



Incivismo Laboral Y Salud Ocupacional: Un Estudio De Su Relaci6n En La Productividad Y Bienestar Ocupacional.

Workplace incivility and occupational health: A study of their relationship with productivity and occupational health well being.

Iv6n Fernando Acosta G6mez ¹ 

ivan_acostag@hotmail.com

Instituto Tecnol6gico Superior Universitario Oriente (ITSO)

Riobamba, Ecuador

Benjam6n Gabriel Quito Cortez ² 

benjaminquito@bqc.com.ec

Instituto Tecnol6gico Superior Universitario Oriente (ITSO)

Riobamba, Ecuador

Daniela Fernanda V6sconez Duchicela ³ 

danielavasconez@bqc.com.ec

Instituto Tecnol6gico Superior Universitario Oriente (ITSO)

Riobamba, Ecuador

Recepci6n: 06-11-2024

Aceptaci6n: 20-11-2025

Publicaci6n: 20-12-2025

Como citar este articulo: Acosta, I; Quito, B; V6sconez, D. (2025) **Incivismo Laboral Y Salud Ocupacional: Un Estudio De Su Relaci6n En La Productividad Y Bienestar Ocupacional.** Metr6polis. Revista de Estudios Globales Universitarios, 6 (1), pp. 712-746

¹ Tecn6logo en seguridad y salud ocupacional. Instituto Superior Tecnol6gico Oriente (ITSO); Maestrante en Herramientas de Seguridad Industrial y Salud en el Trabajo. (ITSO).

² Abogado, Magister en Educaci6n (Universidad Bicentenario de Aragua) Venezuela, Magister en Ciencias Gerenciales (Universidad internacional del caribe y Am6rica latina) Curacao, Doctor en Ciencias de la Educaci6n PHD (UBA) Venezuela, Doctor en Ciencias Gerenciales PHD (universidad internacional del caribe y Am6rica latina) Curacao, Postdoctorado en Ciencias de la Educaci6n (UBA) Venezuela.

³ Ingeniera Mec6nica menci6n Automotriz (Universidad Tecnol6gica Am6rica), Magister en Talento Humano (Universidad Internacional SEK), Magister en Administraci6n de Empresas (Universidad Internacional del Ecuador), Doctor en Ciencias de la Educaci6n PHD por la Universidad Bicentenario de Aragua, Venezuela



Resumen

En esta investigación se realiza un estudio de la relación que existe entre el incivismo laboral, la productividad y el bienestar ocupacional en los centros de trabajo. Para este estudio se utilizó la metodología de la investigación biográfica documental, detallando las categorías principales para comprender las definiciones de incivismo laboral y su diferencia con otros tipos de abuso y riesgos psicosociales, las características claves del incivismo, su sutileza, ambigüedad, frecuencia e impacto acumulativo, las diferencias que existen entre incivismo y bullying. El incivismo laboral es una forma sutil pero perjudicial de comportamiento antisocial dentro del entorno organizacional. Se manifiesta a través de acciones irrespetuosas, ambiguas y de baja intensidad, que, aunque no constituyen violencia abierta, afectan negativamente el bienestar, la moral y la productividad de los trabajadores. Este estudio presenta un caso práctico en una empresa textil familiar donde el incivismo nace desde la dirección, reproduciéndose en una espiral descendente que impacta toda la estructura organizacional. Esta dinámica evidencia cómo el poder jerárquico mal gestionado, sumado a la falta de políticas claras, puede fomentar entornos laborales tóxicos. Además, se analizan factores personales y organizacionales que inciden en la proliferación del incivismo, como la alta competitividad, la falta de habilidades sociales y la afectividad negativa, así como la necesidad de implementar estrategias de prevención que incluyan políticas de cero tolerancias. Finalmente, se concluye que el incivismo laboral, puede ser el detonante de comportamientos más graves si no se interviene a tiempo, afectando la salud mental de los empleados y la eficiencia organizacional. **Palabras claves:** Incivismo, Riesgo psicosocial, abuso, frecuencia, impacto acumulativo.

Abstract

This research conducts a study on the relationship between workplace incivility, productivity, and occupational well-being in organizational settings. The methodology employed is biographical documentary research, with a detailed analysis of the main categories to understand the definitions of workplace incivility and how it differs from other forms of abuse and psychosocial risks. This study explores key characteristics of incivility, including its subtlety, ambiguity, frequency, and cumulative impact, as well as the differences between incivility and bullying. Workplace incivility is a subtle yet harmful form of antisocial behavior within the organizational environment. It manifests through disrespectful, ambiguous, and low-intensity actions that, although not constituting outright violence, negatively affect workers' well-being, morale, and productivity. This study presents a practical case in a family-owned textile company where incivility originates from management and propagates in a downward spiral that impacts the entire organizational structure. This dynamic demonstrates how poorly managed hierarchical power, combined with the absence of clear policies, can foster toxic work environments. Additionally, the analysis considers personal and organizational factors that contribute to the proliferation of incivility, such as high competitiveness, lack of social skills, and negative affectivity, as well as the need to implement preventive strategies, including zero-tolerance policies. Finally, it is concluded that, workplace incivility can serve as a catalyst for more serious behaviors if not addressed promptly, thereby affecting employees' mental health and organizational efficiency. **Keywords:** Incivility, psychosocial risk, abuse, frequency, cumulative impact.



