

## **“INCIVISMO” EN EL LUGAR DE TRABAJO: “UN NUEVO FACTOR DE ESTRÉS LABORAL”**

JAPCY MARGARITA QUICENO\*  
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA DE MEDELLÍN - COLOMBIA

CARMEN BÁEZ LEÓN\*\*  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID - ESPAÑA

STEFANO VINACCIA\*\*\*  
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA DE MEDELLÍN - COLOMBIA

*Recibido, mayo 2/008*

*Concepto evaluación, octubre 10/2008*

*Aceptado, octubre 28/2008*

### Resumen

El siguiente trabajo presenta una revisión sobre el constructo “incivismo” en el lugar de trabajo. Se retoma el origen de este constructo, las definiciones, conceptos, diferencias con otros constructos de comportamientos contraproducentes en el trabajo, el proceso de escalada en forma de espiral que se puede dar para transformarse en otras formas más severas de conflicto laboral como *mobbing*, entre otros. Igualmente, se hace mención de las características personales y organizacionales que fomentan el “incivismo” en el lugar de trabajo, las estrategias organizacionales para prevenirlo y los instrumentos y estudios relacionados con el tema hasta el momento. Por último, se hace referencia del impacto de este nuevo constructo sobre el bienestar de la persona y la organización al considerársele como un nuevo factor de estrés laboral.

*Palabras clave:* “incivismo” en el lugar de trabajo, estrés laboral, comportamientos contraproducentes en el lugar de trabajo.

## **WORKPLACE INCIVILITY: “A NEW FACTOR OF JOB STRESS”**

### Abstract

The following paper presents a review about the construct of Workplace Incivility. The origin of this construct, its definitions, concepts and differences with other counterproductive work behavior constructs are analyzed, as well as the process of its escalation in the form of a spiral that can be transformed into other forms of job conflict such as *mobbing*. This article, also examines the personal and organizational characteristics that foment Workplace Incivility, the organizational strategies for preventing it and the instruments and studies related to the topic that have been developed up to the present. Finally, this review describes the impact that this new construct is having on the person's and the organizational well-being as a new factor of job distress.

*Key words:* Workplace Incivility, job stress, counterproductive work behavior

## **“FALTA DE CIVISMO” NO SÍTIO DE TRABALHO: “UM NOVO FATOR DE ESTRESSE DE TRABALHO”**

### Resumo

Neste artigo foi revisado o construto “falta de civismo” no sítio de trabalho. Foi retomada a origem deste construto, as definições, os conceitos, as diferenças com outros construtos de comportamentos contraproducentes no trabalho, o processo de

---

\* Psicóloga y Licenciada en Administración. Investigadora del Grupo Salud Comportamental (Categoría A COLCIENCIAS) de la Universidad de San Buenaventura de Medellín. Correspondencia: Carrera 56 C No. 51-90, Facultad de Psicología, Universidad de San Buenaventura, Medellín, Colombia. japcyps@hotmail.com

\*\* Enfermera y Licenciada en Psicología. Investigadora del departamento de Psicología Biológica y de la Salud de la Universidad Autónoma de Madrid. Correspondencia: C/ Ivan Pavlov n 6, Universidad Autónoma de Madrid, 28049 Madrid, España, Dpto. de Psicología Biológica y de la Salud, Facultad de Psicología. carmen.baez@uam.es

\*\*\* Especialista en Medicina Psicosomática. Director del Grupo Salud Comportamental de la Universidad de San Buenaventura de Medellín, Colombia. Correspondencia: Carrera 56 C No. 51-90, Facultad de Psicología, Universidad de San Buenaventura, Medellín, Colombia. vinalpi47@hotmail.com

escalada em espiral que pode ocorrer para transformar-se em conflitos de trabalho mais severos, como o mobbing, entre outros. Assim mesmo são mencionadas as características pessoais e organizacionais que levam a promover a “falta de civismo” no sítio de trabalho, as estratégias organizacionais para evitá-lo e as ferramentas e estudos relacionados com este tema até hoje. Por último, se refere ao efeito deste novo construto no bem-estar da pessoa e da empresa por considerar-se um novo fator de estresse de trabalho.

*Palavras-chave:* “falta de civismo” no sítio de trabalho, estresse de trabalho, comportamentos contraproducentes no sítio de trabalho

---

## INTRODUCCIÓN

Los espacios sociales como la escuela, empresa, institución o colectivo, posibilitan la interacción humana o la interacción y transmisión de los valores personales y culturales. Éstos pueden ser vulnerables, alterados, modificados y mutados por los nuevos comportamientos sociales (Rodríguez-Marín, 1995; Rodríguez-Martín, 2003), como por ejemplo el *bullying* que es un fenómeno que tiene su génesis en ambientes escolares o el *mobbing*, ampliamente estudiado en ambientes organizacionales. Más recientemente, se está hablando de una nueva conducta aversiva en los ambientes laborales denominada *Workplace Incivility* o “*incivismo*” en el lugar de trabajo (Báez, 2008) -Este último término se empleará en este trabajo-.

Con el desarrollo de la industria a mediados del siglo XIX, el comportamiento esperado socialmente como cortés trascendió los imperativos de la moral hasta ser aceptado rápidamente en las relaciones profesionales, entre colegas y civiles (Elias, 1982; Wilson, 1993; Morris, 1996; Carter, 1998). Desde los años 50 del siglo pasado las sociedades occidentales tenían más acato a las normas cívicas y había menos permisividad, quedando más claro cuales eran los límites entre las conductas cívicas e incívicas. Sin embargo, paulatinamente ese límite o umbral se ha desvanecido en el tiempo (Camps y Giner, 2005) pues el comportamiento cívico ha sido aceptado positivamente pero no ha sido suficientemente reforzado, mientras que el comportamiento “incívico” es inmediatamente visible pero la sociedad no desarrolla correctivos adecuados para corregirlos o a veces los ignora (Brown y Levinson, 1987; Morris, 1996; Carter, 1998; Pearson y Porath, 2005).

Es solo a principios de los años 90 que en la literatura científica empieza a exponerse las distintas formas de comportamientos disfuncionales o “fuera de normas” en los ambientes organizacionales, como el hurto, el ausentismo laboral, el acoso sexual, entre otros; y ya a finales de los años 90 es cuando la atención comienza a centrarse en los comportamientos interpersonales más sutiles, de efectos menores pero más recurrentes como el *Workplace Incivility* (Moroni, 2007; Lutgen-Sandvik, Tracy y Alberts, 2007).

