
COMPARACIÓN DE LA PREVALENCIA DEL ACOSO PSICOLÓGICO Y OTROS RIESGOS PSICOSOCIALES ENTRE EL SECTOR LABORAL PÚBLICO Y PRIVADO DE PUERTO RICO

Silvia López Paláu
Beatriz Rivera Cruz

Resumen

Este estudio es parte de una investigación amplia y ambiciosa que pretende abonar al entendimiento del acoso psicológico y otros riesgos psicosociales laborales en Puerto Rico desde la perspectiva de la gerencia organizacional y la ética. Este primer artículo se enfoca en continuar los esfuerzos por documentar con datos empíricos la experiencia del acoso psicológico en Puerto Rico examinando aspectos conductuales según estudios previos. No obstante, adelanta un tramo adicional documentando de forma general la prevalencia de otros riesgos psicosociales como el desgaste profesional, la inseguridad contractual, la violencia y el acoso sexual. También, compara las percepciones de 1,452 empleados del sector laboral público (incluyendo a la Universidad de Puerto Rico) y privado. Los resultados revelaron que las prevalencias del acoso laboral y del síndrome del empleado agotado son las más altas en el contexto laboral de Puerto Rico. También se encontró que, por un lado las víctimas están en un estado de aislamiento y soledad, y por el otro, los acosadores actúan impunemente ante el silencio de los testigos y la inacción de la gerencia de la organización ante la ausencia de protocolos de manejo del fenómeno. Además, el acoso se manifiesta de forma diferente en cada uno los tres sectores estudiados, siendo la muestra de la UPR la del repertorio de conductas acosadoras más amplio y prevalente. Los resultados apuntan a que la prevalencia del acoso laboral requiere atención legislativa para atender el problema, así como de protocolos voluntarios en los

centros de trabajo y campañas educativas que incluyan todos los niveles académicos del sistema de enseñanza. [**Palabras clave:** acoso laboral, empleado agotado, riesgos psicosociales, violencia psicológica, violencia laboral].

Abstract

This study is part of a broad and ambitious research study that aims to contribute to the understanding of psychological harassment (bullying) and other psychosocial risks in the work place in Puerto Rico. Central to the study is a managerial and ethical perspective. This first article focuses on gathering empirical data to describe the psychological harassment in Puerto Rico, examining behavioral aspects also recorded in previous studies. Moreover, this study further advances the literature on the topic, documenting the prevalence of other psychosocial risks like the burning out phenomena, contractual insecurity, violence and sexual harassment. It also compares the perceptions of 1,452 employees of the public (including those of the University of Puerto Rico) and private sectors. The results revealed that the prevalence of mobbing and the employee burnout syndrome are the highest in the labor market context of Puerto Rico. The study also found that, on one hand, the victims are in isolation, contributing to feelings of loneliness and on the other, the bullies act with the impunity that the silence of the witnesses and the inaction of the management of the organization provoke. The absence of appropriate protocols to manage the phenomenon is partly to blame. The results also revealed that the mobbing manifests differently depending on the specific sector, having the sample of the UPR the widest repertoire of harassing behaviors and the higher prevalence among them. Handling the psychological harassment properly requires legislative action and proper protocols in the public and private arenas, as well as educational campaigns at all levels of the educational system. [**Keywords:** mobbing, burnout, psychosocial risks, psychological violence, workplace violence].

Introducción

El reconocimiento del derecho de los trabajadores, en el ámbito laboral, a la protección de su salud y de su integridad, implica trabajar con seguridad y sin riesgos. No obstante, la prevalencia, y aumento de accidentes laborales, bajas por enfermedades e incapacidad laboral en casi todos los países son señal inequívoca de la existencia de situaciones y circunstancias en las que la seguridad laboral y la promoción de la

salud sigue siendo más un objetivo deseable que una meta alcanzada. Por ello, el estudio de los aspectos organizacionales y psicosociales, y su relación con la salud laboral ha adquirido mucho interés de parte de los investigadores en los últimos años (EU-OSHA, 2002; Houdmont & Leka 2010; Leka & Houdmont, 2010; Näswall, Hellgren & Sverke, 2008).

Un riesgo psicosocial laboral es un hecho, acontecimiento, situación o estado consecuencia de la organización del trabajo, que tiene una alta probabilidad de dañar la salud, física, social o mental de los trabajadores de forma importante (Moreno & Báez, 2010). Dichos riesgos se refieren a elementos básicos de los individuos como ciudadano que trabaja, de su dignidad como persona y de su derecho a la integridad física y personal, a la libertad y a la salud. En la literatura sobre el tema existe un relativo consenso sobre los riesgos psicosociales más importantes destacándose el estrés, la violencia, el acoso psicológico, el hostigamiento sexual, la inseguridad contractual y el desgaste profesional (*burnout*). Las consecuencias negativas de estos riesgos afectan la salud física y mental de los trabajadores y repercuten internamente sobre los niveles de funcionalidad, productividad, eficacia y eficiencia de las organizaciones (Cox, Griffiths & Rial-González, 2000).

La alta incidencia de los riesgos psicosociales y la relevancia de sus consecuencias en la salud de los trabajadores han obligado al desarrollo de leyes y normativas para atender algunos de ellos. Por ejemplo, a nivel europeo se han desarrollado el Framework Agreement on Work Related Stress (European Social Partners, 2004) y la Framework Agreement on Harassment and Violence at Work (European Social Partners, 2007) que establecen las guías generales para una legislación europea. También diferentes países europeos están elaborando legislaciones nacionales específicas (Leka, Jain, Zwetsloot, Vartia & Pahkin, 2008). La prevalencia de casos de acoso laboral en diferentes países reportados en la literatura fluctúa entre 8% y 50%. La prevalencia de acoso es más alta en el sector público y en instituciones educativas y de servicios de salud.

Latinoamérica en general, y Puerto Rico en particular, están rezagados de los países europeos unos veinte (20) años en cuanto a estudios e investigaciones. Tampoco existe legislación que contemple el acoso laboral como un acto ilícito debidamente tipificado. Las reclamaciones judiciales deben basarse en que las

conductas de acoso laboral infringen derechos constitucionales protegidos, tales como: la inviolabilidad de la dignidad del ser humano, la protección contra ataques abusivos a su honra, su reputación y su vida privada o familiar y la protección contra riesgos para su salud o integridad personal en su trabajo o empleo. No obstante, desde el año 2005 en Puerto Rico se han producido algunos intentos de promover legislación de manera concreta en varias instancias sin éxito. El último proyecto de ley considerado en el Senado fue vetado por el gobernador, tan reciente como en el verano del 2015.