Introducción.

Los estudios sobre estresores laborales sitúan la agresión como uno de los factores más estresantes y frecuentes en el trabajo. Durante los últimos quince años los investigadores han generado un gran interés sobre la agresión laboral, dando lugar a una gran variedad de constructos (Hershcovis, 2010). Sin embargo, no muchos estudios analizan las consecuencias de la agresión laboral de manera diaria, ni sus repercusiones en el estado afectivo cotidiano del trabajador.

En el caso de Ecuador, en relación a las empresas e industrias no es muy conocido siquiera el término de incivismo, las jefaturas en distintos niveles de las empresas, los trabajadores sociales y supervisores de seguridad no le han dado mayor importancia a este tipo de factores emocionales que se producen en nuestro país de manera cotidiana y constante, que incluso han sido considerados como tratos normales de jefes a subordinados.

El incivismo laboral es una forma leve de agresión que tiene consecuencias negativas para los trabajadores y la organización. Se caracteriza por ser "una conducta antisocial de baja intensidad (ruda y descortés) con una intencionalidad ambigua de dañar a la víctima y que viola las normas laborales de respeto mutuo" (Pearson, 1999, pág. 457). A pesar de su baja intensidad, se ha comprobado que las víctimas de incivismo laboral sufren mayor estrés laboral y distracción cognitiva, y menor satisfacción laboral y creatividad, incluso pueden abandonar la organización (Lim, 2008).

Las respuestas generadas por la agresión laboral pueden producir estados emocionales en los trabajadores, como miedo o enfado (Schat, 2000). Las secuelas del estado de ánimo negativo incluyen los síntomas psicológicos y somáticos; el decremento en las actitudes positivas hacia el trabajo; un aumento en las conductas de abandono; y producen una reacción intensa en



el afecto negativo. Sin embargo, esto no sucede con el afecto positivo, al ser estados de ánimo independientes (Watson, 1988).

De acuerdo al concepto de la Organización Mundial de la Salud (1948), la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades, por lo que el dejar de lado controles sobre estresores laborales como el incivismo y el abuso verbal en los centros de trabajo podría afectar directamente al bienestar físico y mental que requieren los trabajadores, por lo que utilizando la metodología de investigación bibliográfica y documental, se procederá a analizar el impacto emocional que tiene el incivismo laboral a nivel de diferentes organizaciones, empresas y centros de trabajo, se comprenderá la forma de escalada en espiral del incivismo por los diferentes niveles de la organización, aclarando la pregunta de cómo se relaciona el incivismo laboral con la productividad y el bienestar ocupacional.

Marco Teórico.

La Constitución de la República del Ecuador, específicamente en el artículo 326, (Constitución política del Ecuador, 2008, pág. art. 326), establece el derecho de toda persona a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar. Este artículo es fundamental para la prevención de riesgos laborales y asegura que los trabajadores puedan desempeñar sus funciones en condiciones óptimas.

El Decreto ejecutivo 255, Reglamento de seguridad en el trabajo (Decreto ejecutivo 255 Reglamento de seguridad y salud en el trabajo, 2024) en su artículo 46, de los riesgos psicosociales indica que los riesgos psicosociales son aquellos que se derivan de las deficiencias en el diseño, la organización y la gestión del trabajo, así como de un escaso contexto social del trabajo,



pudiendo producir resultados psicológicos, físicos y sociales negativos para el trabajador y la relación con su entorno.

El Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, establecido por la Decisión 584 de la Comunidad Andina, (Comunidad Andina de Naciones, 2004). Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, Decisión 584, establece que los empleadores deben tomar medidas para disminuir los riesgos laborales, y los trabajadores tienen derecho a estar informados sobre estos riesgos. Artículo 2.- Las normas previstas en el presente Instrumento tienen por objeto promover y regular las acciones que se deben desarrollar en los centros de trabajo de los Países Miembros para disminuir o eliminar los daños a la salud del trabajador, mediante la aplicación de medidas de control y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo. Para tal fin, los países miembros deberán implementar o perfeccionar sus sistemas nacionales de seguridad y salud en el trabajo, mediante acciones que propugnen políticas de prevención y de participación del Estado, de los empleadores y de los trabajadores.

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 (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).



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). Desde los años 50 del siglo pasado las sociedades occidentales tenían más acato a las normas cívicas y había menos permisividad, quedando más claro cuáles eran los límites entre las conductas cívicas e incívicas. Sin embargo, paulatinamente ese límite o umbral se ha desvanecido en el tiempo (Camps, 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, 1987).

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).

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, 2000) y "bajo nivel de abuso en el lugar de trabajo" (Johnson, 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).

Estado del Arte

El acoso laboral mina lentamente la fortaleza física de la víctima. Los problemas emocionales pueden conllevar a un trastorno de estrés postraumático generando que se empiece a somatizar las situaciones de acoso, a perder la autoestima, a tener sentimientos de culpa, depresión grave y un trastorno de ansiedad generalizado, que se caracteriza por conductas de evitación, miedo a ir al trabajo, aislarse, e incluso en situaciones más críticas pensar en el suicidio (Sanitas, 2022).

El acoso puede considerarse como una actuación discriminatoria cuando sea motivado por una de las razones, de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socioeconómica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos incluyendo la filiación sindical y gremial (Derecho Ecuador, 2022).