## Definiciones de “incivismo” en el lugar de trabajo

La organización a través del marco de referencia corporativo (códigos internos, decálogo de valores, políticas), la estructura organizacional (roles, cargos, funciones) y los documentos institucionales (guías, reglamentos, normas) facilita el funcionamiento armónico de la empresa en la gestión de procesos y especialmente en el clima organizacional. Cuando la organización o parte de ella se ve vulnerada por factores humanos, llegándose a percibir alterada la cultura y el clima organizacional por falta de respeto a las normas, se estaría hablando de “*incivismo*” en el lugar de trabajo.

El término de “*incivismo*” en el lugar de trabajo ha tenido diversas conceptualizaciones que han surgido de las ciencias empresariales y desde la misma psicología social como: “falta de respeto” (Miller, 2000), “comportamiento aversivo” (Winters y Duck, 2000) y “bajo nivel de abuso en el lugar de trabajo” (Johnson y Indvik, 2001). Más concretamente este término ha sido descrito por Zauderer (2002) como “el comportamiento irrespetuoso que mina la dignidad y la autoestima de los empleados y crea el sufrimiento innecesario, indicando un desinterés por el bienestar de los demás, contrariamente a como los individuos esperan ser tratados” (p. 37).

En los Estados Unidos las cortes federales definieron operacionalmente las conductas incívicas o de falta de civismo como “el maltrato interpersonal” basados en puntajes altos encontrados en las dimensiones de la escala de *Workplace Incivility*, como por ejemplo: prestar poca atención a la opinión de los demás, realizar comentarios humillantes o despreciativos, tener conductas de exclusión en reuniones sociales de trabajo, dudas sobre el profesionalismo de los demás, tentativas de inducir el comienzo de conflictos personales y trato poco profesional tanto en público como en privado (Cortina, Magley, Williams y Langhout, 2001; Cortina, Magley y Lim, 2002). Por otro lado, investigaciones de corte cualitativo han definido algunas categorías relacionadas al “*incivismo*” en el lugar de trabajo como irrespeto-deshonestidad, ignorar-exclusión, desacreditación profesional, silenciar al otro, discriminación de género, intimidación-amenaza, dirección poco profesional

y comentarios acerca de la imagen personal del otro (Cortina, et al., 2002). Sin embargo, la definición de “*incivismo*” en el lugar de trabajo que ha sido más aceptada por la comunidad científica es la planteada por Andersson y Pearson (1999), quienes la describieron como “comportamientos negativos de baja intensidad (rudeza, descortesía) donde la intención de causar daño al objetivo no es clara y que viola las normas organizacionales que posibilitan el mutuo respeto” (p. 457). La baja intensidad se refiere a un hecho verbal más que físico, pasivo más que activo, e indirecto en lugar de directo (Pearson y Porath, 2005).

*Diferencias entre el “incivismo” en el lugar de trabajo y otras formas de comportamientos contraproducentes en el trabajo (CWB).*

La diferencia entre el “*incivismo*” en el lugar de trabajo y otras formas de comportamientos contraproducentes en el trabajo (CWB) radica en que el “*incivismo*” carece de intencionalidad clara o consciente, es decir, algunos comportamientos incívicos pueden referirse a la ignorancia, falta de atención y cuidado en el trato con las otras personas, o por estresores diarios que afecten al “instigador” llevándole a comportarse de forma descuidada en alguna ocasiones, y el receptor o víctima puede interpretar inadecuadamente el comportamiento del “instigador” por características personales como la hipersensibilidad (Andersson y Pearson, 1999). Por ejemplo, para Leymann (1996) la diferencia entre *mobbing* (acoso psicológico) y cualquier otro conflicto en las relaciones interpersonales a nivel laboral como el “*incivismo*” en nuestro caso, se debe particularmente a que el *mobbing* no se desarrolla entre iguales, existiendo una relación víctima y agredido que tiene una posición de inferioridad frente a su agresor o un estilo *petty tyranny*, mientras que en el “*incivismo*” se habla de “instigador” y “víctima” que pueden estar al mismo nivel (Cortina, et al., 2001). El constructo de “*incivismo*” en el lugar de trabajo está limitado a interacciones entre los empleados de una organización independientemente del nivel jerárquico, y excluye interacciones de los empleados con personas externas a la organización, es decir, clientes o pacientes (O’Leary-Kelly, Griffin y Glew, 1996; Greenberg y Alge, 1998; Cortina, et al., 2001). De lo contrario, cuando se percibe intención o propósito de hacer “daño” o “herir” física o psicológicamente a alguien se estaría hablando de agresión (que puede ir desde el vandalismo y el sabotaje al acoso, al abuso físico, y al homicidio) (Tedeschi y Felson, 1994; Neuman y Barón, 1998).

Pearson, Andersson y Porath (2005) hacen mención de otros constructos de comportamientos contraproducentes en el trabajo (CWB) (véase figura 1.) denominados como

abusivo, agresivo, antisocial, *bullying*, *mobbing*, tiranía, difamación social, violencia e incivility (O’Leary-Kelly, Duffy y Griffin, 2000; Martin y Hine, 2005). Los anteriores comportamientos se superponen formando un proceso de escalada en espiral o “efecto bola de nieve” (*snow-balling effect*) y no constituyen acontecimientos aislados en sí (Anderson y Pearson, 1999). El “*incivismo*” podría constituirse como origen de todas estas conductas, ya que la “víctima” puede responder con comportamientos “incívicos” de igual o mayor intensidad, convirtiéndose eventualmente de “víctima” a “instigador” (Andersson y Pearson, 1999). En definitiva, la diferencia de los comportamientos contraproducentes en el trabajo depende de los siguientes aspectos: a) Voluntariedad e intención del daño que puede ser ausente, presente o no suficientemente definido; b) El objetivo de la conducta, que puede apuntar a personas, organizaciones o ambas; c) El tipo o clase de violación de norma, que puede ser social, organizacional, de equipo de trabajo o ninguna; d) La reiteración del acto en el tiempo y, por último, e) La intensidad y la amplitud de estos comportamientos (O’Leary-Kelly, et al., 2000; Martinko, Gundlach y Douglas 2002). No obstante, todos estos comportamientos contraproducentes en el trabajo tienen en última instancia efectos perjudiciales sobre las organizaciones y sus miembros (Fox, Spector y Miles, 2001; Martinko, et al., 2002).

