

# Prácticas organizativas saludables frente a la violencia en el trabajo. Estudio de su incidencia

Healthy organizational practices against violence at work. Study of incidence

Miguel Ángel Gimeno Navarro, Antonio Grandío Botella y Ana Isabel Marqués Marzal

Universitat Jaume I  
Departamento de Administración de Empresas y Marketing

## Resumen

La violencia en el trabajo es un problema creciente para las organizaciones pues conlleva importantes costes para la propia organización, sus miembros, y la comunidad. De sus diferentes dimensiones, la violencia organizativa es una de las menos investigadas. El presente estudio aporta evidencia sobre la relevancia que dicha dimensión tiene en el desarrollo de las conductas violentas en el trabajo. Los resultados obtenidos indican que las prácticas que implementa una organización inciden sobre los niveles de violencia que se dan en el trabajo. Para el desarrollo de organizaciones saludables, libres de violencia, la dirección de la empresa ha de adoptar un enfoque holístico y contemplar prácticas más relacionadas con la gestión de recursos humanos, que con factores de liderazgo o de diseño de puestos.

**Palabras clave:** violencia en el trabajo, violencia organizativa, organizaciones saludables.

## Abstract

Violence at work is a growing problem for organizations. It involves significant costs for the organization, its members and the community. In its various dimensions, organized violence is one of the least investigated. This study provides evidence of the relevance of this dimension has on the development of violent behavior in the workplace. The results indicate that practices an organization implements an impact on levels of violence that occur at work. For the development of healthy organizations, free of violence, the company management must take a holistic approach and look at best practices related to human resource management, with leadership factors or job design.

**Keywords:** Violence in the workplace, organized violence, healthy organizations.

## 1. Introducción

La violencia en el trabajo se ha convertido en un problema global que va creciendo en todo el mundo y en algunos países alcanza niveles de *epidemia* (Chappell y Di Martino, 2006; European Agency for Safety and Health at Work—OSHA, 2010b; Franco, 2009; Lafont 2005; O’Leary-Kelly *et al.*, 1996; Parent-Thirion *et al.*, 2007; Pearson *et al.*, 2001; Wlosko y Ros, 2009). Aunque en la práctica no todos los lugares de trabajo ni todos los trabajadores se ven afectados (Comisión de las Comunidades Europeas 2007a, 2007b), la violencia puede aparecer en cualquier lugar de trabajo y organización aun en profesiones en las cuales no se apreciaba hasta hace poco. Este aumento refleja un incremento generalizado del malestar de las comunidades y el derrumbe de los valores sociales (Chappell y Di Martino, 2006; Krishnamurti, 1977; Meer, 1999).

Los costes económicos, sociales y de bienestar que supone el problema organizativo de la violencia son elevados (Carbonell y Gimeno, 2007; Carbonell *et al.*, 2008; Chappell y Di Martino, 2006; Di Martino, 2001; OSHA, 2010a, 2010b; Hoel *et al.*, 2000; INSHT, 2008; Moreno y Báez, 2010; Paoli y Merllié, 2001; Parent-Thirion *et al.*, 2007). Afectan no solo a la propia organización, sino a la sociedad en general y a la economía de cualquier país. Sin embargo, su cálculo es complicado. Diferentes estimaciones indican que el estrés y la violencia representan, posiblemente, alrededor del 30% de los costes totales de las enfermedades y accidentes. Sobre la base de estas cifras, se ha sugerido que el estrés/violencia puede costar aproximadamente entre el 0,5 y el 3,5% del PIB cada año (Di Martino, 2001; Hoel *et al.*, 2000). De todos los cambios del estado de salud debidos a las variaciones de las condiciones del medio ambiente que se produjeron a lo largo del siglo XX, uno de los más complejos y profundos ha sido el aumento de la violencia (OMS, 2002; Wlosko y

Ros, 2009). Estamos, pues, ante uno de los principales problemas a afrontar por las organizaciones en este inicio de milenio, motivo por el que se le va prestando una atención creciente (Boyd, 2002; Gill *et al.*, 2002). El despliegue de comportamientos violentos en las organizaciones afecta, al menos, a tres subsistemas interrelacionados: la productividad y competitividad empresarial, la salud y seguridad de los trabajadores y el desarrollo de la comunidad.

La violencia en el lugar de trabajo implica para la empresa el deterioro de las relaciones interpersonales, de la organización del trabajo y del entorno laboral general. Además debe soportar también los costos indirectos de la disminución de la eficiencia y la productividad, del deterioro de la calidad de los servicios prestados, de la dificultad de contratar o retener personal cualificado, y de la pérdida de imagen de la compañía, entre otros. Por su parte, para la persona, supone falta de motivación, pérdida de confianza y de autoestima y, si la situación se prolonga, se observan consecuencias como enfermedades físicas, desórdenes psicológicos o abuso de sustancias psicoactivas. En la comunidad, la violencia en el lugar de trabajo puede llegar a producir desempleo, marginación, exclusión social e importantes desequilibrios estructurales y sociales (Cantera *et al.*, 2008; Caulfield 2006; Chappell y Di Martino 2006; Dickson *et al.*, 1993; OSHA, 2010b; Johnson e Indvik, 1994; O’Leary-Kelly *et al.*, 1996; OIT, 2005; OIT *et al.*, 2002; Paoli y Merllié, 2001; Parent-Thirion *et al.*, 2007; Weiler, 2006; Wilson *et al.*, 2004; Zapf *et al.*, 1996). Todo ello acaba generando una «organización tóxica» (Mejías *et al.*, 2011), e impide el desarrollo de una organización saludable altamente capacitada para el desarrollo propio y de su entorno.