Recientemente, en España, el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST, 2022) ha consignado que la violencia laboral, en sus distintas manifestaciones, representa un riesgo significativo y grave, e incluye en el espectro de la violencia laboral los abusos, las amenazas o los ataques que sufre el personal en sus centros de trabajo, en circunstancias relacionadas con su actividad laboral y que ponen en peligro, implícita o explícitamente, su seguridad, su bienestar o su salud (física y/o psíquica).

El incivismo y el abuso laboral son formas de violencia psicológica, que normalmente se dan de forma prolongada en el tiempo entre (si bien, sus consecuencias no son evidentes de forma inmediata, como sucedería con un acto de violencia físico, lo que hace además, difíciles de probar), generan una situación de ansiedad y estrés en quienes la padece, que es muy complejo, gestionar, lo que implica que, normalmente, llevan aparejadas, consecuencias organizacionales, Tales como: absentismo o insatisfacción laboral, accidentes de trabajo, disminución del rendimiento del trabajador, o incluso, intención de abandono del empleo (Moreno, 2020).

El incremento de la violencia en la sociedad se refleja también en el mundo laboral, aunque varía mucho, según las diversas ocupaciones y profesiones, que muestran diversas particularidades. Además, la falta de una definición ampliamente compartida sobre este preocupante problema en los diversos estudios de informes. Esta violencia acontecida en el lugar de trabajo. Se ha convertido en un problema global. Cada conducta violenta en entornos laborales, obedece a una multi casualidad, es decir, a la interacción entre diversos factores. De cualquier modo, con frecuencia se descubre una insatisfacción en el trabajo o en la forma y que son atendidos los clientes, al igual que una experiencia de frustración o de temor. La violencia en el lugar de trabajo puede tener una variedad de efectos adversos para sus víctimas,



incluidas las físicas y psicológicas, y sobre el ambiente de trabajo en su totalidad. (Alonso, 2020).

Es importante denotar que el Análisis del incivismo y del abuso verbal, con lleva una línea muy delgada entre lo que es normal y lo que es considerado como normal, Anderson y Pearson, 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 de este espiral en la organización. 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. (Quinceno, 2020). 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 grito que pudo haber sido percibido como "amistoso" o "normal" causa ofensa, puede llevar a una escalada de altercados verbales o físicos" (León, 2020).



Desarrollo.

Definiciones:

Incivismo. El incivismo se define como la falta de civismo, es decir, la falta de respeto a las normas y reglas de convivencia social, así como la falta de consideración hacia los demás. También puede referirse a la falta de cultura y educación en el comportamiento de las personas. (Quinceno, M. (2020).

Incivismo laboral. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 16(2), 123-135. doi: 10.5093/rpot2019a16).

Falta de civismo. Se refiere a la no observancia de las reglas de convivencia y las normas de urbanidad, así como a la falta de consideración hacia los demás. (Quinceno, M. (2020). Incivismo laboral. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 16(2), 123-135. doi: 10.5093/rpot2019a16)

Falta de cultura y educación. Implica la ausencia de los conocimientos y las actitudes que permiten una convivencia armoniosa y respetuosa. (Quinceno, M. (2020).

Incivismo laboral. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 16(2), 123-135. doi: 10.5093/rpot2019a16)

Comportamiento antisocial. Puede considerarse como una forma de comportamiento que se opone a la convivencia social y que puede causar daño o incomodidad a los demás. (Quinceno, M. (2020). Incivismo laboral. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 16(2), 123-135. doi: 10.5093/rpot2019a16).

Vandalismo. Se puede entender como una forma de incivismo que implica la destrucción de bienes públicos o privados. (Quinceno, M. (2020). Incivismo laboral. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 16(2), 123-135. doi: 10.5093/rpot2019a16).

Incivismo laboral. El incivismo laboral, o incivilidad laboral, se refiere a un conjunto de comportamientos groseros, irrespetuosos o de baja intensidad,



que se manifiestan en el entorno laboral y que violan las normas de respeto mutuo. Estos comportamientos, aunque no siempre intencionales, pueden afectar la moral de los empleados y la cultura organizacional. (Quinceno, M. (2020). Incivismo laboral. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 16(2), 123-135. doi: 10.5093/rpot2019a16).

Conociendo mejor lo que es incivismo laboral

El incivismo laboral es una forma leve de agresión que tiene consecuencias negativas para los trabajadores y la organización. Se caracteriza por ser "una conducta antisocial de baja intensidad (ruda y descortés) con una intencionalidad ambigua de dañar a la víctima y que viola las normas laborales de respeto mutuo" (Pearson, 1999, pág. 457). A pesar de su baja intensidad, se ha comprobado que las víctimas de incivismo laboral sufren mayor estrés laboral y distracción cognitiva, y menor satisfacción laboral y creatividad, incluso pueden abandonar la organización (Lim, 2008).

Tomando en cuenta que según lo que describe acertadamente Pearson, que la intensidad de este tipo de agresión sea "leve", es precisamente esta es la condición que lo convierte en un riesgo de difícil manejo dentro de las organizaciones, empresas y centros laborales, ser considerado una agresión leve es lo que permite que en la mayoría de ocasiones este tipo de riesgos se los pasa desapercibidos y no son considerados importantes o simplemente no se los toma en cuenta cuando suceden, permitiendo que se establezcan las conductas incívicas como actitudes y comportamiento normales en las empresas, condición que es el comienzo del espiral del incivismo y las afectaciones a las víctimas.