Anderson y Pearson (1999, citados en Hutton, 2006) introdujeron el concepto de la espiral de “*incivismo*” que sirve como un marco de referencia para evaluar el “*incivismo*” en el lugar de trabajo y realizar oportunamente intervenciones para prevenir la escalada (véase figura 2.). Los aspectos más importantes según estos autores para comprender la espiral de “*incivismo*” son:

- “La percepción del objetivo del acto inicial de “*incivismo*”. Por ejemplo, un trabajador que le grita a otra persona puede no pensar que está causando una ofensa, pero para quien esto no es un comportamiento “normal”, lo puede percibir como un acto de “*incivismo*”.
- La potencia en cada interacción propicia cada vez más el ascenso de la espiral.
- La escalada del deseo de venganza tiene relación con la percepción acerca de la violación de las normas. Las normas organizacionales varían o dependen de acuerdo con el tipo de organización. Por ejemplo, los gritos de los obreros en una obra en construcción pueden ser considerados normales, mientras no sería lo esperado en el silencio de una biblioteca.
- El punto de quiebre se presenta cuando el “*incivismo*” en el lugar de trabajo se transforma en violencia en la organización. Esto ocurre cuando la intención de dañar es más ambigua. Por ejemplo, cuando un gri-

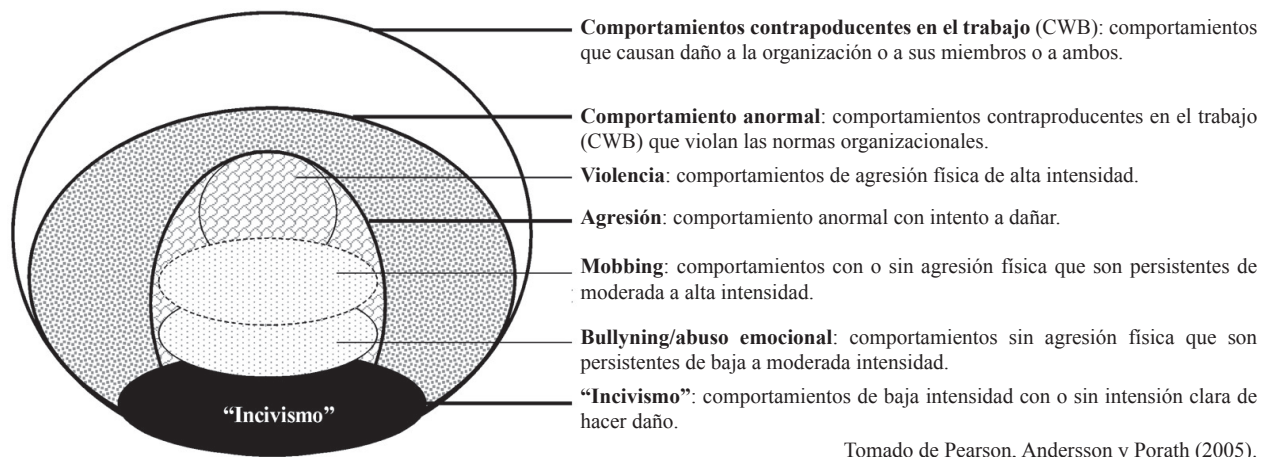


Figura 1

“Incivismo” y otras formas de comportamientos contraproducentes en las organizaciones.

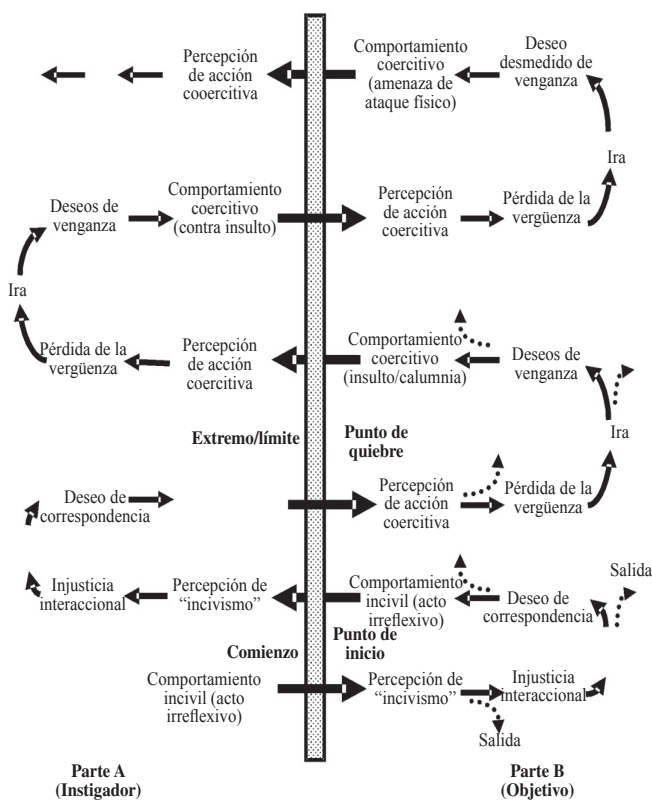


Figura 2

Modelo de la espiral de “Incivismo”.

to que pudo haber sido percibido como “amistoso” o “normal” causa ofensa, puede llevar a una escalada de altercados verbales o físicos” (p. 23-24).

*Características organizacionales y personales del “incivismo” en el lugar de trabajo*

Con respecto a las características organizacionales que influyen en el desarrollo de comportamientos incívicos se cuenta con muy poca evidencia empírica, pero según Pearson, et al. (2005), se considera que las organizaciones “egoístas” pueden tener un papel importante en el fomento del “incivismo”. Se trataría de la potenciación por parte de las políticas organizacionales de actitudes individualistas entre los empleados debidas a un exceso de competitividad entre ellos, en parte por la falta de seguridad en el trabajo.