La definición de la violencia en el trabajo viene siendo ampliamente discutida en la literatura académica, donde se destaca su complejidad (Chappell y

Di Martino ,2006; Gill *et al.*, 2002; Khalef, 2004; Vargas *et al.*, 2008; Wynne *et al.*, 1997). Intentar encerrar el concepto en una definición fija y sencilla supone reducirla, y errar en la comprensión de su evolución. Quienes intentan concretar una definición se ven obligados a afrontar el problema de la gran flexibilidad de los entornos laborales, lo que ha evitado, al menos hasta la fecha, la concreción de una definición universalmente válida (Caulfield, 2006). Es por ello que existen diferentes formas de entender y abordar este fenómeno (Leather, 2002; López y Vázquez, 2007; Vargas *et al.*, 2008), las que responden a la construcción de conceptos y objetos de investigación cuyo estatus teórico y metodológico es muy diferente. Autores como Vartia (1996), Einarsen (2000), Hoel y Cooper (2000), Piñuel (2002), Salin (2003) o Gimeno (2005), entre otros, plantean definiciones que reflejan matices diferenciales en el contenido de las mismas como, por ejemplo, en relación con los sujetos intervinientes, las causas que lo provocan, la intención o finalidad que se persigue, las actividades que se desarrollan, las consecuencias que tiene para los trabajadores o empresa, etcétera.

En términos generales, la violencia en el trabajo puede entenderse como una forma de ejercicio del poder mediante el empleo de la fuerza física, y también psicológica, emocional, económica y política. Implica una búsqueda de eliminar los obstáculos —las normativas— que se oponen al propio ejercicio del poder, mediante el control de la relación obtenido a través del uso de la fuerza (abuso de poder) (Scialpi, 2002). En la relación de poder se ejerce la dominación desde la legitimidad y se posee la capacidad de negociar el conflicto y establecer el consenso; sin embargo, la violencia es una relación social innegociable (Riella, 2001).

Analizando los diferentes intentos que se han realizado por acotar la violencia en el trabajo, se puede

comprobar que buena parte de las aproximaciones al concepto han girado sobre tres aspectos (Berríos y López-Zafra, 2005):

- a) La naturaleza de las acciones que diferencia entre actos encubiertos —acciones de sabotaje, escritos anónimos amenazantes, difusión de rumores, entre otros— y actos abiertos —ataque físico, verbal, etcétera—;
- b) El origen de los actos violentos que distingue los actos internos —por trabajadores de la organización— y los actos externos —los que pueden darse entre trabajadores y terceros, o entre el personal y los clientes, pacientes, estudiantes, proveedores y el público en general—;
- c) El objeto o receptor de la violencia ya que pueden darse actos dirigidos hacia objetos o elementos físicos de la organización y actos dirigidos hacia personas.

Las estrategias características de la violencia laboral pueden agruparse en seis factores de estrategias con implicaciones diversas en los distintos tipos de violencia laboral (Mejías *et al.* 2011):

- descrédito de la capacidad laboral y deterioro de las condiciones del ejercicio profesional
- aislamiento social laboral
- desprestigio personal
- agresiones y humillaciones
- robos y daños
- amenazas

Gill *et al.* (2002) consideran que son cuatro las dimensiones en la tipología de la violencia en el trabajo:

- violencia intrusiva (por ejemplo, actos terroristas o criminales)

- violencia relacionada con el servicio (por ejemplo, abuso verbal o físico hacia el personal);
- violencia de relaciones (por ejemplo, *bullying* y violencia doméstica en el trabajo);
- violencia organizativa (por ejemplo, creación de un clima de opresión y violencia en la organización)

Por su parte, Chappell y Di Martino (2006) distinguen cuatro aspectos de la violencia: física, sexual, psicológica e institucional —hay autores que también introducen la económica—. Si bien las dos primeras son las más evidentes en la actualidad, las otras dos van creciendo paulatinamente en nuestra sociedad y nos vamos haciendo más conscientes de ellas.

Ashforth (1994) considera que existen predisposiciones individuales y de factores que funcionan como facilitadores sociales. En cuanto a los factores situacionales, este autor hace mención a los siguientes:

- valores de la organización, como, por ejemplo, aquellos que prevalecen en instituciones donde los trabajadores son sometidos a formas extremas de supervisión autoritaria;
- producción en masa, lo que a menudo conduce a procedimientos de dirección dictatoriales;
- cultura empresarial de la organización, cuyos propietarios, directores/tiranos despliegan con frecuencia una combinación de fuerte necesidad de independencia y control, desconfianza de los demás y deseo de ser aplaudido.

Si nos centramos en los factores laborales y organizativos que pueden estar en la base de los riesgos de violencia en el trabajo, puede diferenciarse con (Gimeno 2011) entre la violencia derivada de:

- desempeño de la propia actividad

- las relaciones en el trabajo
- la distribución del poder dentro de la organización

Aunque aparece reflejada en las diferentes dimensiones de la violencia en el trabajo, la dimensión organizativa ha sido objeto de escasa investigación. La violencia organizativa/institucional se deriva de la distribución del poder dentro de la organización, de la «forma de hacer y entender la empresa», de los usos y costumbres, de las prácticas organizativas y laborales que se permitan, consientan y refuercen dentro de la organización (Gimeno, 2011).