Por otro lado, el interés por el tema de acoso psicológico en el trabajo surgió a principios de la década del 2000 con la publicación de varios artículos teóricos en rotativos del país. Entre el 2002 y el 2005 el Programa Doctoral (PhD) en Psicología Industrial Organizacional de la Universidad Carlos Albizu se dio a la tarea de realizar investigaciones empíricas sobre el tema, los cuales están resumidos en Martínez (2006). Dichos estudios, tomados en conjunto con una muestra agregada de unos 1,000 participantes, encontraron una incidencia promedio de acoso psicológico de 12.5% de las víctimas, 58.67% pertenece al género femenino, 64% trabaja en el sector gubernamental y el supervisor inmediato suele ser el acosador principal. El acoso se ha prolongado entre un mes y 9 años. Los comportamientos de acoso más observados fueron aquellos dirigidos a afectar el área de comunicación, cuestionar su desempeño y monitorear el desempeño no con la finalidad de supervisar sino con la intención de hacerle daño al trabajador. De otra parte, los testigos del acoso dijeron proveer apoyo y orientación a los acosados.

Entre el 2014 y 2015, la alianza educativa formada por The Workplace Bullying Alliance (WBA), la Escuela de Negocios y Empresarismo de la Universidad del Turabo y el Programa de Psicología Industrial Organizacional de la Universidad Carlos Albizu, condujeron un abarcador estudio sobre acoso laboral con una muestra de 2,344 participantes de 300 empresas públicas, privadas, uniones, pequeñas y medianas empresas (pymes); universidades, organizaciones sin fines de lucro e individuos. El estudio reveló que el 52% de las personas encuestadas en Puerto Rico están experimentando o han experimentado acoso laboral durante el pasado año y el 65% ha sido testigo de maltrato abusivo repetido.

Es importante señalar que los pocos estudios sobre el tema han sido realizados por profesionales de la psicología y el

abordaje se ha enfocado en examinar la prevalencia del acoso laboral con sus aspectos conductuales y los efectos en la salud de las víctimas. Es vital continuar documentando empíricamente la prevalencia de este fenómeno y de otros riesgos psicosociales que han sido poco estudiados en el contexto laboral puertorriqueño para actualizar las tendencias e identificar los sectores y trabajadores más vulnerables. Este estudio pretende abonar al entendimiento de tales conductas contribuyendo a llenar algunos de los huecos identificados en la literatura con nuevos enfoques teóricos y metodológicos.

Objetivos

Este estudio es parte de una investigación amplia y ambiciosa que pretende abonar al entendimiento del acoso psicológico y otros riesgos psicosociales laborales en Puerto Rico desde la perspectiva de la gerencia organizacional y la ética. Este primer artículo se enfoca en continuar los esfuerzos por documentar con datos empíricos la experiencia del acoso psicológico en Puerto Rico examinando aspectos conductuales según estudios previos. No obstante, adelanta un tramo adicional documentando de forma general la prevalencia de otros riesgos psicosociales como el desgaste profesional, la inseguridad contractual, la violencia y el acoso sexual. También adelanta los estudios previos al comparar las percepciones de empleados del sector laboral público y privado, distinguiendo además los resultados de la muestra de empleados de la Universidad de Puerto Rico (UPR).

A esos efectos, los objetivos específicos son:

1. Determinar la prevalencia de las conductas de acoso psicológico y otros riesgos psicosociales en el contexto laboral de Puerto Rico.
2. Determinar el conocimiento y conciencia que los participantes tienen sobre el acoso laboral y como se maneja en términos generales en su empleo actual.
3. Identificar las reacciones de los testigos de acoso laboral hacia las víctimas.
4. Comparar las respuestas de las tres muestras (UPR, Gobierno y empresa privada).
5. Ofrecer algunas recomendaciones para minimizar los riesgos psicosociales en el trabajo.

Revisión de literatura

Riesgos psicosociales en el trabajo

Características generales

Los riesgos psicosociales laborales se definen como aquellos hechos, acontecimientos, situaciones o estados que son consecuencia de la organización del trabajo y tienen una alta probabilidad de afectar adversamente la salud del trabajador de forma importante (Moreno & Báez, 2010). Los riesgos psicosociales tienen cuatro características primordiales: (1) violentan los derechos fundamentales del trabajador; (2) tienen efectos globales sobre su salud; (3) afectan su salud mental; y (4) tienen formas de cobertura legal. Las consecuencias negativas de los riesgos psicosociales no sólo afectan la salud física y mental de los trabajadores, sino que también repercuten internamente sobre los niveles de funcionalidad, productividad, eficacia y eficiencia de las organizaciones (Cox, Griffiths & Rial-González, 2000). Es decir, que afecta la salud de sus constituyentes como la salud global de la propia empresa, incluyendo su función económica. Una de las consecuencias más costosas para las organizaciones y la sociedad son las bajas laborales por enfermedad. Otras consecuencias y costos mencionados en la literatura son: el absentismo laboral, el costo de los seguros médicos del retiro prematuro del trabajador, aumento de la intención de abandono, disminución del compromiso con el trabajo y la organización, baja satisfacción laboral, deterioro de relaciones interpersonales, incivismo, disminución en la productividad, accidentes y daños a terceros, baja en la calidad de servicios y productos, conductas inefectivas, disfuncionales y destructivas, y contextos laborales, organizaciones y empresas disfuncionales o tóxicas.

Riesgos específicos principales

El acoso sexual

El acoso sexual podría ser visto tanto como una modalidad de violencia física o como una modalidad del acoso psicológico. Sin embargo, el acoso sexual tiene un contexto propio, unas formas específicas y unas consecuencias especiales que hace que no se identifique con la violencia en el trabajo o el acoso laboral. El planteamiento legal del acoso sexual comenzó en Estados Unidos basado en el concepto de la discriminación sexual (Sheffey & Tindale, 1992, según citado en

OEA, 2012), en la Jurisprudencia Estadounidense se encuentra la primera definición de acoso sexual como:

toda conducta de naturaleza sexual desarrollada en el ámbito de organización y dirección de una empresa o en relación, o como consecuencia de una relación de trabajo, realizado por un sujeto que sabe o debe saber que es ofensiva y no deseada por la víctima, determinando una situación que afecta al empleo y a las condiciones de trabajo y/o creando un entorno laboral ofensivo, hostil, intimidatorio o humillante. (p. 3)

Por otro lado, el Código de Conducta de la Comisión Europea lo define como la conducta de naturaleza sexual u otros comportamientos basados en el sexo que afectan la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo. Puede incluir comportamientos físicos, verbales o no verbales no deseados por la víctima. Actualmente está tipificado en casi todos los países de forma similar.