Entre los factores personales que se han considerado, está el posible papel moderador de la afectividad negativa, es decir, las personas con alta labilidad emocional tenderán a experimentar emociones negativas y a interpretar de forma pesimista, catastrófica y sesgada las situaciones relacionadas con eventos incívicos (Penney y Spector, 2005). Por otro lado, Martin y Hine (2005) definieron más detalladamente los patrones de conducta del “instigador” o el agente de “incivismo” en el lugar de trabajo, como aquella persona que tiene un tono de voz altivo, inapropiado o agresivo cuando habla, que tiene gestos físicos no verbales hostiles (levantar o mover los ojos), quien se lleva implementos de oficina sin permiso previo, interrumpe la conversación mientras está hablando por el teléfono, lee las comunicaciones personales a otros (correo electrónico o fax), abre los cajones del escritorio de los demás



sin el permiso previo; se abstiene de participar en toma de decisiones donde tendría que estar involucrado, avisa o notifica con poco tiempo de antelación cuando se va a cancelar o programar una actividad, deja de informar reuniones sobre las que se debe haber informado, evita consultar acerca de algo cuando normalmente (o habitualmente) se esperaría que lo hiciera, es excesivamente lento en devolver los mensajes de teléfono o correos electrónicos, o deja de pasar información que debería haber sido enviada a otros sin una razón justificable por la demora, comenta públicamente información personal confidencial, hace comentarios despreciativos de otros, y hace chismes o habla “a las espaldas” de los demás. A nivel general el “*incivismo*” en el lugar de trabajo puede convertirse en un evento precipitante y desencadenante de emociones negativas entre los empleados.

#### *Estrategias organizacionales para prevenir el “incivismo” en el lugar de trabajo*

Pearson y Porath (2005, citados en Edelberg, 2008) propusieron las siguientes estrategias para mitigar y prevenir la incidencia de “*incivismo*” en el lugar de trabajo: proponer políticas organizacionales donde no se tolere la falta de irrespeto entre compañeros (anunciar tolerancia cero); promover en el día a día la reflexión sobre el trato interpersonal entre los empleados (mirarse en el espejo); evitar en los procesos de selección personas con patrones de comportamientos “*incívicos*”; promover el entrenamiento en conductas de urbanidad; retroalimentar a los empleados para que estén atentos a identificar comportamientos “*incívicos*”, y cuando éstos aparezcan, tratarlos de manera oportuna e inmediata independientemente de la persona y del cargo que tenga (evitar las preferencias), de lo contrario, se promueve la desmotivación hacia el trato cívico entre los empleados. Finalmente, cuando los empleados se retiren de la organización, es importante indagar sobre las razones, ya que la información puede aportar indicios de presencia de “*incivismo*” en la organización.

#### *Instrumentos de medida de “incivismo” en el lugar de trabajo*

Para evaluar conductas de “*incivismo*” en el lugar de trabajo se han venido diseñando cuestionarios específicos en los últimos ocho años. Primero se elaboró el *Workplace Incivility Scale* (WIS), diseñado por Cortina, et al. (2001) que comprende siete ítems relacionados con acciones negativas en el trabajo y que hacen referencia a los últimos cinco años. Posteriormente, surgió el *Uncivil Workplace Behavior Questionnaire* (UWBQ) desarrollado por Martin y Hine (2005), que contiene 20 ítems

divididos en las siguientes dimensiones: Hostilidad, Invasión de Intimidad, Comportamiento de exclusión y Comentarios/Chismes. Por otro lado, también se cuenta con instrumentos específicos para medir “*incivismo*” en personal sanitario, como el *Incivility in Nursing Education* (INE) *Survey* (Clark, 2004; Clark y Springer, 2007) y el *Incivility in Healthcare Survey* (Hutton y Gates, 2008). Igualmente, se cuenta con versiones para estudiantes en el área de enfermería como el *Defining Classroom Incivility Survey* (Indiana University, 2000) y el *Student Classroom Incivility Measure* (SCIM-Part C) (Hanson, 2001).

#### *Antecedentes empíricos sobre “incivismo” en el lugar de trabajo*

A continuación se describen las conclusiones a las que han llegado algunos estudios sobre “*incivismo*” en el lugar de trabajo en orden cronológico.

Cortina, et al. (2001) realizaron un estudio en los Estados Unidos con el propósito de evaluar la incidencia, los objetivos, los instigadores y el impacto del “*incivismo*” en el lugar de trabajo. Participaron en este estudio 1180 empleados del sector público. Los resultados indicaron que un 71% de los empleados reportó experiencia de “*incivismo*” en el lugar de trabajo en los cinco últimos años. Un tercio de conductas de “*incivismo*” fueron generadas por altos mandos de la organización. A pesar de que las mujeres tuvieron las frecuencias mayores de “*incivismo*”, también hubo hombres que recibieron el mismo tipo de trato incívico. Tanto hombres como mujeres experimentaron efectos negativos de modo similar sobre la satisfacción en el trabajo, el absentismo laboral y el retiro de la carrera pública. Las experiencias de “*incivismo*” en el lugar de trabajo fueron asociadas con un alto grado de estrés psicosocial.

Forni, et al. (2003) realizaron un estudio con una muestra al azar de 400 empleados en cuatro sectores empresariales en Baltimore, USA (no lucrativo, manufactura, servicios, ciencias-biológicas), Las 130 personas que finalmente participaron en el estudio debían referirse a comportamientos relacionados con conductas incívicas durante el año precedente. Según los resultados encontrados, los participantes definieron el comportamiento de “*incivismo*” de acuerdo con las siguientes categorías: comportamientos irrespetuosos, despectivos, amenazantes, humillantes, groseros y asociados a comportamientos verbales o no verbales.

Lim y Cortina (2005) desarrollaron un estudio en los Estados Unidos que tenía como propósito evaluar cuál era el interfaz o punto de contacto entre un comportamiento incívico y las formas de maltrato interpersonal sexual en

el lugar de trabajo con dos muestras, una de 833 y otra de 1425 mujeres del sector público. Las conclusiones revelaron que el “incivismo” en general y el acoso sexual fueron constructos relacionados con el hostigamiento sexual que tuvieron puntos de contacto más cercanos.