La violencia organizativa ha ido creciendo en las organizaciones a medida que el modelo contemporáneo de relaciones sociolaborales es cuestionado, así como sus formas de control social. De esta manera, en un número creciente de empresas, el poder persuasivo va cediendo terreno al poder violento. La mayoría de las organizaciones sociales se han ido configurando sobre filosofías y formas de actuar violentas, más o menos explícitas, utilizando desde la antigüedad la violencia para contener la violencia (Piñuel, 2008). Esta violencia se encuentra naturalizada y formalizada en muchas de las relaciones cotidianas que ocurren en las organizaciones. Sin embargo, los cambios sociales que se están produciendo están volviendo visible lo invisible. El riesgo de la violencia organizativa es triple. En la violencia organizativa, por un lado está el conjunto combinado de acciones que se producen recíprocamente entre agentes, fuerzas y funciones, y entre el contenido, la organización, la gestión de trabajo y las condiciones ambientales; y por otro, tenemos los contratos precarios en el contexto de un mercado de trabajo inestable, el aumento de la vulnerabilidad de los trabajadores en el contexto de la globalización, las nuevas formas de contratación laboral, la sensación de inseguridad en el puesto de trabajo, el envejecimiento

de la población activa, las jornadas de trabajo prolongadas, la intensificación del trabajo, la producción ajustada y subcontratación, la excesiva exigencia emocional y el desequilibrio entre vida laboral y personal. Y, finalmente, está el desarrollo conjunto de formas de control entre las estructuras institucionales y la propia organización (Gimeno, 2011).

En los estudios sobre la violencia organizativa emergen cuatro puntos clave (Bishop *et al.*, 2005):

- Se enfatiza la construcción de la violencia a través de las estructuras organizativas y sociales.
- La violencia suele representarse como un fenómeno individual.
- Las organizaciones no reconocen la violencia, la normalizan y naturalizan de forma que la gente espere y acepte cierta violencia como normal.
- Las visiones que prevalecen sobre la violencia son las de los actores que poseen el poder.

El presente estudio se centra en la dimensión organizativa de la violencia en el trabajo. Su objetivo es aportar evidencia sobre el peso significativo que dicha dimensión tiene en el desarrollo de la violencia laboral. Para ello se analiza la relación existente entre diferentes prácticas organizativas y las estrategias características

de la violencia en el trabajo. Partiendo de los resultados, se planea un enfoque holístico y comprehensivo para el estudio de la violencia en el trabajo y la mejora de la administración de las empresas que las convierta en organizaciones saludables.

## 2. Metodología

### 2.1. Procedimiento

El presente trabajo es un estudio de campo, de diseño transversal, realizado en empresas de diferentes sectores —industrial, servicios, administración pública y finanzas—, con un único momento de recogida de información. La administración de los cuestionarios se realizó de forma individual en el ámbito laboral.

### 2.2. Muestra

La muestra está formada por 594 empresas con asalariados del territorio español. El 36,5% de las empresas encuestadas pertenece al sector industrial; el 28,3% al sector servicios (hotelería y turismo); un 26,8%, al sector financiero; y un 8,4%, a la administración pública (tabla 1). Los sujetos encuestados han sido los miembros de las empresas que mejor conocen sus prácticas organizativas y de seguridad y salud, lo que confiere fiabilidad a la información recogida: son responsables

**Tabla 1. Ficha técnica del estudio**

Universo	Empresas de España con asalariados en 2009
Marco muestral	Base de datos del Instituto Nacional de Estadística de España (INE)
Tamaño de la muestra	594 empresas de sectores representativos (industria, servicios, administración pública y finanzas)
Procedimiento de muestreo	Aleatorio por sectores
Error muestral	4,1% para un nivel de confianza del 95,5%, $p = q = 0,5$
Método de recogida de información	Encuesta personal cara a cara
Fecha de trabajo de campo	Primer trimestre 2010
Localización de la muestra	España

de prevención en la empresa, responsables de recursos humanos, delegados de prevención y trabajadores designados en prevención.

### 2.3. Variables

Las variables objeto del presente estudio forman parte del *Procedimiento de solución autónoma de conflictos de violencia laboral* (Gimeno *et al.* 2009). Las mismas se agrupan en dos grandes categorías:

- a) Prácticas organizativas. Esta categoría recoge aquellas prácticas que realiza la empresa y que pueden facilitar o limitar las situaciones de violencia organizativa. La escala de respuesta es de tipo Likert con cinco anclajes, que van desde Nunca o nada (1) hasta Siempre o totalmente (5).

Las prácticas se han agrupado en seis variables:

- *Liderazgo* (compuesta por 6 ítems). Hace referencia a la calidad y cantidad de los supervisores existentes en la empresa, así como a su orientación al ejercer la figura de líder;
- *Apertura y apoyo* (5 ítems). Esta variable considera el grado de apertura que, desde la organización, se muestra hacia los trabajadores y el apoyo que estos reciben;
- *Comunicación y participación* (4 ítems). Se considera la existencia de canales de comunicación y la facilitación de la participación de los trabajadores en el día a día de la organización. Por otro lado, también se indaga la cualidad de dicha comunicación;
- *Igualdad y trato justo* (5 ítems). Esta variable recoge hasta qué punto se controla la discriminación dentro de la organización; se considera, entre otros aspectos, si existe igualdad de oportunidades para todos, si las recompensas son justas y equitativas o si las reglas son para todos;

- *Relaciones interpersonales* (4 ítems). Hace referencia a la calidad de las relaciones entre compañeros y entre trabajadores y mandos, y en qué medida existe un ambiente de trabajo sano y motivador;
- *Características del puesto* (5 ítems). Se recogen cinco características básicas del puesto de trabajo: autonomía, conflicto y ambigüedad de rol, claridad de las tareas, retroalimentación y adecuación de las capacidades.

Estas han sido las variables independientes consideradas en el presente estudio (para más detalle ver Anexo 1).