El incivismo laboral, tiene un sentido de afectación considerado de baja intensidad, es decir se trata de conductas inapropiadas, irrespetuosas, o poco consideradas en el entorno del trabajo, pero que no son graves ni abiertamente hostiles, son actos sutiles, a menudo ambiguos, que no llegan



a ser acoso directo o violencia, pero que pueden afectar negativamente al clima laboral si se repiten o no son controlados.

Características claves del incivismo

Sutileza. - No siempre es fácil de identificar.

Ambigüedad. - puede parecer “normal” o ser justificado sin “mala intención”

Frecuencia. - Puede ser esporádico o repetitivo y aun así causar malestar.

Impacto acumulativo. - Aunque individualmente parezcan menores, sus efectos se suman y pueden afectar la moral, la productividad y el bienestar laboral.

Cuál es la diferencia entre incivismo laboral y bullying.

Uno de los análisis más difíciles que se tiene en la industria cuando se pretende diagnosticar, tabular o controlar un riesgo psicosocial como es el bullying o el incivismo es saber cómo poder diferenciarlos. Se ha presentado en los últimos años un verdadero reto entre los supervisores de seguridad industrial, departamentos de recursos humanos y departamentos de consejería laboral el lograr el adecuado diagnóstico de los riesgos psicosociales, en especial en los riesgos que son considerados como riesgos que afectan directamente en el bienestar laboral, salud ocupacional y bienestar de los trabajadores, tomando en cuenta que el estar los trabajadores afectados por este tipo de riesgos se presenta a más de los daños personales en la salud de los trabajadores una baja en el rendimiento laboral y productividad de los trabajadores, de acuerdo a la Organización mundial del trabajo (Organización mundial del trabajo, 2018) se estima existe una reducción de hasta el 20 % en la eficiencia de los trabajadores debido a riesgos psicosociales, tomando en cuenta que los porcentajes de reducción de eficiencia son considerablemente altos, se debe conocer adecuadamente las diferencias entre bullying e incivismo de tal forma que se logre una adecuada estimación y diagnóstico.



Para comprender la diferencia entre incivismo laboral y bullying, se debe tener muy en claro las diferencias existentes especialmente en estos factores, intensidad, frecuencia, intención y el impacto de las conductas.

Intensidad. - Se refiere a la gravedad o fuerza del comportamiento o situación en la que se produce la agresión.

La intensidad de una agresión puede ser de una intensidad alta, como conductas graves o agresivas, gritos, humillaciones, amenazas, violencia verbal o física. La intensidad de baja intensidad estará dada por actos más sutiles o ambiguos, como ignorar, no saludar o interrumpir.

Frecuencia. - es la cantidad de veces que ocurre una conducta en un período de tiempo, la frecuencia alta, estará dada por que estas conductas se realizan constantemente, se repiten todos los días, y varias veces a la semana. La frecuencia baja, es cuando sucede ocasionalmente o solo una vez.

La intención. - Se refiere a la intención detrás del comportamiento, si hay o no una voluntad consciente de hacer daño. Cuando se considera que una agresión es “con intención” la persona sabe lo que hace y busca afectar negativamente al otro, estas conductas pueden ser como humillar, excluir, insultar, amenazar y sabotear. Cuando la intención se considera sin intención clara, estas conductas pueden ser por ignorancia, descuido, estrés, falta de habilidades sociales o sin querer dañar a la otra persona.

Estos tres elementos claros, intensidad, frecuencia e intención, ayudan a diferenciar entre una falta menor, un conflicto normal, o una forma de acoso o maltrato, estableciendo que cuando los factores son altos, repetitivos y con intención estarían más cercanos al bullying, mientras que cuando los factores son medios o bajos podrían ser considerados incivismo.

Historia de un caso

A continuación, se describe la historia de un caso claro de incivismo laboral, lo que nos permitirá comprender su presencia, su forma de escalada en



espiral por la organización y las afectaciones a los trabajadores y su rendimiento laboral.

La organización de esta historia es una empresa dedicada a la confección de prendas de vestir, en especial calcetines y ropa interior, esta empresa es un ícono de renombre por su trayectoria y reconocido prestigio dentro del país que está ubicada, es una empresa familiar debido a que el fundador y creador de la marca comenzó su trabajo en un taller pequeño, el cual en base a esfuerzo y vínculos familiares pudo ir creciendo con el tiempo hasta llegar a la actualidad y ser una organización de gran presencia en el mercado nacional, con tiendas de distribución y venta en todas las ciudades del país donde está ubicada y ser una empresa de grandes ventas, lo que generó que el estatus económico de los propietarios sea muy alto, llegando a formar parte de los grupos económicos de renombre del país donde funcionan sus operaciones y cadenas de distribución.

Es importante considerar dentro de este ejemplo que la empresa es de organización de base familiar, con un propietario que realiza las funciones adicionales de gerencia general y maneja directamente la empresa y la producción de la planta, al ser una empresa familiar, se concentra el poder jerárquico de dueño y gerente en una sola persona, permitiendo que esta persona goce de todo el poder de control, económico y de decisiones tanto de producción, comercialización y manejo de personal. Dentro de este contexto se empezará a comprender que el incivismo laboral generalmente nace en las cabezas de las organizaciones y avanza por toda la organización en forma de espiral, lo cual se ampliará posteriormente dentro de este estudio.

