomb, T. M. y Liao, H. (2003). Interpersonal aggression in work groups: Social influence, reciprocal and individual effects. *Academy of Management Journal*, 46(2), 486–496.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561–568.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81–103.

- Guillén, I. J. y Aduna, A. P. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. *Estudios Gerenciales*, 24(106), 47–64.
- Harvey, M. G., Heames, J. T., Richey, R. G. y Leonard, N. (2006). Bullying: From the playground to the boardroom. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(4), 1–11.
- Harvey, S. y Keashly, L. (2003). Predicting the risk for aggression in the workplace: Risk factors, self-esteem and time at work. *Social Behavior and Personality*, 31(8), 807–814.
- Hershcovis, M. S. (2011). Incivility, social undermining, bullying. . . oh my!: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499–519.
- Hershcovis, M. S. y Barling, J. (2010a). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 24–44.
- Hershcovis, M. S. y Barling, J. (2010b). Comparing victim attributions and outcomes for workplace aggression and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 874–888.
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Inness, M., LeBlanc, M. M., Arnold, K. A., Dupre, K. E. y Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228–238.
- Hodson, R., Roscigno, V. y Lopez, S. H. (2006). Chaos and the abuse of power: Workplace bullying in organizational and interactional context. *Work and Occupations*, 33(4), 382–416.
- Hoel, H. y Salin, D. (2003). Organizational antecedents of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 203–218). London, UK: Taylor and Francis.
- Johns, G. (1994). Absenteeism estimates by employees and managers: Divergent perspectives and self-serving perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 229–239.
- Keashly, L. (2001). Interpersonal and systemic aspects of emotional abuse at work: The target's perspective. *Violence and Victims*, 16(3), 233–268.
- Keashly, L. y Harvey, S. (2005). Emotional abuse in the workplace. In S. Fox y P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: An investigation of actors and targets* (201–235). Washington, DC: American Psychological Association.
- Keashly, L. y Harvey, S. (2006). Workplace emotional abuse. In E. K. Kelloway, J. Barling, y J. J. Hurrell Jr. (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp. 95–120). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Keashly, L. y Jagatic, K. (2000). The nature, extent and impact of emotional abuse in the workplace: Results of a statewide survey. *Presentado en el Annual Meeting of the Academy of Management, Toronto, Ontario, Canada*.
- Keashly, L. y Jagatic, K. (2003). By any other name: American perspectives on workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 31–91). London, UK: Taylor and Francis.
- LeBlanc, M. M. y Kelloway, E. K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 444–453.
- Leymann, H. (1990a). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126.
- Leymann, H. (1990b). *Manual of the LIPT questionnaire for assessing the risk of psychological violence at work*. Stockholm: Violen.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.
- Lian, H., Ferris, D. L. y Brown, D. J. (2012a). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 41–52.
- Lian, H., Ferris, D. L. y Brown, D. J. (2012b). Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 107–123.
- Lutgen-Sandvik, P. (2006). Take this job and...: Quitting and other forms of resistance to workplace bullying. *Communication Monographs*, 73(4), 406–433.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. y Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate–employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219–238.
- Mercado, P. y Salgado, R. (2008). Estrés en ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas: un enfoque de desarrollo humano organizacional. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 15–36.
- Namie, G. y Namie, R. (2000). *The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*. Naperville, IL: Sourcebooks.
- Neuman, J. H. y Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. In R. A. Giacalone y J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 37–67). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Neuman, J. H. y Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391–411.
- Neuman, J. H. y Baron, R. A. (2003). Social antecedents of bullying: A social interactionist perspective. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 185–202). London, UK: Taylor and Francis.
- Neuman, J. H. y Baron, R. A. (2005). Aggression in the workplace: A social psychological perspective. In S. Fox y P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: An investigation of actors and targets* (pp. 13–40). Washington, DC: American Psychological Association.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. y Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21(1), 225–253.
- Paoli, P. y Merlié, D. (2001). *Third European Survey of Working Conditions*. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Office for Official Publications of the European Communities.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. y Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123–137.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. y Porath, C. L. (2005). Workplace Incivility. In S. Fox y P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: An investigation of actors and targets* (pp. 177–200). Washington, DC: American Psychological Association.
- Raver, J. L. y Barling, J. (2008). Workplace aggression and conflict: Constructs, commonalities, and challenges for future inquiry. In C. K. W. De Dreu y M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 211–244). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7(3), 199–208.
- Rayner, C. y Dick, G. (2004). *Exploring the workplace bullying construct: An evidence-based approach*. Presentado en el Annual Meeting of the Academy of Management, New Orleans, LA.
- Rayner, C. y Hoel, H. (1997). A summary review of literature relating to workplace bullying. *Journal of Community y Applied Social Psychology*, 7(3), 181–191.
- Richman, J. A., Rospenda, K. M., Flaherty, J. A. y Freels, S. (2001). Workplace harassment, active coping and alcohol-related outcomes. *Journal of Substance Abuse*, 13(3), 347–366.
- Robinson, S. L. y Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- Robinson, S. L. y Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants, and dilemmas in the study of workplace deviance. In C. L. Cooper y D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (5) (pp. 1–30). New York: Wiley.
- Robinson, S. L. y O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658–672.
- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 425–441.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213–1232.
- Skarlicki, D. P. y Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434–443.
- Skarlicki, D. P., Folger, R. y Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42(1), 100–108.
- Spector, P. E. y Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox y P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: An investigation of actors and targets* (pp. 151–174). Washington, DC: American Psychological Association.
- Spector, P. E., Fox, S. y Domagalski, T. (2006). Emotions, violence and counterproductive work behavior. In E. K. Kelloway, J. Barling, y J. J. Hurrell Jr. (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp. 29–46). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289.
- Vardi, Y. y Weiner, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7(2), 151–165.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying: Psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203–214.
- Yamada, D. (2000). The phenomenon of “workplace bullying” and the need for status-blind hostile work environment protection. *Georgetown Law Journal*, 88(3), 475–536.
- Warren, D. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28(4), 622–632.
- Zapf, D. y Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations. In S. Fox y P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: An investigation of actors and targets* (pp. 237–270). Washington, DC: American Psychological Association.
- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H. y Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 103–126). London, UK: Taylor and Francis.
- Zapf, D. y Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497–522.
- Zapf, D., Knorz, C. y Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215–237.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J. y Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068–1076.