- b) Conductas de violencia en el trabajo. Hacen referencia a los comportamientos de violencia y acoso señalados por Leymann y a las estrategias de violencia laboral (Mejías *et al.* 2011). Esta es la variable dependiente en el presente trabajo y está recogida a través de seis ítems. Su escala de respuesta es de tipo Likert con cinco anclajes. Si bien, para analizar las distribuciones, se han categorizado en tres niveles: 1 (nada); 2 (a veces); 3 (bastantes veces). Las conductas que contempla esta variable son seis: aislamiento social o físico, crítica a la vida privada, amenaza verbal y física, desprestigio profesional, limitación de la comunicación y el contacto social y vulneración de los derechos laborales (para más detalle ver Anexo 1).

### 2.4. Hipótesis de investigación

Dos son las hipótesis que se formulan en el presente trabajo:

La primera de ellas sostiene que la puesta en marcha de las prácticas organizativas (liderazgo, apertura y apoyo, comunicación y participación, igualdad y trato justo, relaciones interpersonales, y características del puesto) promueve entornos de trabajo saludables.



Se estima que aquellas empresas con niveles altos en dichas prácticas presentarán significativamente menos conductas violentas, frente a aquellas otras empresas que presenten niveles bajos en tales prácticas.

De esta forma, si desde la empresa se promueve la apertura y el apoyo a los trabajadores, así como una comunicación clara y fluida, se facilita la participación, se apuesta por el trato justo e igualitario sin promover la discriminación, las relaciones interpersonales con superiores y compañeros son buenas, la figura del líder se orienta hacia las personas, y el puesto está bien diseñado, el entorno de trabajo será saludable y las conductas de violencia serán, significativamente, menos probables.

La segunda hipótesis de investigación se centra en la relación existente entre las variables independientes (prácticas organizativas) y la dependiente (conductas de violencia en el trabajo). Afirma que las primeras predicen significativamente la presencia de conductas de violencia en el trabajo. Además, que el sentido de

tal efecto es negativo; es decir, que a menor nivel de prácticas en las empresas, mayor presencia de conductas violentas, y viceversa.

### 3. Resultados

Los análisis descriptivos realizados indican que estamos ante una muestra en la que las empresas realizan unas prácticas organizativas positivas y en la que las conductas de violencia laboral ocurren esporádicamente (tabla 2). Así, las medias en las prácticas organizativas son muy elevadas en todas ellas. La práctica que obtiene una puntuación más baja es la de comunicación y participación ( $M = 4,0136$ ). Y la práctica con la media más alta, la más extendida, es la de igualdad y trato justo ( $M = 4,416$ ). Entre las conductas de violencia en el trabajo, la más extendida —aunque en niveles bajos— es la de limitar la comunicación y el contacto social ( $M = 1,24$ ). La que menos se da es la amenaza verbal y física ( $M = 1,09$ ).

**Tabla 2. Análisis descriptivo de las variables del estudio**

	Media	Desv. típica
<b>Ítems violencia laboral</b>		
Se vulneran los derechos laborales	1,21	,74
Se produce aislamiento social o físico	1,14	,58
Se critica constantemente la vida privada	1,18	,56
Se amenaza verbal y físicamente	1,09	,41
Se desprestigia y desacredita la capacidad profesional y laboral	1,12	,51
Se limita la comunicación y el contacto social	1,24	,71
<b>Prácticas organizativas</b>		
Liderazgo	4,3207	,62
Apertura y apoyo	4,2699	,71
Comunicación y participación	4,0136	,85
Igualdad y trato justo	4,4160	,60
Relaciones interpersonales	4,3991	,64
Características del puesto	4,2754	,56

El análisis de las correlaciones (tabla 3) indica que la relación entre las diferentes prácticas organizativas es elevada (<0,001) y positiva. Así pues, la probabilidad de encontrar juntas estas prácticas en una misma empresa es elevada. La mayor correlación se da entre liderazgo y apertura y apoyo (.807); la correlación más baja se da entre las relaciones interpersonales y las características del puesto. Igualmente, es elevada (<0,001) la correlación entre las prácticas organizativas y la violencia en el trabajo, pero en sentido negativo. La correlación mayor se da con la práctica igualdad y trato justo, y la menor con la comunicación y participación.

En relación con la primera hipótesis de investigación, el análisis de la varianza muestra que existen diferencias significativas (<0,001) en las conductas de violencia en el trabajo, en función del nivel de las prácticas

organizativas que tenga una empresa (tabla 4). Así, en las seis prácticas organizativas analizadas se observa que cuanto mayor es la presencia de una práctica, significativamente menor es el número de conductas violentas que se llevan a cabo.

Al observar la media de las conductas violentas que se dan en las empresas, se observa que dichas conductas aumentan en los grupos con un nivel bajo de implantación de una práctica (tabla 5). El test post hoc de Scheffe corrobora estas diferencias. En todos los contrastes existen diferencias significativas entre los grupos con media y alta implantación de las prácticas y aquel otro con baja implantación. Los contrastes muestran que aquellas empresas con niveles medios y altos en las prácticas organizativas analizadas muestran una incidencia significativamente menor de las conductas de violencia.