En la estructura de esta empresa, el personal que labora en su planta de producción y confección es de un número aproximado de cuatrocientos



trabajadores, que laboran a dos turnos de doce horas cada uno, la planta nunca deja de producir.

El personal de esta empresa en su gran mayoría son obreros de clase baja y media, quienes integran los grupos de producción, trabajadores que pasan sus horas de labores entre maquinas tejedoras, telares e hiladoras, su concentración debe ser permanente ya que un descuido permite que los hilos se traben y que las tejedoras fallen, generando errores de producción y desperdicio de material, esto a parte de la pérdida de tiempo genera de forma negativa descuentos de esta mercadería y productos con falla a los trabajadores responsables de la maquinaria en sus respectivos turnos de trabajo. También en la empresa existen supervisores de grupo por cada turno y al ser una empresa familiar, existe una persona de confianza de los propietarios, quien ha trabajado en la organización los últimos veinte años, siendo considerada la “jefa” y mano derecha del dueño, este puesto de jerarquía que existe con el personal de confianza es el nexo entre los supervisores, trabajadores y el propietario.

El dueño de la organización actualmente es el hijo del fundador, quien ha heredado la empresa familiar, con todo el poder que esto significa y que precisamente al no ser adecuadamente manejado el rol de poder dentro de la organización da comienzo al avance de este tipo de riesgo psicosocial.

En un día rutinario y repetidamente todos los días en la organización, se presente la siguiente rutina: El horario de ingreso a la planta de todos los trabajadores es a las 07:00 de la mañana, si un trabajador llega atrasado por más de 5 minutos, tiene una multa económica por cada atraso, adicional es exigencia que lleven su uniforme completo e impecable, lo que es controlado y supervisado por el guardia de seguridad que se encuentra en el ingreso de la planta. Existe un sentimiento constante en todos los trabajadores que el ambiente laboral en esta empresa es desgastante y lleno de presiones sobre



su comportamiento, su forma de trabajar, el mantenimiento de sus áreas de trabajo, la forma de su producción diaria y hasta el control en sus temas personales como lo son amistades e incluso su dieta diaria de alimentación, el personal de la planta, está controlado en todos estos ámbitos por sus supervisores, y ellos a su vez por la persona de confianza, trabajadora más antigua que ha permanecido en la organización por más de veinte años. Esta persona empezó su trabajo como tejedora base de los telares, años más tarde fue ya encargada de máquinas de tejer y producción para con el tiempo escalar y llegar a ser la jefatura de la empresa, todos saben que es la mano derecha del dueño y que “cuando el dueño no está presente ella es la jefa”. Esta persona encargada de la jefatura es la que maneja la funcionalidad de la empresa en el área de producción y es la encargada directa de la producción y comportamiento de todos los trabajadores tanto en sus roles de responsabilidad, tareas diarias de producción y condiciones de los productos entregados terminados al finalizar el ciclo de elaboración. La encargada de la jefatura por otro lado es quien recibe diariamente las órdenes directas del propietario, sus necesidades, sus requerimientos y exigencias, siendo esta funcionalidad una parte clave de la empresa y recargando gran responsabilidad sobre ella.

El propietario, dueño y gerente, ha crecido en un medio muy acomodado económicamente, siendo actualmente uno de los hombre mejor posicionados dentro de la sociedad por su nivel económico alto y un gran circulo de contactos importantes en todo nivel, lo que ha permitido que posea grande lujos, autos costosos y en general una vida acaudalada, siendo esta particularidad en cambio lo que ha permitido que sea una persona muy explosiva, enérgica, intolerante y despectiva, no posee una forma cordial de referirse y tratar con respeto a otras personas y mucho menos a los empleados y subordinados.



Rutinariamente al llegar a la empresa, los custodios son avisados con anticipación de su llegada ya que las puertas de la empresa deben estar abiertas para que el ingreso del dueño sea rápido y seguro, incluso él llega en sus autos de alta gama con guardaespaldas que permiten que su traslado sea rápido y seguro. Al llegar a la empresa el señor baja de su auto apresuradamente y no saluda con nadie, para él los guardias de seguridad, el personal de limpieza, asistentes y secretarias que están en su camino hasta su oficina parecen ser “invisibles” ya que no emite gestos de saludo y mucho menos contactos físico o verbal de saludos y buenos días con ninguna persona en su trayecto hasta el tercer piso donde está ubicada su lujosa oficina.

Posteriormente una vez que él ha llegado a su oficina, ingresa su asistente personal a tomar notas de lo que se debe realizar ese día de trabajo y dar un resumen de las novedades existentes de importancia para su toma de decisiones, casi siempre mientras dura esta comunicación, la asistente es llamada la atención y tratada de forma abusiva con tonos y malos tratos verbales, en un sin número de ocasiones, generando en ella un miedo permanente durante todo el tiempo que está en contacto personal con su jefatura.