Inseguridad contractual

Aunque la inseguridad laboral ha existido siempre, las nuevas condiciones emergentes de trabajo, la globalización y los procesos empresariales la han convertido en un riesgo laboral con categoría propia, tanto por su extensión como por sus efectos. La inseguridad laboral puede definirse como una preocupación general acerca de la existencia del trabajo en el futuro, y también como una amenaza percibida de características de trabajo diferentes, tales como la posición dentro de una organización o las oportunidades de carrera. Rodgers y Rodgers (1989) consideran que trabajo precario es aquel en el que hay un bajo nivel de certeza acerca de su continuidad, bajo control sobre el trabajo, escaso nivel de protección frente al desempleo o discriminación e insuficiente remuneración. Un elemento relevante que lo diferencia de los factores de riesgo es la importancia de sus consecuencias dado que afecta la continuidad misma del trabajo y no meramente las formas que pueda adoptar. Estudios recientes sugieren que cuando las condiciones contractuales son más contingentes y temporales, las condiciones de trabajo también empeoran y se asocian a mayores índices de accidentes y problemas de salud física y mental (Benach, Amable, Muntaner & Benavides, 2002).

Desgaste profesional (burnout)

Maslach y Jackson (1986) definieron el desgaste profesional como: “un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal que puede aparecer en personas que trabajan atendiendo gente de alguna forma” (p.1). El agotamiento emocional hace referencia al cansancio emocional que producen las tareas propias del trabajo, la despersonalización al tratamiento distanciado que se aplica a las personas que se tiene que atender y la baja realización personal recoge la baja autoestima profesional que acompaña al ejercicio de la propia profesión. En aras de aplicar el síndrome descrito a profesiones no asistenciales, en el 1996 se reformuló como un síndrome consistente de agotamiento, cinismo y falta de autoeficacia profesional (Maslach, Jackson, Leiter & Schaufeli, 1996; Enzmann & Girault, 1993; Schaufeli & Enzmann, 1998; Schaufeli & Bakker, 2004).

Algunos autores definen este síndrome como una pérdida progresiva del idealismo, energía y motivos vividos por la gente en las profesiones de ayuda, y como resultado de determinadas condiciones de trabajo negativas. En esa dirección, Piñuel (2008) reclama que numerosos psicólogos, técnicos en recursos humanos, expertos en salud laboral y asistentes sociales, han contribuido a desarrollar una visión del síndrome en la que erróneamente se culpabiliza a la víctima. Se tiende a ver a los empleados carbonizados como trabajadores: débiles, con ausencia de fortaleza o resistencia física o psíquica para hacer su trabajo, que no han sabido sobrevivir a las demandas de la selva laboral, con expectativas irrazonables o planteamientos utópicos, quejosos o problemáticos, con problemas de personalidad o depresivos crónicos o con problemas familiares importantes que repercuten en el ámbito laboral y que explicarían la sintomatología clínica que presentan, en vez de señalar al *neomanagement* y sus características violentas y no éticas como el factor primordial de riesgo para padecer el síndrome del trabajador carbonizado y otras enfermedades ocupacionales

La violencia física

La violencia es una de las consecuencias de las nuevas formas y estilos de vida, predominantemente urbanas, anónimas, aceleradas y competitivas que se ha trasladado al marco laboral en el que ha ido aumentando en los últimos años (Chapelle & Di Martino, 2006). La OIT (2003) define la violencia

laboral como toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable en la cual una persona es asaltada, amenazada, humillada o lesionada como consecuencia directa de su trabajo. Se reconocen dos formas principales de violencia: la física y la psicológica (Wynne, Clarkin, Cox & Griffiths, 1997). A su vez, la violencia física se ha clasificado según propuesto por la California Occupational Safety and Health Administration (1995) en tres tipos fundamentales: Violencia de tipo I -actos violentos procedentes de personas que no están relacionadas con el propio trabajo (robos, asaltos y atracos); Violencia de tipo II –actos violentos provenientes de los clientes a quienes se atiende o se presta servicio; Violencia de tipo III - actos violentos que provienen de compañeros o superiores del propio lugar de trabajo.

Acoso laboral

La definición del acoso laboral, conocido frecuentemente a través del término inglés *mobbing*, se ha ido enriqueciendo a través de los años con otros enfoques más allá del acercamiento que se hiciera desde la psicología en sus inicios por Leymann (1993), quien propuso la siguiente definición en el marco de un Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo: La comunicación **hostil y sin ética**, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una **posición de indefensión y desvalijamiento** y tiene lugar de **manera frecuente y durante largo tiempo**. A causa de la elevada frecuencia y duración de la conducta hostil, este maltrato acaba por resultar en **considerable miseria mental, psicossomática y social**.

El Dr. Iñaki Piñuel y Zabala, considerado como uno de los pioneros y de los principales expertos europeos en la investigación y divulgación del *mobbing* y del *bullying*, define el acoso laboral en (Piñuel, 2004a) como:

El **continuado y deliberado** maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte **de otro u otros**, que se comportan con él cruelmente con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos, o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que **atentan contra la dignidad** del trabajador. (p.10). (Énfasis suplido)

Hay cierto consenso entre los investigadores europeos sobre los tres criterios diagnósticos más comúnmente aceptados para determinar la ocurrencia de acoso laboral, a saber: (1) la existencia de una o más de las conductas de hostigamiento reconocidas en la literatura sobre el tema, (2) la duración del hostigamiento ha ocurrido a lo largo de un período de tiempo significativo (por lo menos 6 meses) y por lo tanto que no responde a una acción puntual o esporádica, y (3) la frecuencia de las conductas acosadoras es de por lo menos una vez o más a la semana. La concurrencia de estas tres características confirma la ocurrencia de acoso psicológico en el trabajo.

La violencia psicológica injustificada a través de actos negativos y hostiles en el trabajo puede ser recibida por la víctima por parte de sus compañeros (horizontal), de sus subalternos (en sentido vertical ascendente) o de sus superiores (en sentido vertical descendente).

El acoso psicológico (*mobbing*) posee un elemento ético esencial que se refiere a la falta de respeto y de consideración del derecho a la dignidad del trabajador como un elemento relevante o sustancial de la relación laboral. El objetivo del acoso psicológico es intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir, emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización y a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar, y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, caos, desorganización, urgencia, reducción de costes, burocratización, cambios vertiginosos, etcétera) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas (Piñuel, 2001). El acoso laboral produce en la víctima un atentado a la propia identidad profesional, una devaluación de la propia competencia profesional que ha podido suponer y costar años, esfuerzos y renunciaciones importantes.