**Tabla 3. Análisis de correlaciones**

	1	2	3	4	5	6	7
1. Violencia en el trabajo	1,000	-,560***	-,540***	-,399***	-,603***	-,568***	-,405***
2. Liderazgo		1,000	,807***	,705***	,752***	,716***	,628***
3. Apertura y apoyo			1,000	,734***	,766***	,722***	,611***
4. Comunicación y participación				1,000	,701***	,616***	,635***
5. Igualdad y trato justo					1,000	,779***	,621***
6. Relaciones interpersonales						1,000	,599***
7. Características del puesto							1,000

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

**Tabla 4. Análisis de la varianza para la violencia en el trabajo en función de las prácticas organizativas**

	Suma cuadrados	gl	F	Sig.
Liderazgo	6,965	2	21,710	,000***
Apertura y apoyo	7,591	2	24,563	,000***
Comunicación y participación	5,322	2	16,375	,000***
Igualdad y trato justo	4,764	2	14,594	,000***
Relaciones interpersonales	7,442	2	23,421	,000***
Características del puesto	4,990	2	15,974	,000***

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001



**Tabla 5. Puntuaciones medias en conductas de violencia en el trabajo según nivel de la práctica organizativa**

Práctica organizativa	Nivel	Puntuación media conducta de violencia
Liderazgo	Alto	1,0716
	Medio	1,0825
	Bajo	1,3059
Apertura y apoyo	Alto	1,0571
	Medio	1,0945
	Bajo	1,3172
Comunicación y participación	Alto	1,0843
	Medio	1,0927
	Bajo	1,2883
Igualdad y trato justo	Alto	1,0539
	Medio	1,0925
	Bajo	1,2551
Relaciones interpersonales	Alto	1,0631
	Medio	1,0783
	Bajo	1,3042
Características puesto	Alto	1,0978
	Medio	1,0837
	Bajo	1,2873

Se concluye que la violencia en el trabajo es significativamente más elevada en aquellas empresas en las que el liderazgo es menos participativo, la apertura y el apoyo menores; la comunicación y la participación más difíciles, la igualdad y el trato justo más deficientes, las relaciones interpersonales peores; y las características del puesto hacen que este sea más pobre.

La segunda hipótesis de investigación considera que las conductas de violencia están causadas por las prácticas organizativas. Para contrastar esta hipótesis se ha procedido a realizar una regresión múltiple. Los resultados obtenidos nos indican que no todas las prácticas predicen la violencia laboral. Las prácticas que tienen un efecto significativo a la hora de predecir dicha violencia son cuatro: relaciones interpersonales, apertura y apoyo, comunicación y participación, e igualdad y trato

justo (tabla 6). La varianza explicada de la violencia en el trabajo se incrementa significativamente cuando incorporamos esas prácticas organizativas. Sin embargo, no hay ninguna aportación relevante con la incorporación de las características del puesto y del liderazgo.

Estos datos confirman parcialmente la segunda hipótesis de investigación pues indican que determinadas prácticas organizativas predicen la violencia en el trabajo. Resulta interesante destacar el sentido de la influencia. Así, en la medida en que las relaciones interpersonales son mejores, la apertura y el apoyo mayores y la igualdad y el trato son justos, la violencia organizativa decrece; en cambio, en la medida en que la comunicación y la participación aumenta, la violencia en el trabajo también lo hace.

**Tabla 6. Regresión jerárquica para la variable Violencia en el trabajo**

Modelo	R <sup>2</sup>	$\beta$	$\Delta R$
<i>Variables incluidas en la ecuación</i>			
	,257*		,251*
Relaciones interpersonales		-,241***	
Apertura y apoyo		-,291***	
Comunicación y participación		,205***	
Igualdad y trato justo		-,174*	
<i>Variables excluidas de la ecuación</i>			
Liderazgo		-,088	
Características del puesto		-,002	
ANOVA	Suma cuadrados	F	Sig.
	206,404	45,762	.000***

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

#### 4. Conclusiones

El mundo organizativo, al igual que el social, está inmerso en una profunda y amplia transformación. En esta evolución, la sociedad ha ido haciéndose más consciente y menos permisiva con determinados aspectos

derivados del trabajo, como es la violencia. Durante mucho tiempo los trabajadores la han soportado y considerado como algo natural, un mal menor. A la vez, su uso ha ido aumentando en las organizaciones.

Al buscar las causas de la violencia en el trabajo se han ido amplificando las fuentes potenciales hasta llegar a considerar la dimensión organizativa de la violencia. Aunque la atención sobre esta es reciente y escasa, son diferentes los autores que entienden que las prácticas organizativas juegan un papel importante en la producción y reproducción de dicha violencia (Cantera *et al.*, 2008; Carbonell *et al.*, 2008; Dejours, 2009; Fidalgo *et al.*, 2010; Khalef, 2004; García *et al.*, 2000; Martín y Pérez, 2002; Mejías *et al.*, 2011; Olmedo y González, 2006; Vartia, 1996; Wlosko y Ros, 2009, entre otros).

El presente estudio aporta evidencia en este sentido. Para lograr entornos de trabajo saludables, libres de violencia, se debe actuar sobre la propia organización. Se observa que aquellas organizaciones con niveles elevados de prácticas saludables (organizaciones saludables) sufren menos conductas violentas que aquellas otras con niveles bajos de estas prácticas (organizaciones tóxicas). En concreto, las prácticas que resultan fundamentales son las de apertura y el apoyo, comunicación y participación, igualdad y trato justo, y relaciones interpersonales.

Los datos obtenidos ofrecen dos lecturas sorprendentes. En primer lugar, y a diferencia de intervenciones sobre otros problemas relacionadas con el trabajo, como es el caso del estrés, las características del puesto y el estilo de liderazgo no han resultado significativos. En segundo lugar, la relación positiva entre comunicación y participación, y la presencia de conductas violentas merece ser destacada. Este dato indica que disponer de una mejor comunicación y participación

ayuda a sacar a la luz posibles conductas violentas, lo que sirve para actuar sobre las mismas y mejorar la calidad del entorno laboral. Por tal motivo, debe ser entendido como un aspecto favorable para la prevención.

Los resultados obtenidos apoyan los argumentos esgrimidos por Chappell y Di Martino (2006), Caulfield (2006) y la OIT (2003), los cuales consideran que la acción preventiva frente a la violencia es posible y necesaria. La organización y el entorno de trabajo son claves importantes para determinar las causas y las soluciones del problema. Por lo tanto, resulta oportuno adoptar políticas y prácticas de personal que promuevan el respeto mutuo y la dignidad en el trabajo.