Penney y Spector (2005) desarrollaron un estudio en los Estados Unidos para evaluar las relaciones entre estrés laboral, afecto negativo y comportamientos contra-productivos en el trabajo (CWB) y analizar los efectos del “incivismo” en el lugar de trabajo sobre la satisfacción del empleado y los CWB. La muestra del estudio estuvo conformada por 236 empleados. Los resultados indicaron que el “incivismo”, presiones de la organización y los conflictos interpersonales fueron relacionados con la satisfacción laboral. De este modo “incivismo” en el lugar de trabajo puede ser considerado como un estresor laboral más. El apoyo social fue una variable moderadora entre el estrés laboral y CWB ante emociones negativas, por lo que las relaciones entre estresores laborales y CWB eran más fuertes en individuos con alto afecto negativo, que para individuos con bajo afecto negativo.

Dion (2006) realizó un estudio en los Estados Unidos con el objetivo de medir el impacto del “*incivismo*” en el lugar de trabajo y la tensión ocupacional sobre la satisfacción en el trabajo y los turnos de trabajo en 960 enfermeros(as) encargados(as) de cuidar pacientes en fase aguda. Además, se evaluó el impacto de factores psicosociales, los conflictos con la familia con quien trabaja, los conflictos al interior de su propia familia, el apoyo percibido de su organización y el apoyo percibido de su supervisor. Las conclusiones de este estudio indicaron que las enfermeras que trabajaban con pacientes en fase aguda experimentaban estrés ocupacional como consecuencia del “incivismo” por un lado, y por otro lado, por los conflictos familiares con los parientes del paciente. Lo anterior les causaba la “intención” de abandonar este tipo de trabajo, viéndose la satisfacción frente al trabajo disminuida.

Luparell (2007) desarrolló en Estados Unidos un estudio con el fin de determinar los efectos emocionales de la experiencia de comportamientos “incívicos”. En este estudio participaron 21 estudiantes de una facultad de enfermería quienes habían padecido comportamientos de “incivismo”. Los resultados demostraron que las experiencias de “incivismo”, fueran leves o sumamente agresivas, tenían efectos a corto y largo plazo en los estudiantes como salud física y emocional deteriorada, baja autoestima y autoeficacia, dificultades para administrar el tiempo y dificultades en el proceso académico. Fue significativo en este estudio que tres estudiantes reportaron abandono de la formación de enfermería.

Clark y Springer (2007) desarrollaron en los Estados Unidos una investigación con el propósito de evaluar las percepciones relacionadas con comportamientos “incívicos” en profesores y estudiantes de enfermería. En este estudio participaron 32 profesores de enfermería y 324 estudiantes de enfermería. Se encontró que los comportamientos incívicos de los estudiantes reportados por la facultad fueron: hacer gemidos de desaprobación, hacer comentarios sarcásticos o gestos, falta de atención en clase, dominio de las discusiones de clase “tomarse la palabra”, uso de teléfonos móviles o celulares durante la clase y hacer trampas en los exámenes. La mayoría de los docentes de la facultad plantearon que este tipo de comportamientos ocurrían rara vez o a veces. Los comportamientos “incívicos” encontrados por los estudiantes con respecto a los profesores de su facultad fueron: cancelación de la clase sin previo aviso, dictar una clase sin haberla preparado, no permitir la discusión abierta, tener una actitud distante o desinteresada, despreciar o burlarse del estudiante, dictar clases rápidamente o con afán y negarse a atender o asesorar a los estudiantes fuera de la clase. La mayoría de los estudiantes de la facultad percibió que este tipo de comportamientos ocurría de forma moderada por parte de sus docentes.

Lim, Cortina y Magley (2008) desarrollaron en Singapur un modelo teórico para evaluar el impacto del “*incivismo*” en el lugar de trabajo sobre el bienestar ocupacional y psicológico en empleados. Llevaron a cabo dos estudios. En el primero, evaluaron el modelo en 1158 empleados y encontraron que la satisfacción con el trabajo, con los supervisores y la salud mental, eran factores mediadores de los efectos de la falta de civismo personal sobre las intenciones en los cambios de turnos de trabajo y la salud física del empleado independientemente del género. En el segundo estudio se ampliaron los anteriores resultados con una muestra de 271 trabajadores independientes. En éste, los autores encontraron que los efectos negativos de “*incivismo*” en el grupo de trabajo surgían como resultados del impacto del “incivismo” personal. En ambos estudios se demostró que las situaciones de “incivismo” son factores que pueden generar estrés laboral.

Shannon, et al. (2008) desarrollaron un estudio en Canadá con el objetivo de evaluar el impacto del “incivismo” en el último año en 225 empleados de correos y sus efectos sobre el control del trabajo, demandas psicológicas, apoyo social, el distrés psicológico y la salud. Los resultados indicaron en el análisis de regresión múltiple que la salud y el distrés psicológico como variables dependientes tuvieron baja capacidad de predicción con las características demográficas y el tipo de trabajo. Después

de controlar estas variables, la presión laboral y el apoyo social, el “incivismo” mostró mayor capacidad de predicción con el *burnout*, la ansiedad, la depresión y la hostilidad. Por otro lado, la satisfacción del trabajo tuvo mayor relación con la presión laboral y el apoyo social que por el “incivismo”, además, las probabilidades de experimentar “incivismo” disminuyeron con la edad. Los autores propusieron que en futuras investigación se estudie longitudinalmente si la falta de civismo precede a la salud y al distrés psicológico.

En definitiva, las investigaciones sobre “*incivismo*” en el lugar de trabajo son muy recientes. Como puede observarse, gran parte de los estudios han sido desarrollados en países anglosajones como Estados Unidos, Canadá y Australia, siendo Lilia M. Cortina, Christine M. Pearson, Lynne M. Andersson, Christine L. Porath y Donald W. Hine quienes han liderado la investigación en esta área. La mayoría de los estudios han sido desarrollados con muestras poblacionales de empleados del sector público y privado y con estudiantes de enfermería (Hutton y Gates, 2008; Felblinger, 2008; Clark, 2008). De igual modo, algunas investigaciones se han focalizando en el diseño de instrumentos específicos para medir este constructo.

## DISCUSIÓN

Algunos autores plantean que el “*incivismo*” en el lugar de trabajo produce altos costos financieros y humanos en las organizaciones de forma sutil e impactante acarreando consecuencias devastadoras (Pearson, Andersson y Wegner, 2001; Forni, et al., 2003; Hutton, 2006), ya que los comportamientos incívicos ocurren con frecuencia y muchas organizaciones fallan en reconocerlos y en dimensionar los efectos nocivos en la salud física y mental de los empleados (Pearson y Porath, 2005).