El acosador

González de Rivera (2007, p.3) argumenta que el acoso psicológico es un “síndrome psicosocial complejo generado por la interacción de dinámicas creadas por **el acosador, por la víctima y por el grupo psicosocial al que ambos pertenecen**. Los tres factores son necesarios, pero ninguno de ellos, por sí sólo es suficiente”. Las características que potenciarán en una persona actitudes y actuaciones de acoso hacia otra son: la envidia, la mediocridad y el control. El ser humano normal tiene

una tendencia natural hacia progresar y superarse, y aprecia y admira a los demás que así lo hacen. No obstante, existe lo que los psiquiatras y psicólogos denominan “trastornos de mediocridad”. La mediocridad es la incapacidad de apreciar, aspirar y admirar la excelencia, lo cual según diversos autores tiene gradaciones. El primer grado de mediocridad es el simple. A estas personas que ni les importa ni entienden el concepto, y le basta la satisfacción de sus necesidades básicas para ser feliz. El segundo grado es el fatuo. Estas personas quieren ser excelentes, pero no entienden en qué consiste, por lo que sólo pueden imitar, copiar o fingir. Usualmente este tipo de mediocre no es dañino, pero si ocupa un puesto importante, puede agobiar a los demás con exigencias burocráticas para dar la impresión de que está haciendo algo importante. El tercer grado es el verdaderamente peligroso denominado **mediocridad inoperante activa (MIA)**. Caldito Aunión (2012) explica que este grado se caracteriza por:

La exacerbación de las tendencias repetitivas e imitativas: exagerada apropiación de los signos externos de creatividad y excelencia, ansia de notoriedad (que puede llegar hasta la impostura de pretender ser algo que no se es) y, sobre todo una intensa envidia hacia la excelencia ajena, procurando boicotear o incluso destruir por todos los medios a su alcance cualquier persona que destaque.

Por su parte, Hirigoyen (1999) describe al acosador como un perverso narcisista, que se encuentra vacío, buscando su propia imagen trata de apropiarse de la imagen del otro, utiliza a la víctima y luego la destruye, siente placer en la humillación y el sufrimiento del otro, no tiene sentimiento de culpa, muestra un complejo de inferioridad en relación con las víctimas, y siente envidia por no poseer algo que el otro posee, por lo que intenta atacar la autoestima del otro para aumentar su propio valor.

La víctima de acoso

Entre los expertos del tema hay bastante consenso respecto a que cualquiera puede ser víctima de acoso y que no existe un único perfil que predisponga a las personas a ser acosadas. Sin embargo, el acosador tiende a seleccionar a una persona que sea abierta, alegre, con talento, con carisma, comunicativa, feliz, etcétera, por ser estas cualidades que envidia

porque no las posee (Piñuel, 2001). En la misma línea, Hirigoyen (2001) no considera que la víctima posea en sí misma rasgos que la predispongan a ser acosada, sino que la víctima ha sido elegida por el perverso por poseer atributos de los que pretende apropiarse, siendo concebida por el acosador como un objeto cuya finalidad es satisfacer sus necesidades.

La ganga del acoso

El acoso laboral **no se trata de un conflicto entre dos personas**, acosador y víctima, sino de un proceso de destrucción mediante **acciones hostiles de un grupo** para aniquilar a un trabajador plenamente identificado. Parés Soliva (2005) argumenta que una vez iniciado un proceso de acoso por la ganga, cualquier acción o intención de defensa por parte de la víctima aumenta la sensación de cuestionamiento al grupo y ese peligro resultará en un incremento de las actividades de acoso a la víctima. González de Rivera (2002) argumenta que el acoso grupal existe en casi todas las especies de animales sociales bajo dos formas principales: la alianza de individuos débiles contra uno más fuerte, y la persecución por la mayoría de un individuo con algún rasgo extraño o diferente. Entre los humanos, ocurre en situaciones grupales en las que un sujeto es sometido a persecución, agravio o presión psicológica por uno o varios miembros del grupo al que pertenece, con la complicidad o asentimiento del resto.

Es decir, el acoso lo lleva a cabo el acosador–instigador conjuntamente con los acosadores–hostigadores, constituyéndose en una ganga de acoso. El acosador–instigador principal es la persona que inicia el acoso, la que actúa como un líder abusivo y la que obtendrá algún beneficio con la destrucción de la víctima y puede definirse con las características típicas del Síndrome MIA “Mediocre Inoperante Activo” (González de Rivera, 2002). Usualmente, el instigador se rodea de aliados para que actúen como acosadores y den la cara de forma tal que el instigador principal pueda pasar desapercibido. Estos aliados forman un grupo pequeño. Además, frecuentemente hay un grupo de colaboradores que no son tan violentamente activos, pero que ayudan al acoso porque potencian el aislamiento y el descrédito de la víctima. Este grupo se va ampliando a medida que progresa el acoso, colaborando en el proceso de estigmatización, sin haber recibido ningún perjuicio por parte de la víctima. También hay un grupo de testigos mudos, que ven

y saben lo que ocurre, pero no hacen nada. Este grupo sabe perfectamente que a la víctima se la agrede injustamente y que es inocente; pero no intervienen (Piñuel, 2003b). González de Rivera (2002) resume la estructura de la ganga de acoso y sus colaboradores en los siguientes términos: el mediocre inoperante activo acosa a la víctima con la colaboración y permisividad del resto del personal de la organización. La persecución psicológica se despliega en medio de un sorprendente silencio y abstención de los observadores que, aunque plenamente conscientes del abuso e injusticia de la situación, se inhiben de intervenir, ya sea por complicidad implícita con el plan de eliminación del acosado, o ya sea para evitar convertirse ellos mismos en objeto de represalias.

Estrategias de acoso

En la mayor parte de los casos las estrategias que utilizan los acosadores son sutiles, pues se pretende no dejar huella del acoso. El acosador busca hacer ver a la víctima como incompetente o problemático, confiando en que es difícil demostrar una agresión de tipo psicológico. Una de las tácticas frecuentes es la provocación continuada, para que la víctima, debido a la tensión o estrés a la que es sometida, explote y en un arranque de coraje cometa un acto punible con la expulsión del trabajo, y así el acosador puede lavarse las manos. Es importante mantener presente que la finalidad del *mobbing* es la terminación de la relación laboral de quien es acosado por lo que los acosadores pueden tomar múltiples caminos para lograr su fin. Según Piñuel (2003a, 2004a, 2004b) algunos ejemplos de estrategias de hostigamiento son:

1. Gritar, insultar o avasallar a la víctima.
2. Sobrecargar selectivamente a la víctima con mucho trabajo.
3. Amenazar de manera continuada a la víctima o coaccionarla.
4. Quitarle áreas de responsabilidad clave.
5. Tratarle de una manera diferente o discriminatoria.
6. Ignorarlo (hacerle el vacío).
7. Retener información crucial para su trabajo.
8. Extender rumores maliciosos sobre la víctima.