En la actualidad, son varios los organismos internacionales (Comisión Europea, OIT, OMS, entre otros) que plantean la necesidad de articular medidas frente a la violencia en el trabajo. Poco a poco se va tomando conciencia de que se trata de un riesgo que compromete la competitividad y crecimiento empresarial, la salud y seguridad de los trabajadores y el desarrollo de la comunidad; todo esto acaba por generar una «organización tóxica».

En este sentido, habría que plantearse las razones que llevan a permitir la pervivencia de la violencia en el trabajo en lugar de la implementación de otras alternativas más saludables. ¿Cómo es posible que en una sociedad enmarcada en una economía evolucionada, basada en el conocimiento y en la innovación, las estrategias aplicadas en muchos entornos de trabajo estén produciendo «organizaciones tóxicas» que se preocupan más por excluir y restar que por integrar y hacer crecer a las empresas y a sus miembros? Si se desea lograr la mejora del propio sistema empresarial, como forma de coordinación y articulación del mundo post-postmodernista, la violencia en el trabajo, y más concretamente la organizativa, debe ser afrontada.

Las «organizaciones tóxicas», basadas en determinadas visiones y estrategias empresariales son cada vez más evidentes y perniciosas para la sostenibilidad y el progreso global (Gimeno, 2011). Como indica Khalef (2004) no se trata solamente de crear empleos, es necesario también que esos empleos respondan a los criterios de decencia y de dignidad.

Para ser una organización saludable, las empresas han de aceptar su responsabilidad social hacia la salud (OMS, 1997) y trabajar para convertirse en entornos que la cuidan (OMS, 1998). Esta responsabilidad se refleja en las acciones de los responsables de la toma de decisiones, quienes deben establecer políticas y prácticas que promuevan y protejan la salud y el desarrollo de sus miembros y de la comunidad en la que se encuentran insertas.

La actuación frente a los riesgos de violencia en el trabajo precisa un cambio sustancial de perspectiva (Gimeno, 2011). No estamos ante un problema individual ni aislado, sino ante un problema estructural y estratégico que tiene sus raíces en factores sociales, económicos, organizativos y culturales. En primer lugar, es necesario centrar la actuación en el ámbito de la empresa —donde se produce el daño—; en segundo lugar, actuar a través de un proceso preventivo proactivo e integral antes que a través de prácticas puntuales y reactivas; y, en tercer lugar, considerar la violencia en el trabajo como un proceso y en su conjunto, más que como cuadros de daño parciales. Este cambio exige trabajar desde una perspectiva global, integradora, orientada a lograr entornos de trabajo más saludables, focalizada en los factores organizativos y de gestión de los recursos humanos y que involucre a toda la organización. En este sentido, es necesario iniciar líneas de investigación que aborden este tópico desde la complejidad y que ofrezcan una visión longitudinal del fenómeno.

## Referencias bibliográficas

- Ashforth, Blake (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778, Reino Unido.
- Berrios Martos, M<sup>a</sup> Pilar y Esther López-Zafra (2005). *Violencia en el trabajo*. Jaén: Ediciones del lunar.
- Bishop, Vicky, Marek Korczynski y Laurie Cohen (2005). The invisibility of violence: constructing violence out of the job centre workplace in the UK. *Work, employment and society*, 19(3), 583-602, Reino Unido.
- Boyd, Carol (2002). Customer Violence and Employee Health and Safety. *Work Employment and Society*, 16, 151-169, Glasgow, Reino Unido.
- Cantera, Leonor, Genís Cervantes y José M<sup>a</sup> Blanch (2008). Violencia ocupacional: el caso de los profesionales sanitarios. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 49-58, Madrid.
- Carbonell, Enrique y Miguel Angel Gimeno (2007). *La actividad preventiva en el acoso laboral. Estudio en la población empleada de la Comunitat Valenciana*. Valencia: UGT-PV.
- Carbonell, Enrique, Miguel Angel Gimeno y Ana Mejías (2008). *El acoso laboral, antes llamado mobbing. Un enfoque integrador*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Caulfield, Norman (2006). *Violencia en el trabajo en América del Norte*. Washington: Secretariado de la Comisión para la Cooperación Laboral.
- Chappell, Duncan y Vittorio Di Martino (2006). *Violence at work*. Third edition. Ginebra: OIT.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2007a). *Comunicación de la Comisión al parlamento europeo, al consejo, al comité económico y social y al comité de las regiones. Mejorar la calidad y la productividad en el trabajo: estrategia comunitaria de salud y seguridad en el trabajo (2007-2012) COM(2007) 62 final*. Bruselas.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2007b). *Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo por la que se transmite el acuerdo marco europeo sobre el acoso y la violencia en el trabajo COM(2007) 686 final*. Bruselas.