La segunda actividad que sucede en la oficina del propietario es el ingreso de la “jefa”, su mano derecha y quien entrega toda la información de avances, programaciones y novedades existentes en el área de producción. Normalmente y al haber 400 trabajadores en las líneas de producción las novedades positivas y negativas son numerosas, con cada una de ellas, el dueño va incrementando su molestia y su trato hostil y grosero verbalmente hacia la jefa, llegando al punto de muchas veces lanzar objetos contra el piso o paredes y gritar furioso su inconformidad; de manera incomprensible las cosas consideradas como buenas, como lo son el haber tenido buenos



márgenes de producción, el haber cumplido metas de trabajo o simplemente el haber tenido una jornada sin accidentes es irrelevante, y las acciones se limitan a la inconformidad y abuso verbal hacia la “jefa”, exigiendo mejoras inmediatas a todas las novedades presentadas. Este trato descortés y permanente, que ha sido generado durante muchos años (recordemos que la jefa trabaja en la organización veinte años) ha generado en ella un gran miedo de contacto personal con su gerencia, genera nerviosismo, ansiedad y preocupación, siente constantemente que su puesto de trabajo está en riesgo y que ella debe exigir a todo el personal de una forma de igual trato como el que ella recibe para que la organización funcione adecuadamente. La rutina diaria de la empresa entonces continúa de la siguiente manera: La “jefa” después de haber recibido a primera hora por parte del propietario malos tratos psicológicos, verbales y emocionales, se dirige hacia la planta de producción, donde en una reunión general que se realiza todas las mañanas procede a trasladar las quejas del propietario a los trabajadores y sus respectivos supervisores, este evento es totalmente desmotivador para toda la flota de producción ya que al contrario de lo que un grupo de trabajo espera recibir por las mañanas al arranque de su jornada laboral motivaciones, charlas de seguridad o de salud ocupacional, este grupo recibe palabras de inconformidad, las mismas que en varias ocasiones tiene tonos verbales altos y abusivos, pasando de la comunicación al maltrato. Seguidamente y al terminar la reunión matutina cada trabajador se incorpora a sus máquinas de tejer y lugares de trabajo, pero de uno en uno son abordados por la “jefa” quien nuevamente arremete contra ellos por sus cupos de producción, materiales desperdiciados, fallas de producción o simplemente porque es “la costumbre” que sean llamados a la atención de forma abusiva por todo, muchas veces hasta por cosas que no se han



presentado o sucedido, lo que los trabajadores a parte de sentir que son comportamientos de mal trato o abusivos, los siente como injustos.

las burlas y faltas de respeto se han extendido en forma de espiral, naciendo en la cabeza de la gerencia, expandiéndose a las jefaturas, supervisores y terminando en los trabajadores. Se han cumplido ya en esta organización con lo que los autores de varios estudios establecen como incivismo laboral y su espiral escalada por la organización.

La escalada del incivismo en una organización se da por el sentimiento de obtener inconscientemente una venganza de la condición de la víctima, quien al recibir el abuso verbal o físico reacciona detonando las mismas actitudes de abuso hacia sus subordinados o compañeros, percibiendo interiormente un sentimiento de descarga emocional de su abuso.

Unos de los factores más importantes al realizar el análisis de la escalada de la violencia de abuso en una organización se dan por el hecho que las condiciones de abuso generan de igual forma un comportamiento de violencia en los afectados, quienes en muchas ocasiones reaccionan justamente saltando del abuso psicológico a la violencia física, de tal forma que explica estos comportamientos de agresiones o grescas entre trabajadores, que son comportamientos derivados de las condiciones de incivismo laboral no controlado o diagnosticado a tiempo dentro de la organización.

Es importante denotar que “el Análisis del incivismo y del abuso verbal, con lleva una línea muy delgada entre lo que es normal y lo que es considerado como normal”, Anderson y Pearson (1999, citados en Hutton, 2006, p 6) 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 1.). 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 grito que pudo haber sido percibido como - amistoso- o -normal- causa ofensa, puede llevar a una escalada de altercados verbales o físicos” (Hutton 2006 p. 23-24). Entonces cuando los resultados se comparan con la sensación de causar daño, será determinado como incivismo.



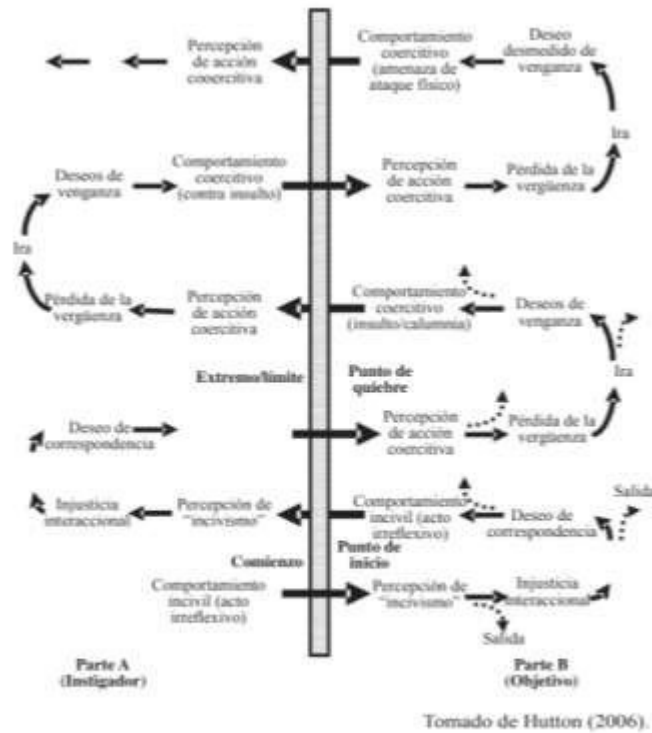


Fig. 1

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- llevándolo 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, 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 (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, 1994).