9. Invasión de la privacidad del acosado.
10. Animar a otros compañeros a participar en el acoso.

Barómetro Cisneros

El Dr. Iñaki Piñuel desarrolló y dirige los Barómetros Cisneros sobre Acoso y Violencia Psicológica en el Trabajo y Acoso y Violencia Escolar en la Educación desde su labor docente como profesor titular en la Universidad de Alcalá (Madrid). El barómetro CISNEROS®, es un cuestionario diseñado para sondear los índices de violencia en el entorno laboral. Está elaborado de forma tal que los participantes no saben, de forma explícita, hasta la pregunta 47 que los comportamientos sobre los que se les ha consultado tipifican el fenómeno del acoso psicológico en el trabajo. Luego, en la próxima sección se le pregunta por la incidencia del acoso psicológico en el trabajo en diferentes aspectos de su desempeño laboral. Con este tipo de diseño en el que se provee una definición formal sobre lo que consiste el acoso laboral y las conductas que lo distinguen, el Barómetro Cisneros evita el conocido problema en la investigación sobre violencia psicológica en el trabajo de que cada persona conteste según lo que cada cual entiende que es acoso psicológico (Piñuel, 2004a).

Además, en el cuestionario se le solicita al participante que responda si ha sido testigo o ha padecido en persona situaciones de acoso en diferentes momentos de su experiencia profesional. Algunas preguntas de CISNEROS® solicitan su grado de acuerdo con una serie de afirmaciones referentes a la intensidad con la que viven el acoso psicológico o *mobbing* en su puesto de trabajo. También se profundiza en las percepciones que tienen los trabajadores afectados de su entorno laboral. El cuestionario utiliza escalas Likert en las diversas secciones y no informa sobre la confiabilidad de las mismas.

Metodología

Este estudio se basa primordialmente en el Barómetro Cisneros (Piñuel, 2004a), pero cambiando la óptica de la psicología por la perspectiva organizacional y ética, tanto a nivel teórico como metodológico. Este artículo examina cinco secciones del extenso cuestionario administrado por disponibilidad a 1,452 participantes en Puerto Rico. En la primera parte del mismo, se les solicita a los participantes que indiquen con

qué frecuencia han sufrido 36 conductas de maltrato psicológico utilizando una escala bipolar desde *Nunca (0%) hasta Todo el Tiempo (100%)*. Los comportamientos incluidos fueron seleccionados y adaptados al contexto puertorriqueño del Barómetro Cisneros V utilizado en Piñuel (2004a). Siguiendo la misma metodología de dicho estudio, luego de completar la primera sección se les proveyó a los participantes la definición formal de acoso laboral antes de la segunda sección.

No obstante, a diferencia del Barómetro Cisneros este estudio desarrolla y provee escalas más confiables para medir las diversas variables a futuros investigadores del tema al utilizar escalas bipolares desde el 0% hasta el 100% del atributo estudiado. Este tipo de escala provee una escala numérica y continua, capturando así más acertadamente la intensidad de la respuesta, permite una mejor interpretación de los datos, se puede identificar claramente la respuesta neutra y es más adecuada para el uso de métodos estadísticos. La escala utilizada de *Nunca (0%) hasta Todo el Tiempo (100%)* fue una adaptación hecha por las autoras que pretende capturar la frecuencia del acoso en cualquier trabajo ya sea que tenga un itinerario en la que ocurre la interacción con compañeros y supervisores a diario o con una frecuencia menor o irregular.

La segunda sección incluye 11 preguntas directas sobre el conocimiento previo que tenía el participante sobre el acoso laboral, si es víctima, y como se maneja el acoso en su trabajo actual utilizando una escala bipolar de *No (0%) hasta Sí (100)*, luego de proveérsele la definición de acoso laboral. La tercera parte incluye 19 preguntas sobre conductas o situaciones particulares que pueden ser indicativas de desgaste profesional (*burnout*), acoso sexual, violencia laboral o inseguridad contractual, utilizando una escala bipolar desde *Nunca (0%) hasta Todo el Tiempo (100%)*. Las premisas fueron seleccionadas de tras una rigurosa revisión de literatura sobre los distintos temas.

Es importante notar que este estudio de ninguna manera pretende, ni realiza, diagnósticos clínicos de ninguna naturaleza. En la cuarta sección se ausculta la reacción de los participantes como testigos de acoso laboral utilizando una escala de *Total Desacuerdo (0%) hasta Total Acuerdo (100%)*. La quinta sección recoge información demográfica de los participantes. Se realizaron diversas pruebas estadísticas para examinar los datos y cumplir con los objetivos de la

investigación, tales como análisis descriptivo, de frecuencias y de confiabilidad de las escalas.

Resultados

Muestra

La muestra total consistió de 1452 participantes, 546 (38%) empleados en la Universidad de Puerto Rico, 420 (29%) agencias gubernamentales, 379 (26%) de empresas privadas y 107 (7%) no reportó su lugar de trabajo. Los cuestionarios fueron respondidos por 489 hombres (34%), 690 mujeres (48%) y el restante no reveló su sexo. La edad de los participantes fluctuó desde los 20 hasta los 81 años promediando 40 años. Casi 20% de los participantes tiene un grado académico de cuarto año o de maestría, 40% bachillerato, 10% posee doctorado y el restante no respondió. Veintidós (22%) por ciento pertenece a alguna unión, mientras casi un 70% no. Sesenta (60%) por ciento supervisa a otros empleados y un 30% no lo hace. Dos terceras partes de los participantes atienden público y casi una cuarta parte no lo hace.

Confiabilidad de las escalas

En la **Tabla 1** se presentan los coeficientes *Chronbach's Alpha* para las escalas utilizadas en este estudio. Cinco (5) de las seis (6) escalas utilizadas resultaron en valores entre .80 y .97. La otra alcanzó .74. Ello refleja una confiabilidad alta y en su mayoría exceden por mucho el límite de .70 generalmente aceptado y defendido por Nunally y Berstein (1994) como el mínimo deseable.