No obstante, las evidencias empíricas de los posibles efectos de los comportamientos de “incivismo” sobre la persona y la organización están apuntando a que el “incivismo” se asocia con abandono del trabajo, disminución en el esfuerzo, el tiempo, la productividad y el funcionamiento en el trabajo; pérdida de credibilidad y lealtad en la organización; bajos niveles de satisfacción laboral; elevados niveles emociones negativas (distrés psicológico, ansiedad, depresión, hostilidad); *burnout*; y bajos niveles de bienestar físico y psicológico (Cortina, et al., 2001; Pearson y Porath, 2005; Martin y Hine, 2005; Penney y Spector, 2005; Dion, 2006; Luparell, 2007; Shannon, et al., 2008; Lim, et al., 2008). Sin embargo, a nivel general, la mayoría de los estudios está indicando que el “*incivismo*” en el lugar de trabajo es una consecuencia

asociada al estrés laboral (Cortina, et al., 2001; Penney y Spector, 2005; Dion, 2006). Por lo tanto, se podría hipotetizar, que conductas de “incivismo” serían asimilables al estrés diario. El “*daily hassles*” es un término que se ha usado para el estudio de aquellos microestresores diarios a los que todos estamos sometidos, que por sí mismos no implican situaciones demasiado graves, pero cuya exposición prolongada pueden tener efectos sobre la salud física y psicoemocional (Wheaton, 1996; Sandín, 1999; Guic, Bilbao y Bertin, 2002; Taylor, 2007).

Por otro lado, la principal dificultad que se ha tenido para delimitar este constructo se debe en parte a la subjetividad en la interpretación de la conducta del otro, ya que lo que puede ser ofensivo para una persona puede no serlo para otra. Cabe entonces preguntarse si el que no haya intencionalidad clara exime de responsabilidad. Hoel, Faragher y Cooper (2004) consideraron que el hecho de percibir subjetivamente una experiencia como dañina, puede dar lugar a consecuencias negativas para la salud. Por lo tanto, esa percepción subjetiva y el identificarse como “víctima” puede ser perjudicial. Entonces, ¿el simple hecho de sentirse víctima de “incivismo” merecerá la misma consideración de persona susceptible de un riesgo psicosocial, como ocurre en el caso de otros tipos de víctimas? Independientemente de la falta de elaboración que aún pueda existir de este constructo y de la excusa que pueda suponer la interpretabilidad de intención para el “instigador”, no se deben justificar unos comportamientos que pueden constituir una fuente importante de estrés. Este planteamiento hace posible que lo que empieza siendo un microestresor -“incivismo”- se acabe convirtiendo en un riesgo psicosocial más grave como acoso psicológico o incluso violencia física (Baron y Neuman, 1996). El “incivismo” no tiene un proceso tan unidireccional como el abuso emocional o el acoso. El que se ve inmerso en “incivismo” es víctima y verdugo. Le molestan los comportamientos que recibe y responde “con ellos”. Los testigos son rápidamente “infectados” por estos estilos de interacción y el aprendizaje vicario puede jugar un papel crucial (Garrido, Herrero y Masip, 2004; Montgomery, Kane y Vance, 2004). Quizá “incivismo” no sea un estresor muy grave, pero el profundizar e intervenir sobre la base, el origen, es la forma más fácil y económica para evitar enfrentarse a mediano y largo plazo a un problema mayor (Hutton, 2006).

Por lo anterior, es importante considerar el desarrollo de programas de intervención primaria ya que apuntan al colectivo y no sólo a los afectados. Muchas veces la intervención sólo se dirige al personal para que pueda “afrontar” mejor los efectos del estrés al que está sometido, de-

jando desatendida la “fuente” de dicho estrés. Intervenir exclusivamente sobre el individuo y de forma paliativa, sin controlar los factores que originan y contribuyen al problema puede suponer el “culpabilizar” a los sujetos de algo de lo que ellos, por sí solos, no son responsables. De ahí la necesidad de no pasar por alto la dimensión organizacional. Sin embargo, mientras que la intervención en cuanto a formación de personal es bastante viable, no lo son tanto las medidas que habría que implantar a nivel organizacional. Es muy difícil lograr cambios en este sentido si no es desde el compromiso de la dirección de la organización.

Más específicamente, planteamos que, la prevención del desarrollo de la “espiral” de comportamientos incívicos en las organizaciones podría tratarse teniendo en cuenta las siguientes directrices: a) Tener procesos de seguimientos periódicos y claridad en los roles por parte de la organización, b) Potenciar y dar reconocimiento de forma oportuna, medida y constante a las conductas positivas más que de los aspectos a mejorar de los empleados, c) Posibilitar “espacios cívicos” que permitan la expresión afectiva/emocional y el fortalecimiento de habilidades sociales (ejemplo: grupos primarios de diálogo y camarería, grupos de oración al interior de las empresas, espacios de *recovery*), como implementación de programas dirigidos al adiestramiento en control emocional y conducta asertiva, entre otros. La literatura científica ha reportado innumerable evidencia de que el apoyo social es una variable moduladora y amortiguadora ante situaciones estresantes (Bowling y Beehr, 2006; Pérez, 2007); y d) Potenciar la sensibilidad por las normas de respeto y los valores corporativos establecidos por la organización (Hornstein, 2003).

Al respecto, Estes y Wang (2008) a partir de una revisión de literatura plantearon la necesidad de prestar atención a este fenómeno que es frecuente y está afectando a las personas y el rendimiento de las organizaciones contemporáneas. Encontraron en su revisión que la filosofía de dirección y la cultura organizacional eran aspectos relevantes del ambiente de trabajo para el desarrollo de “incivismo” y que los departamentos de gestión humana “están dejando pasar por alto” el fenómeno del “*incivismo*” en el lugar de trabajo, ya que no la discriminan bien y no lo reconocen como una problemática que amerita procesos de intervención tempranas.