Pearson, et al. (2005) hacen mención de otros constructos de comportamientos contraproducentes en el trabajo, CWB, (véase fig.2) denominados como abusivo, agresivo, antisocial, bullying, mobbing, tiranía, difamación social, violencia e incivility (O'Leary- Kelly, 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, 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,1999). En definitiva, según (O'Leary-Kelly, et al., 2000) 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. No obstante, todos estos comportamientos contraproducentes en el trabajo tienen en última instancia efectos perjudiciales sobre las organizaciones y sus miembros (Martinko, et al., 2002).



Fig.2

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 (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

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, et, al. (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 estrés 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 (Clark, 2008). De igual modo, algunas investigaciones se han focalizando en el diseño de instrumentos específicos para medir este constructo.

Discusión

El incivismo laboral representa una forma de violencia psicológica de baja intensidad, pero de alta persistencia, cuyas consecuencias son profundas tanto para el individuo como para la organización. Aunque sus manifestaciones pueden parecer triviales o insignificantes, como ignorar a un compañero, interrumpirlo al hablar o restar valor a sus aportes, su reiteración y acumulación en el tiempo pueden generar un clima laboral tóxico, incidir negativamente en la salud mental de los empleados y, por ende, comprometer seriamente el rendimiento organizacional. Diversas investigaciones han demostrado que el incivismo laboral, pese a su naturaleza sutil, tiene un impacto tangible en el bienestar psicológico y físico de los trabajadores, así como en su desempeño laboral (Andersson, 2013).

Desde el punto de vista psicológico, los actos de incivismo son interpretados como agresiones indirectas que deterioran la percepción de justicia y



respeto en el entorno laboral. Este tipo de comportamiento activa una respuesta emocional negativa en quienes lo padecen, desencadenando estrés, ansiedad, frustración y, en casos prolongados, síntomas de agotamiento emocional o burnout. El Modelo de Demandas y Recursos Laborales (Demerouti et al., 2001) permite entender cómo estas conductas actúan como demandas psicosociales que agotan los recursos del trabajador y, en ausencia de mecanismos compensatorios o de apoyo, provocan desgaste laboral y disminución de la motivación.

Asimismo, el incivismo se vincula directamente con una percepción de inseguridad psicológica en el trabajo. Los trabajadores que se sienten constantemente desvalorizados, ignorados o maltratados, incluso de forma leve pero constante, experimentan una reducción en su autoestima profesional y en su sentido de pertenencia hacia la organización. Esto puede traducirse en actitudes de desapego emocional, desconfianza hacia los líderes o compañeros, tendencias de conductas violentas y una reducción en la implicación laboral. En consecuencia, las conductas incívicas no solo afectan el bienestar del individuo, sino que comprometen el compromiso organizacional, reducen la productividad y favorecen comportamientos de retirada, como el ausentismo o la rotación voluntaria.

En términos de salud física, el incivismo laboral se ha relacionado con trastornos psicosomáticos como dolores de cabeza, insomnio, fatiga crónica y problemas gastrointestinales (Cortina et al., 2001). Aunque estos síntomas no siempre son reconocidos como efectos del entorno laboral, diversos estudios han encontrado una correlación significativa entre la exposición a climas laborales hostiles o desconsiderados y el aumento en la incidencia de problemas médicos. Por tanto, el incivismo puede considerarse un factor de



riesgo psicosocial, similar al acoso o al exceso de carga laboral, con efectos acumulativos en la salud del trabajador.

Por otra parte, el impacto del incivismo en el rendimiento laboral se manifiesta tanto a nivel individual como colectivo. A nivel individual, se ha observado que los trabajadores expuestos a conductas incívicas tienden a reducir su esfuerzo y desempeño, como una forma de autoprotección o de evitar interacciones con compañeros problemáticos. En este sentido, el trabajador puede optar por limitar su comunicación, no compartir información relevante, evitar iniciativas o dejar de colaborar en proyectos grupales, afectando así la eficiencia del equipo (Pearson, 2005). A nivel organizacional, la presencia de incivismo generalizado genera una cultura de desconfianza, donde el respeto mutuo y la cooperación se ven socavados, lo que impide la sinergia entre departamentos y debilita los procesos de innovación.

Otro aspecto relevante es la forma en que el incivismo puede escalar hacia formas más severas de conflicto, como el acoso psicológico o el mobbing. Lo que comienza como un gesto sutil de desprecio o indiferencia puede evolucionar hacia dinámicas más dañinas si no se interviene a tiempo. Por ello, el incivismo debe entenderse no solo como un comportamiento aislado, sino como un indicador temprano de deterioro del clima laboral, que requiere atención e intervención por parte de los líderes organizacionales.