Prevalencia de conductas de acoso laboral

En esta sección se presentan los resultados de la primera parte del cuestionario en la que los participantes responden con qué frecuencia han sufrido 36 comportamientos de acoso psicológico en su trabajo en una escala de *Nunca* (0%) a *Todo el Tiempo* (100%). Los parámetros aceptados internacionalmente para determinar la ocurrencia de acoso establecen que tales comportamientos deben ocurrir por lo menos una vez semanal por más de seis meses para que se considere la existencia del mismo. Considerando que la semana de trabajo típica consta de cinco días, la ocurrencia de acoso se refleja en la escala utilizada en respuestas mayores a 20% que implicaría que ocurre por lo menos un día de los cinco laborables.

En la **Tabla 2** se presentan el porcentaje de respuestas mayores de 20% en cada uno de los 36 comportamientos indicativos de la presencia de acoso laboral ordenados de mayor a menor según la prevalencia en la UPR. Al final se calculó un Índice de Prevalencia de Acoso Laboral calculando el promedio de las frecuencias de todos los comportamientos. Se han ennegrecido los valores iguales o superiores a 20% (1 de cada 5 empleados) para facilitar la identificación de los comportamientos más frecuentes en cada sector laboral.

La prevalencia de acoso laboral más alta en términos generales se reportó en la UPR, seguida de muy de cerca del sector privado y público que reportaron valores prácticamente iguales. En todas las muestras los tres comportamientos más frecuentes fueron la sobrecarga o no carga de trabajo, el cambio de responsabilidades sin previa consulta y la amplificación de errores insignificantes.

La prevalencia de dos de estos tres comportamientos resultó más alta en la muestra de las empresas privadas y la otra en la muestra de la UPR. Las tres conductas con menor incidencia fueron la intimidación mediante agresiones físicas (más alta en la muestra de la UPR) la intervención del correo, teléfono o propiedad de la víctima (más frecuente en la muestra de empresas privadas) y la asignación premeditada de tareas peligrosas (más alta en la muestra de gobierno).

Según se ilustra en los gráficos adjuntos la ocurrencia de acoso y las formas en que se manifiesta es diferente en las tres muestras. En la UPR poco más del 60% de los comportamientos tiene una ocurrencia de 20% o más, mientras que en el gobierno, el 44% y en las empresas privadas, la mitad de las conductas alcanza tal frecuencia. Tres cuartas partes de los comportamientos tienen una ocurrencia mayor en la muestra de la UPR que en las otras dos, mientras que solo el 6% de las conductas tienen prevalencia más alta en el gobierno y 18% en las empresas privadas que en las otras dos muestras.

La diferencia más marcada entre la muestra de la UPR y las otras dos, con diferencias de sobre 8% se observó en la conducta de hacer bromas impropias o crueles sobre la víctima. Asignar tareas u horarios que limitan el contacto con los compañeros es otra conducta que tiene una incidencia 6% más alta en la UPR que en los otros dos sectores laborales. Otro comportamiento más prevalente en la UPR es el de extraviar,

retrasar, alterar o manipular documentos o resoluciones que afectan al acosado que se manifiesta casi 7% más en la UPR que en la empresa privada y 4% más que en el gobierno. Extender rumores falsos para dañar la imagen, reputación y honra de las víctimas tiene una prevalencia de 4% y 5% mayor en la UPR que en la muestra del gobierno y la empresa privada respectivamente.

En la muestra de gobierno los comportamientos con prevalencias más altas respecto a las otras dos muestras fueron: distorsionar con mala intención lo que hace o dice (igual puntuación que la muestra de empresa privada), tomar represalias cuando la víctima denuncia atropellos y abusos (entre 1% y 2% más alto) y asignar tareas peligrosas premeditadamente (menos de 1% más alta). El patrón de acoso en el gobierno se manifiesta, en términos generales, menos frecuente y un tanto más tosco que en los otros sectores.

En la muestra de empleados de empresas privadas las prevalencias más altas respecto a las otras dos muestras se registraron en los siguientes comportamientos: cambiar las tareas o responsabilidades sin consultar con el empleado, acusar sin razón de incumplimientos o errores difusos, evaluaciones inadecuadas o a destiempo o ausencia de las mismas, amenazar de forma verbal o escrita o mediante acciones intimidatorias, gritos, insultos, humillaciones, intervenciones a correo, teléfono y otras propiedades del acosado.

Tomados en conjunto los comportamientos de acoso más observados fueron aquellos dirigidos a cuestionar y monitorear el desempeño con la intención desmerecer injustificadamente la ejecución del empleado, atacar su dignidad y honra para quebrantar su autoestima y destruir su imagen y reputación, invisibilizar y aislar a la víctima, y a obstaculizar su labor. Los escasos estudios hechos en Puerto Rico han revelado una incidencia de acoso laboral de entre 12 y 52 por ciento y los encontrados en la literatura sobre otros países ronda entre el 8 y 50 por ciento. La incidencia encontrada en este estudio ronda entre el 4% y 41% siendo mayor la prevalencia en la institución educativa estatal, lo que añade evidencia empírica de apoyo a los resultados previos acumulados en la literatura.

Conocimiento y conciencia sobre el acoso laboral

Los participantes respondieron a esta sección luego de que se le proveyó en el cuestionario una definición formal del

acoso laboral. Se utilizó una escala bipolar desde *No* (0%) hasta *Sí* (100%) que permite capturar la intensidad de la respuesta de los participantes. Las respuestas menores al 50% se interpretan como inclinadas hacia el *No*, cuanto más cerca de cero (0) más fuerte es la expresión del encuestado. Análogamente, las respuestas mayores de 50% se interpretan como inclinadas hacia el *Sí*, cuanto más cerca de cien (100) más fuerte es la afirmación del participante. Cincuenta por ciento es la respuesta neutral o indecisa, la cual es interpretada como ni *Sí*, ni *No*. La Tabla 3 presenta el porcentaje de respuestas mayores de 50% las cuales son indicativas de respuestas afirmativas más o menos intensas.