El “*incivismo*” en el lugar de trabajo ha surgido básicamente y se ha investigado como constructo en países anglosajones, por lo tanto sería importante el desarrollo de investigaciones para conocer la prevalencia y la percepción cultural del “incivismo” en los países iberoamericanos, lo

que posibilitaría el avance de líneas de investigación en el área y posibles procesos de intervención más ajustados a la cultura. Se sugiere además, que los futuros estudios se focalicen en variables sociodemográficas como el género, ya que las investigaciones no son concluyentes al respecto (Cortina, et al., 2001; Pearson y Porath, 2005). Igualmente, en las características organizacionales que promueven el “incivismo” que están siendo exploradas, razón que nos ha generado los siguientes cuestionamientos: a) ¿Será que las empresas u organizaciones con estructuras jerárquicas robustas donde es posible el anonimato y el desconocimiento entre empleados son potenciales de “incivismo”? b) ¿Será que la disminución del tamaño de la estructura (*downsizing*) podría propiciar conductas de “incivismo”, por los comportamientos informales que pueden presentarse entre los empleados? c) ¿Serán fuentes potenciales del desarrollo de comportamientos de “*incivismo*” las organizaciones que son más burocráticas o de administración “taylorista” caracterizadas por tratar al hombre como “máquina” y tener un énfasis marcado en el control y la productividad? d) ¿Será que el incremento de contratistas por las tendencias modernas de entregar o delegar algunas funciones empresariales en proveedores de servicios (*outsourcing*) podría llevar a que los empleados no desarrollen un verdadero sentido de pertenencia hacia las empresas que prestan sus servicios propiciando el “incivismo”? e) ¿Será posible que la ambigüedad de rol pueda ser el inicio de la espiral de “incivismo”, ya que la falta de claridad en las responsabilidades de actuación ante cualquier evento puede propiciar encuentros entre empleados o abusos de poder?

El hecho de que países como España (Rivas, 2005; Gil-Monte, Carretero, Roldán y Caro, 2006) y Colombia (Giraldo, 2005; Muñoz, 2007) entre otros, se hayan visto en la necesidad de desarrollar legislaciones relacionadas con el maltrato y acoso psicológico en los ambientes laborales ¿no implicaría entonces una tendencia encubierta de este nuevo constructo: “*incivismo*” en el lugar de trabajo o “*Workplace Incivility*” que comienza con comportamientos considerados como insignificantes? (Vickers, 2006; Topa, Depolo y Morales, 2007). Algunos autores lo han considerado similar al “acoso sexual pero no ilegal”, como un “cáncer” en el lugar de trabajo (Glendenning, 2001 citado en Estes y Wang, 2008), lento pero progresivo, y cuando viene detectado puede ser demasiado tarde para las personas y la organización, por lo tanto, debe dársele el reconocimiento de ser “quizás una de las formas más penetrantes del comportamiento antisocial en el lugar de trabajo” (Cortina, 2008 citado en Estes y Wang, 2008), ya que es un “enemigo silencioso que corroe las relacio-



nes humanas afectando sin medida el clima y la cultura organizacional”.

## REFERENCIAS

- Andersson, L. M. y Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Báez, C. (2008). Incivismo entre compañeros de trabajo: el inicio de la violencia. *Revista ROL de enfermería*, 31 (2), 28-32.
- Baron, R. A. y Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Bowling, N. A. y Beehr, A. (2006). Workplace Harassment from the Victim's Perspective: a Theoretical Model and Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91 (7), 998-1012.
- Brown, P. y Levinson, S. C. (1987). *Politeness: Some universal in language usage*. New York: Cambridge University Press
- Carter, S. L. (1998). *Civility: Manners, morals, and the etiquette of democracy*. New York: Basic Books
- Camps, V. y Giner, S. (2005). *Manual de civismo* (5ª. ed.). Barcelona, España: Ariel.
- Clark, C. M. (2004). *Incivility in nursing education: A pilot study on faculty and student perspectives*. Unpublished manuscript.
- Clark, C. M. (2008). Student perspectives on faculty incivility in nursing education: an application of the concept of rankism. *Nursing Outlook*, 56 (1), 4-8.
- Clark, C. M. y Springer, P. J. (2007). Incivility in nursing education: a descriptive study of definitions and prevalence. *Journal Nursing Education*, 46 (1), 7-14.
- Cortina, L. M., Magley, V. J. y Lim, S. G. (2002). *Individual differences in response to incivility in the workplace*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, August, Denver, CO.
- 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, 64-80.
- Dion, M. (2006). *The impact of workplace incivility and occupational stress on the job satisfaction and turnover intention of acute care nurses*. Paper presented at the ATHENA Research Conference-Advancing Toward Health: Evidence-based Nursing Applications, April 13, University of Connecticut (C.T) School of Nursing, Farmington.
- Edelberg, G.S. (2008). *La mala educación en la empresa*. Recuperado 14 de octubre de 2008, del sitio Web de Guillermo S. Edelberg: <http://www.guillermoedelberg.com.ar/>
- Elias, N. (1982). *The history of manners*. New York: Pantheon
- Estes, B. y Wang, J. (2008). Workplace Incivility: Impacts on Individual and Organizational Performance. *Human Resource Development Review*, 7 (2), 218-240.
- Felblinger, D. M. (2008). Incivility and bullying in the workplace and nurses' shame responses. *Journal of Obstetric, Gynecologic, y Neonatal Nursing*, 37 (2), 234-241.
- Forni, P. M., Buccino, D. L., Greene, R. E., Freedman, N. M., Stevens, D. y Stack, T. (2003). The Baltimore Workplace Civility Study. Recuperado el 16 de octubre de 2007, del sitio Web de Civilityworks: <http://www.ubalt.edu/jfi/jfi/reports/civility.PDF>
- Fox, S., Spector, P. E. y Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- Garrido, E., Herrero, C. y Masip, J. (2004). Teoría Cognitiva social de la conducta moral y de la delictiva. En F. Pérez (Ed.). *In memoriam Alexandri Baratta* (pp. 379-414). Salamanca, España: Universidad de Salamanca
- Gil-Monte, P. R., Carretero, N., Roldán, M. D. y Caro, M. (2006). Estudio piloto sobre la prevalencia del acoso psicológico (*mobbing*) en trabajadores de centros de atención a personas con discapacidad. *Aletheia*, 23, 7-16.
- Giraldo, J. (2005). Perspectiva del acoso laboral en el contexto colombiano. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 1 (2), 205-216.
- Greenberg, J. y Alge, B. J. (1998). Aggressive reactions to workplace injustice. In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, y J. M. Collins (Eds.). *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behaviors* (pp. 43-81). Stamford, CT.: JAI Press.
- Guic, E., Bilbao, M. A. y Bertin, C. (2002). Estrés laboral y salud en una muestra de ejecutivos chilenos. *Revista Médica de Chile*, 130 (10), 1101-1112.
- Hanson, M.F. (2001). Classroom incivility: Management practices in large lecture course (Doctoral dissertation, South Dakota State University, 2000). *Dissertation Abstracts International*, 61, 2618.
- Hoel, H., Faragher, B. y Cooper, G. P. (2004). Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviours are not necessarily equally damaging. *British Journal of Guidance y Counselling*, 32 (3), 367-387.
- Hornstein, H. A. (2003, november/december). Workplace incivility: An unavoidable product of human nature and organizational nurturing. *Ivey Business Journal*, Article 21. Recuperated on October 16 of 2008, of [http://www.iveybusinessjournal.com/topics.asp?intTopic\\_ID=4](http://www.iveybusinessjournal.com/topics.asp?intTopic_ID=4)
- Hutton, S. A. (2006). Workplace incivility: state of the science. *Journal Nursing Administration*, 36 (1), 22-28.
- Hutton, S. y Gates, D. (2008). Workplace incivility and productivity losses among direct care staff. *AAOHN Journal*, 56 (4), 168-175.
- Indiana University Center for Survey Research. (2000, June 14). *A survey on academic incivility at Indiana University: Preliminary report*. Recuperado el 15 de octubre de 2008, de <http://www.indiana.edu/~csr/Civility%20PreReport.pdf>
- Johnson, P. R. y Indvik, J. (2001). Slings and arrows of rudeness: Incivility in the workplace. *Journal of Management Development*, 20, 705-713.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.