- Dejours, Christophe (2009). *Trabajo y violencia*. Madrid: Modus Laborandi.
- Di Martino, Vittorio (2001). «In Search of the High Road». Tri-National Conference on Violence as a Workplace Risk. North American Agreement on Labor Cooperation-Cooperative Activities Program. Montreal.
- Dickson, Rosie, Tom Cox, Phil Leather, Diane Beale y B. Farnsworth (1993). Violence at Work. *Occupational Health Review*, 46, 22-34, EEUU.
- Einarsen, Stale (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach». *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 371-401, Noruega.
- European Agency for Safety and Health at Work (OSHA) (2010a). *ESENER (European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks)*. Fecha de consulta: 12/03/2011. <<http://osha.europa.eu>>
- European Agency for Safety and Health at Work (OSHA) (2010b). *Workplace Violence and Harassment: a european picture*. Fecha de consulta: 12/03/2011. <<http://osha.europa.eu/en/publications/reports/violence-harassment-TERO09010ENC>>
- Fidalgo, Manuel, Yolanda Gallego, Ramón Ferrer, Clotilde Nogareda, Gabriel Pérez y Ramona García (2010). *NTP 854 Acoso psicológico en el trabajo: definición*. Madrid: INSHT.
- Franco, Saúl (2009). «Presentación». En Franco, Saúl, Decssy Cuspoca y Clara Suárez (compiladores). En *La violencia en la sociedad actual: contextos, impactos y respuestas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- García, Ana María, Fernando Benavides y Carlos Ruiz-Frutos (2000). «Salud Laboral». En Fernando Benavides, Carlos Ruiz-Frutos y Ana María García (editores). *Salud Laboral: conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales*. Barcelona: Masson, pp. 49-50.
- Gill, Martín, Bonnie Fisher y Vaughan Bowie (2002). *Violence at Work. Causes, patterns and prevention*. Devon: Willan Publishing.
- Gimeno, Miguel Angel (2011). «La violencia en las organizaciones: Dimensiones organizativas implicadas en su prevención». Documento de investigación no publicado.
- Gimeno, Miguel Angel, Ana MEJÍAS y Enrique Carbonell (2009). *Protocolos sobre Acoso Laboral. Procedimiento de Solución Autónoma de los Conflictos de Violencia Laboral*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Gimeno, Ramón (2005). «La presión laboral tendenciosa. Mobbing». Tesis doctoral. Universitat de Girona.
- Hoel, Helge y Cary Cooper (2000). «*Destructive Conflict and Bullying at Work*». University of Manchester. Institute of Science and Technology (UMIST).
- Hoel, Helge, Kate Sparks y Cary Cooper (2000). «*The cost of violence and stress at work and the benefits of a violence and stress-free working environment*». Instituto de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Manchester. Fecha de consulta: 08/04/2010: <<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/whpwb/econo/costs.pdf>>
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) (2008). *VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Madrid.
- Johnson, Pamela y Julie Indvik (1994). Workplace Violence: An Issue of the Nineties. *Public Personnel Management*, 23(4), 515-523, California, EEUU.
- Khalef, Ahmed (2004). ¿Es la violencia en el trabajo una fatalidad? *Educación Obrera*, pp. 13-19, Ginebra.
- Krishnamurti, Jiddu (1977). *Más allá de la violencia*. Barcelona: Edhasa.
- Lafont, Esther Delfina (2005). «La salud mental, la violencia y el nuevo paradigma social». *Interpsiquis*. 6º Congreso virtual de Psiquiatría General y otras áreas.
- Leather, Phil (2002). Workplace violence: Scope, definition and global context. En Cooper, C. y Swanson, N. *Workplace Violence In The Health Sector*. Geneve: ILO-ICNWHO-PSI.

- López, Ma Angeles y Paula Vázquez (2007). «El mobbing en las organizaciones: la ausencia de un concepto global y único». *XX Congreso anual de AEDEM*. Palma de Mallorca.
- Martín, Miguel y Sergio Pérez (2002). El acoso moral en el trabajo: la construcción social de un fenómeno». *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 20(2), 271-302, Madrid.
- Meer, Fátima (1999). The Global Crisis-A Crisis of Values and the Domination of the Weak by the Strong. *Journal of Human Values*, 5, 65-74, Calcuta.
- Mejías, Ana, Enrique Carbonell, Miguel Angel Gimeno y Manuel Fidalgo (2011). *Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (I)*. Madrid: INSHT.
- Moreno, Bernardo y Carmen Báez (2010). *La violencia en el trabajo en el sector servicios de la Comunidad de Madrid*. Documento no publicado.
- O'Leary-Kelly, Anne, Ricky Griffin y David Glew (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21(1), 225-253, EEUU.
- Olmedo, Margarita y Paloma González (2006). La violencia en el ámbito laboral: La problemática conceptualización del mobbing, su evaluación, prevención y tratamiento. *Acción Psicológica*, 4(2), 107-128, Madrid.
- Organización Internacional del Trabajo (2002). *Directrices marco para afrontar la violencia laboral en el sector de la salud*. Ginebra.
- Organización Internacional del Trabajo (2003). *Repertorio de recomendaciones prácticas sobre violencia en el lugar de trabajo en el sector servicios y medidas para combatirlas*. Fecha de consulta: 05/11/2010. <<http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/techmeet/mevsws03/mevsws-cp.pdf>>
- Organización Internacional del Trabajo (2005). *La violencia en el trabajo. Una carga costosa*. Fecha de consulta: 12/07/2006. <<http://www.ilo.org/public/spanish/>
- region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/pacto/cue\_gen/viol\_tra.htm>.
- Organización Mundial de la Salud (1997). *Declaración de Yakarta sobre la Conducción de la Promoción de la Salud hacia el Siglo XXI*. Ginebra.
- Organización Mundial de la Salud (1998). *Promoción de la salud. Glosario*. Ginebra.
- Organización Mundial de la Salud (2002). *Report on Global Violence and Health*. Ginebra.
- Paoli, Pascual y Damián Merllié (2001). *Third European survey on working conditions 2000*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities/ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Parent-Thirion, Agnès, Enrique Fernández, John Hurley y Greet Vermeylen (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin.
- Pearson, Christine, Lynne Andersson y Judith Wegner (2001). When Workers Flout Convention: A Study of Workplace Incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387-1419, Reino Unido.
- Piñuel, Iñaki (2002). *II Informe Cisneros*. Madrid: Universidad de Alcalá de Henares.
- Piñuel, Iñaki (2008). *Mobbing, estado de la cuestión*. Madrid: Gestión 2000.
- Riella, Alberto (2001). Violencia y control social: el debilitamiento del orden social de la modernidad. *Papeles de población*, 30, 183-204, México.
- Salin, Denise (2003). Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1.213-1.232, Reino Unido.
- Scialpi, Diana (2002). La violencia laboral en la administración pública argentina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18, 196-219, Maracaibo.