Los resultados revelan que una cantidad considerable de los participantes de las tres muestras tienen algún conocimiento sobre lo que constituye el acoso laboral, ligeramente menos empleados de empresas privadas. Entre el 11% y el 15% de los participantes afirman ser víctimas de acoso laboral en su trabajo actual, entre 18% y 26% lo ha sido en trabajos anteriores y entre 27% y 37% ha sido testigo de acoso psicológico en su trabajo actual. Esta aparente diferencia en los porcentajes apunta a que, como afirman expertos en el tema, muchas víctimas y testigos de acoso laboral no toman conciencia del problema en sus etapas iniciales y tienden a justificar las conductas impropias como si la víctima las mereciera o como si fueran rencillas personales entre dos personas. Las respuestas en esta sección revelan una prevalencia de acoso un tanto menor a la encontrada en la sección anterior y menor en la UPR respecto a las otras dos muestras. El acoso parece ser más abierto o evidente en las empresas privadas que en las otras dos muestras. Se puede inferir, además, que las víctimas de acoso han optado en muchas ocasiones en cambiar de empleo, habiendo logrado su objetivo el grupo acosador. Entre cinco y seis por ciento de los participantes ha sido señalado como acosador y entre siete y ocho por ciento declara deterioro de su salud a causa del acoso que sufre.

Pocos participantes entienden que el acoso laboral sea un problema habitual en sus trabajos o un tema del que se hable libremente. Aunque alrededor de dos quintas partes afirma que en su lugar de trabajo existe un protocolo formal para evitar o tratar los casos de acoso, solo alrededor de una tercera parte afirma que en su trabajo se le ofrece ayuda y apoyo a las víctimas y un poco menos expresa que se toman medidas para

frenar y/o rehabilitar a los agresores. Lo cierto es que el acoso laboral no está tipificado como delito por lo que no es frecuente que se elaboren protocolos para manejar los casos que surjan contrario a por ejemplo el acoso sexual que si está tipificado y se requiere por ley un protocolo para su manejo. Entonces, es posible que los participantes hayan confundido el protocolo de acoso sexual con acoso laboral o que infieran incorrectamente que aplica igual para ambas situaciones. De todas formas, lo que los resultados reflejan inequívocamente es que los protocolos para el manejo del acoso laboral son escasos y parecen enfocarse en brindarles ayuda a las víctimas y menos en frenar o rehabilitar a los acosadores. Más de la mitad de los participantes afirma que el acoso incide negativamente en el clima de trabajo y la eficacia laboral.

Reacción de testigos al acoso laboral

En esta sección, se les solicitó a los participantes que expresaran su acuerdo con 16 premisas relacionadas a su reacción como testigo de acoso laboral utilizando una escala bipolar desde *Total Desacuerdo (0%) hasta Total Acuerdo (100%)*. Las respuestas menores al 50% se interpretan como inclinadas hacia el *Desacuerdo*, cuanto más cerca de cero (0) más fuerte es la expresión del encuestado. Análogamente, las respuestas mayores de 50% se interpretan como inclinadas hacia el *Acuerdo*, cuanto más cerca de cien (100) más fuerte es la afirmación del participante. Cincuenta por ciento es la respuesta neutral o indecisa, la cual es interpretada como ni *en desacuerdo*, ni *de acuerdo*. La Tabla 4 presenta el porcentaje de respuestas mayores de 50% las cuales son indicativas de respuestas de acuerdo más o menos intensas y las menores de 50% que son indicativas de desacuerdo.

Los resultados revelan que las muestras de participantes se dividen casi a partes iguales entre los que han sido testigos de acoso laboral en su lugar de trabajo y los que no, siendo ligeramente mayor el número de testigos en la UPR y la empresa privada. Alrededor de 10% de los participantes de las tres muestras han ignorado la situación por temor a represalias o evitan tener contacto con las víctimas. Entre 3% y 7% adicional ha guardado silencio y entre 10% y 20% no sabe cómo ayudar a las víctimas. Alrededor de la mitad de los participantes no les ha apoyado en sus reclamos o no los ha defendido cuando han tenido la oportunidad. Una mayoría de cerca de tres cuartas

partes no se ha ofrecido a servir de testigo en reclamaciones en la organización o en los foros judiciales. Menos de la mitad de los participantes les ha ofrecido alguna orientación, o se ha acercado de forma empática y solidaria, o les ha escuchado, brindado información, o los ha alentado a buscar ayuda profesional o a denunciar la situación o le han brindado su amistad.

Estos resultados revelan que, según discutido ampliamente en la literatura, el acoso ocurre ante el silencio e indiferencia de muchos testigos mudos que contribuyen indirectamente a aislar a la víctima poniéndola en un estado de indefensión y miseria. Aunque los resultados son bastante similares en las tres muestras, parece ser que en las empresas privadas hay un trato un tanto más solidario hacia las víctimas que en los otros dos escenarios. Los resultados tienden a señalar nuevamente que el acoso parece ser más frecuente en la UPR y las víctimas están más desprotegidas comparado con el sector laboral gubernamental y privado. Curiosamente, en la UPR que es una organización educativa a nivel universitario es donde se reportó un mayor porcentaje de participantes que no saben cómo ayudar a las víctimas y un menor porcentaje de los que sí saben cómo ayudarlas que en los otros dos contextos examinados.

Prevalencia de otros riesgos psicosociales

En esta sección se presentan los resultados de la última parte del cuestionario a examinarse en la que los participantes responden con qué frecuencia han experimentado o ha ocurrido la situación listada en su trabajo durante los últimos seis meses, utilizando una escala de *Nunca* (0%) a *Todo el Tiempo* (100%). Al igual que en la primera parte, se agruparon las respuestas mayores de 20%, indicativas de una ocurrencia semanal o equivalente, las cuales se presentan en la siguiente tabla.

Los resultados revelan una prevalencia de desgaste profesional o síndrome del empleado carbonizado más alta en el sector privado que en las otras dos muestras, alcanzando a casi la mitad de los empleados. La incidencia de acoso sexual es la más baja de los riesgos psicosociales examinados, pero también más alta en el sector privado. La violencia física, no sexual, es ligeramente más alta en el sector gubernamental por parte de ciudadanos, mientras que en el sector privado es más alta entre los compañeros de trabajo. La UPR tiene mayor incidencia de ataques violentos de parte de personas ajenas a la

institución, aunque es una incidencia relativamente baja. Los participantes universitarios parecen percibir más inseguridad laboral respecto a la extensión de la jornada laboral, el salario devengado y la renovación de contratos, mientras que los participantes del sector privado sienten más inseguridad respecto a la continuidad de su puesto de trabajo que los participantes de las otras dos muestras.

Análisis de resultados

Los resultados obtenidos en este estudio ofrecen evidencia de apoyo a los estudios sobre acoso laboral en términos de su prevalencia en términos generales confirmando que estamos ante un problema serio que afecta la salud de los empleados y las organizaciones. No obstante, este estudio arroja luz adicional al comparar la prevalencia y las manifestaciones del acoso en tres contextos laborales particulares. Los resultados acumulados en la literatura sugieren que la prevalencia de acoso laboral es más alta en el gobierno y en las instituciones educativas. Sin embargo, los resultados de este estudio por un lado, validan la alta prevalencia en las instituciones educativas, pero de otra parte, apuntan a una prevalencia mayor en el sector privado que en el público.