- Lim, S. y Cortina, L. M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: the interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal Applied Psychology*, 90 (3), 483-96.
- Lim, S., Cortina, L. M. y Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 95-107.
- Luparell, S. (2007). The effects of student incivility on nursing faculty. *Journal Nursuring Education*, 46 (1), 15-19.
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J. y Alberts, J. K. (2007). Burned by bullying in the American work place: Prevalence, perception, degree, and impact. *Journal of Management Studies*, 44, 837-862.
- Martin, R. J. y Hine, D. W. (2005). Development and Validation of the Uncivil Workplace Behavior Questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (4), 477-490.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J. y Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (1-2), 36-50.
- Miller, R. S. (2000). Breaches of propriety. In R. M. Kowalski (Ed.). *Behaving badly: Aversive behaviors in interpersonal relationships* (pp. 25-42). Washington, DC.: American Psychological Association.
- Montgomery, K., Kane, K. y Vance, C. (2004). Accounting for Differences in Norms of Respect: A Study of Assessments of Incivility. *Group and Organization Management*, 29 (2), 248-268.
- Moroni, L. (2007). *¿Qué es y por qué ocurre el abuso emocional en el trabajo?* Recuperado el 13 de octubre de 2008, del sitio Web de IECO: <http://www.ieco.clarin.com/notas/2007/12/04/01556696.html>
- Morris, J. (1996). Democracy beguiled. *The Wilson Quarterly*, 20, 24-35.
- Muñoz, A. M. (2007). La nueva legislación sobre acoso laboral en Colombia (Ley 100 de 2006). *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 5, 239-246.
- 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, 391-419.
- O'Leary-Kelly, A. M., Duffy, M. K. y Griffin, R. W. (2000). Construct confusion in the study of antisocial behavior. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 275-303.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. y Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225-253.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. y Porath, C. L. (2005). Workplace Incivility. In S. Fox and P. E. Spector (Eds.). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 177-200). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. y Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54 (11), 1387-1419.
- Pearson, C. M. y Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again. *The Academy of Management Executive*, 19 (1), 7-18.
- Penney, L. M. y Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): the moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (7), 777-796.
- Pérez, J. A. (2007). Estudio exploratorio sobre el tema de la espiritualidad en el ambiente laboral. *Anales de Psicología*, 23 (1), 137-146.
- Rivas, M. P. (2005). *Violencia psicológica en el trabajo: Su tratamiento en la jurisprudencia: Estudio, jurisprudencia y formularios* (1ª. ed). Madrid, España: Civitas ediciones, S.L.
- Rodríguez-Marín, J. (1995). *Psicología social de la Salud* (1ª. ed.). Madrid, España: Síntesis, S.A.
- Rodríguez-Martín, C. (2003). *Psicología social: cómo influimos en el pensamiento y la conducta de los demás* (1ª. ed.). Madrid, España: Pirámide
- Sandín, B. (1999). *Estrés psicossocial*. Madrid, España: Klinik.
- Shannon, H. S., Langlois, L., Griffith, L., Geldart, S., Cortina, L. M. y Haines, T. (March, 2008). *Effects of workplace incivility on psychological distress and health*. Paper to be presented at the APA/NIOSH Work, Stress and Health Conference
- Taylor, S. (2007). *Psicología de la Salud* (6ª. ed.). México: McGraw-Hill
- Tedeschi, J. T. y Felson, R. B. (1994). *Violence, aggression and coercive actions*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Topa, G., Depolo, M. y Morales, J. F. (2007). Mobbing: A meta-analysis and integrative model of its antecedents and consequences. *Psicothema*, 19 (1), 88-94.
- Vickers, M. H. (2006). Writing What's Relevant: Workplace Incivility in Public Administration-A Wolf in Sheep's Clothing. *Administrative Theory y Praxis*, 28 (1), 69-88.
- Wheaton, B. (1996). The domains and boundaries of stress concepts. En H.B. Kaplan (Ed.). *Psychosocial stress* (pp. 29-70). San Diego, CA: Academic Press.
- Wilson, J. Q. (1993). *The moral sense*. New York: Free Press
- Winters, A. M. y Duck, S. W. (2000). You!!! Swearing as an aversive and a relational activity. In R. M. Kowalski (Ed.). *Behaving badly: Aversive behaviors in interpersonal relationships* (pp. 59-77). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Zauderer, D. G. (2002). Workplace incivility and the management of human capital. *Public Manager*, 31 (1), 36-43.