La literatura también sugiere que los efectos del incivismo no son uniformes en todos los trabajadores, sino que pueden variar según factores individuales como la resiliencia, el tipo de personalidad, el apoyo social percibido y las estrategias de afrontamiento. Sin embargo, incluso los trabajadores con mayor capacidad de adaptación pueden verse afectados si la cultura organizacional no promueve normas claras de respeto y convivencia. En este



sentido, la responsabilidad institucional es clave para prevenir y mitigar estas conductas. Las políticas de prevención del riesgo psicosocial deben contemplar el incivismo como una categoría de análisis, incorporando acciones como talleres de sensibilización, canales de queja confidenciales y protocolos de resolución de conflictos.

En Latinoamérica, donde los entornos laborales aún presentan grandes desafíos en términos de equidad, liderazgo efectivo y gestión emocional, el incivismo puede pasar desapercibido o normalizarse como parte de la cultura organizacional. Esta invisibilización contribuye a su reproducción y al debilitamiento de los vínculos laborales. Por ello, además de intervenciones a nivel organizacional, es necesario un cambio cultural que fomente prácticas de cortesía, reconocimiento y comunicación abierta como valores fundamentales del trabajo colaborativo.

En conclusión, el incivismo laboral, aunque frecuentemente subestimado por su carácter leve o ambiguo, representa una amenaza significativa para la salud integral del trabajador y para el rendimiento organizacional. Sus efectos, tanto en la esfera emocional como física, pueden ser tan perjudiciales como otras formas más explícitas de violencia laboral. Por tanto, su abordaje debe ser prioritario en la agenda de salud ocupacional y gestión del talento humano. Implementar estrategias preventivas, fortalecer los canales de comunicación interna y promover una cultura del respeto no solo contribuye a mejorar el bienestar de los empleados, sino que también potencia la eficiencia y sostenibilidad de las organizaciones. Los supervisores y técnicos del área de seguridad industrial y salud ocupacional deberán detectar, tabular y controlar el incivismo laboral, antes de que este se convierta en un factor de afectación en la organización y los trabajadores.



Conclusión

El trabajar en un ambiente donde se considere que las condiciones laborales no son favorables y se considera que un trabajador está siendo presa de un riesgo laboral y un estresor psicológico como lo es el incivismo y el abuso verbal, son situaciones que en la actualidad las mejores organizaciones las deberían catalogar como intolerables, por tal motivo el presente trabajo tiene la finalidad de dar a conocer los métodos de evaluación para riesgos psicosociales y poder difundir para un mayor crecimiento que puede tener en una organización el incivismo laboral.

Al presentarse dentro de una organización la presencia de incivismo se debe realizar inmediatamente la -curación- de los trabajadores afectados, realizando con ellos un trabajo de acogimiento, 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, dejando 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 recreación), como implementación de programas dirigidos al adiestramiento en control emocional y conducta asertiva, entre otros.

Recomendaciones

Considerando los efectos negativos que el incivismo laboral genera tanto en la salud mental y física de los trabajadores como en su rendimiento individual y colectivo, es fundamental que las organizaciones adopten estrategias claras para su detección, control y manejo efectivo. A continuación, se plantean recomendaciones estructuradas en tres ejes fundamentales:

Detección: Para identificar de manera oportuna la presencia de conductas incívicas, se recomienda implementar herramientas de diagnóstico organizacional, tales como encuestas de clima laboral y entrevistas confidenciales, que incluyan indicadores específicos de incivismo. Asimismo, es necesario capacitar a los líderes de equipos y responsables de recursos humanos para que puedan reconocer señales tempranas de esta problemática, como el aislamiento de empleados, disminución del rendimiento o quejas informales. La creación de canales de denuncia confidenciales y accesibles también es esencial para que los trabajadores puedan reportar situaciones de maltrato sutil sin temor a represalias.

Control: En cuanto al control del incivismo, se sugiere incluir estas conductas dentro del reglamento interno de trabajo, estableciendo políticas claras que definan qué comportamientos son inaceptables. Paralelamente, es importante fomentar una cultura organizacional basada en el respeto y la



cortesía, mediante campañas internas, actividades de integración y el ejemplo de líderes que practiquen el respeto como valor central. Evaluar y mejorar el estilo de liderazgo existente puede ser una medida preventiva clave.

Manejo: Para el manejo adecuado del incivismo, es necesario contar con protocolos de intervención temprana, que incluyan la mediación, el acompañamiento psicológico y el seguimiento de los casos detectados. Además, deben desarrollarse programas de formación continua en habilidades socioemocionales para todos los niveles del personal, con el objetivo de fortalecer la comunicación, la empatía y la resolución de conflictos.

Implementar estas acciones no solo contribuye a la reducción del incivismo laboral, sino que mejora la salud psicosocial de los empleados, fortalece el compromiso organizacional y potencia el rendimiento general de la empresa.

Finalmente se recomienda la socialización de casos de incivismo, ejemplos de incivismos en la industria y empresas conocidas por los trabajadores o sus familiares con la finalidad de que se reconozca este riesgo, se lo concientice de su posibilidad y presencia en las empresas y que esto permita su adecuado diagnóstico, manejo y control.



Referencias

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1-2), 114-121.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands- resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80. Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for “nice”? Think again. *Academy of Management Executive*, 19(1), 7-18.
- (Quinceno, M. (2020). Incivismo laboral. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 123-135. doi: 10.5093/rpot2019a16)