- Vargas, Vania, Leonor Delgadillo y Ana Mercado (2008). Violencia laboral, su significación desde hombres y mujeres. *Ciencia y Trabajo*, 10(30), 151-156, Providencia, Chile.
- Vartia, Maarit (1996). The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5, 203-214, Reino Unido.
- Weiler, Anni (2006). *Annual Review of Working Conditions in the EU: 2005-2006*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin.
- Wilson, Mark, David Dejoy, Robert vandenbergh, Hettie Richardson y Allison McGrath (2004). Work Characteristics and Employee Health and Wellbeing: Test of a Model of Healthy Work Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588, Reino Unido.
- Wlosko, Miriam y Cecilia Ros (2009). «Condiciones organizacionales y estructurales de la violencia Laboral en personal de enfermería». *VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo*. Buenos Aires: Argentina.
- Wynne, Richard, Nadia Clarkin, Tom Cox y Amanda Griffiths (1997). *Guidance on the Prevention of Violence at Work*. Luxemburgo: Comisión Europea, DG-V
- Zapf, Dieter, Carmen Knorz y Matthias Kulla (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, Reino Unido.
- Fecha de recepción: 30 de enero de 2012  
Fecha de aceptación: 10 de junio de 2012  
Correspondencia: ngimeno@emp.uji.es  
agrandio@emp.uji.es  
imarques@emp.uji.es



## ANEXO 1. ENCUESTA APLICADA

**CATEGORÍA PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS**

A continuación aparecen diversas afirmaciones. Piense hasta qué punto cada una de ellas se puede aplicar a su EMPRESA. Si considera, por ejemplo, que la afirmación refleja muy bien a su empresa marque el número más alto (5). Si considera que no la describe en absoluto, marque el número más bajo (1). Si considera que la describe, pero solo a medias, marque un número intermedio (2,3 o 4) según su criterio. No deje ninguna afirmación sin contestar.

En mi EMPRESA ...	1 Nunca o nada	2 Pocas veces o poco	3 A veces o algo	4 Bastantes veces o mucho	5 Siempre o totalmente
<b>VARIABLE LIDERAZGO</b>					
Los jefes son suficientes y están bien asignados.					
Los jefes o superiores son participativos.					
Los superiores están preparados para gestionar conflictos.					
La supervisión que se realiza es comprensiva y centrada en el desarrollo personal de cada trabajador.					
La dirección deja a los trabajadores que se autoorganicen.					
La dirección se preocupa, especialmente, por el aprendizaje de los trabajadores.					
<b>VARIABLE APERTURA Y APOYO</b>					
Se ayuda y apoya a los nuevos trabajadores en sus primeros días en la empresa.					
Los trabajadores con problemas personales obtienen ayuda.					
Los trabajadores que desean progresar obtienen apoyo de sus superiores.					
Se aprecian y escuchan las ideas de los trabajadores y sus representantes.					
Los superiores reconocen y aprecian el trabajo que se realiza.					
<b>VARIABLE COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN</b>					
La comunicación, por parte de la empresa, es transparente y clara					
Se proporciona información a los trabajadores para favorecer su conocimiento sobre la situación de la empresa y sus objetivos a corto, medio y largo plazo.					
Existen sistemas de sugerencias, consulta, diálogo y participación de los trabajadores.					
Los trabajadores participan a la hora de definir la manera en que llevan a cabo su trabajo.					
<b>VARIABLE IGUALDAD Y TRATO JUSTO</b>					
Los directivos de la empresa tienen un trato respetuoso y considerado con los trabajadores.					
Existe igualdad de oportunidades entre los trabajadores.					
Las recompensas (salarios, promociones, ...) son justas y equitativas, atendiendo a los méritos de los trabajadores.					
Todo el mundo cumple las reglas establecidas.					

En mi EMPRESA ...	1 Nunca o nada	2 Pocas veces o poco	3 A veces o algo	4 Bastantes veces o mucho	5 Siempre o totalmente
Se favorece la confianza mutua y se reconocen las contribuciones de cada uno.					
<b>VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
Las relaciones entre compañeros son de apoyo y respeto mutuo.					
Las relaciones con los mandos son abiertas y positivas.					
El ambiente de trabajo es motivador e interesante.					
Existe un ambiente sano y agradable en la empresa.					
<b>VARIABLE CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO</b>					
Hay una descripción exhaustiva de las tareas y responsabilidades de cada puesto.					
Se informa a los trabajadores sobre su desempeño en las tareas.					
Los trabajadores sufren un conflicto de rol (exigencias encontradas) o ambigüedad de rol (falta de claridad).					
Los trabajadores tienen las capacidades y habilidades necesarias para el desempeño de sus tareas.					
Se tiene la suficiente autonomía en el trabajo.					

### ***CATEGORÍA CONDUCTAS DE VIOLENCIA EN EL TRABAJO***

En mi EMPRESA ...	1 Nunca o nada	2 Pocas veces o poco	3 A veces o algo	4 Bastantes veces o mucho	5 Siempre o totalmente
Se produce aislamiento social o físico.					
Se critica constantemente la vida privada.					
Se amenaza verbal y físicamente.					
Se desprestigia y desacredita la capacidad profesional y laboral de los trabajadores.					
Se limita la comunicación y el contacto social de los trabajadores.					
Se vulneran los derechos laborales (cláusulas abusivas en los contratos, ampliación no permitida de la jornada laboral,...).					

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.