Es sabido que en las agencias de gobierno Puerto Rico hay luchas internas entre los seguidores de los partidos políticos principales que se han alternado el poder por las últimas seis décadas, los cuales acomodan a sus adeptos en los puestos disponibles o creados para ellos. Cuando un partido político gana las elecciones procede a despedir a los empleados gubernamentales del partido contrario que pueda y a los que no, le cambian el puesto o las responsabilidades por unas inferiores a su capacidad. Esto ocurre así cada vez que hay cambio de partido político en el poder. De igual forma, se tienden a sobrestimar todos los aspectos de los empleos en el sector privado atribuyéndole mejores salarios, condiciones de trabajo, eficiencia, etcétera. Por ello, no es sorpresivo que la sobrecarga de trabajo o la eliminación de tareas sea el comportamiento indicativo de acoso laboral más prevalente. Lo que es sorpresivo es que tenga una ocurrencia mayor en la UPR, seguida de las empresas privadas y por último en el gobierno donde se esperaría una ocurrencia mayor. Es importante tener en cuenta que, la universidad examinada es una agencia pública con autonomía que se supone la “proteja” de las luchas político par-

tidistas. Esto sugiere que el fenómeno del acoso laboral puede ocurrir en cualquier organización y es importante examinar las variables a nivel organizacional que propician o contienen la propagación del mismo, las cuales trataremos en un próximo artículo.

Otro hallazgo interesante encontrado en este estudio es que la forma en que se manifiesta el acoso laboral es distinta en cada una de las muestras examinadas. El repertorio de conductas es más amplio en la UPR, seguido por el de las empresas privadas y las agencias gubernamentales. Los resultados sugieren que el acoso laboral en la UPR parece manifestarse mediante conductas sofisticadas, sutiles y crueles en la que se utiliza la burla, el chisme, el sabotaje, la provocación indirecta, la mentira, el atropello, la exclusión, el aislamiento y la obstaculización del desarrollo y ejecución profesional para atacar a la víctima. En las agencias gubernamentales, las conductas acosadoras se enfocan en criticar y menospreciar su desempeño y su persona y en aislarlo e hacerlo invisible ante el resto de compañeros. Se trata un poco de castigarlo con un “exilio profesional y social” aunque esté presente todos los días en el entorno laboral. En las empresas privadas el acoso tiende a manifestarse por comportamientos más directos en los cuales los derechos civiles, la intimidad y la dignidad de las personas es más vulnerada. Esto sugiere que los empleados de empresas privadas parecen estar más desprotegidos que los empleados de las otras muestras. Es importante tener en cuenta que la mayoría de los empleados gubernamentales están unionados y la mayoría de los de empresas privadas no. Es posible que, aunque el acoso no está tipificado jurídicamente, las uniones de empleados gubernamentales han logrado al menos minimizar la ocurrencia de algunos de los comportamientos de acoso, sobre todo aquellos que atacan directamente los derechos civiles de las víctimas. Esta diferenciación en la manifestación del acoso merece ser estudiada con más profundidad para ayudar a diseñar protocolos de manejos del acoso y su tipificación legal de acuerdo a los posibles escenarios en el que puede ocurrir.

Tomados en conjunto los resultados sobre el nivel de conocimiento y conciencia de los participantes sobre el acoso laboral revelan que el mismo es más bien modesto. Alrededor de una tercera parte de los participantes no tienen conocimiento sobre cuales comportamientos constituyen acoso laboral o psicológico. Si este porcentaje se mantuviera

en la población total de Puerto Rico, estaríamos ante un caso grave de desconocimiento sobre el tema y por ende sobre sus consecuencias. Esto podría explicar la poca presión política que se ha manifestado para exigir que el acoso laboral se tipifique como delito. Es posible, además, que la diversidad de formas en las que se manifiesta el acoso en los entornos laborales propicie suficiente confusión y ambigüedad en la identificación de la situación resultando en bajo nivel de conocimiento y conciencia sobre el fenómeno y su manejo.

También, los resultados revelan que las víctimas de acoso están en un estado de gran indefensión y soledad, mientras que los acosadores actúan a sus anchas ante la ausencia de una ley o iniciativas voluntarias que regulen la violencia psicológica en el contexto laboral. Esto hace necesario y urgente que se desarrollen protocolos para el manejo del acoso en los centros de trabajo e idealmente una ley dirigida a proteger a las víctimas, a rehabilitar a los acosadores y a exigir que los patronos cumplan con su obligación de proveer un espacio de trabajo seguro y digno a todos sus empleados. También, son necesarias campañas educativas y la discusión del tema en las instituciones de esta naturaleza del país desde los niveles primarios hasta los de educación superior. Es necesario, además, vincular el tema del acoso escolar (*bullying*) con el de acoso laboral (*mobbing*) puesto que son manifestaciones de la misma violencia en diferentes escenarios, siendo posible que uno sea de alguna manera precursor del otro. Particularmente, pertinente es su discusión en las escuelas de negocios y administración pública donde se tratan temas de formación en conducta organizacional y otros afines, y relevantes al fenómeno aquí examinado.

Aunque el acoso laboral es un riesgo psicosocial importante y de alta prevalencia en el contexto laboral puertorriqueño, lamentablemente, no es el único. Los resultados de este estudio revelaron que aproximadamente entre el 50% y 60% de los participantes se sienten agotados emocionalmente por sus trabajos al punto que entre el 30% y el 50% dicen sentir el síndrome del empleado carbonizado. Es decir, que la mitad de los participantes se sienten carbonizados o ya empiezan a sentir parte de su sintomatología. Los resultados revelan que la prevalencia de este riesgo es entre 10% y 15% más alto en el sector privado que en los otros dos contextos estudiados. De igual forma, el acoso sexual y la violencia entre compañeros

de trabajo, aunque con prevalencias relativamente bajas (alrededor del 10%), también son más altas en la muestra del sector privado que en las otras muestras. Es importante notar que tanto el acoso sexual como las agresiones físicas están tipificadas como delito, lo que puede explicar la prevalencia menor y relativamente baja de ambas. Esto sugiere que una ley contra el acoso laboral podría ser igualmente efectiva para reducir su incidencia.

Añadamos a la discusión anterior que casi una cuarta parte de la muestra del sector privado siente inseguridad laboral. Esto apunta a que en adición a la precarización del empleo en el contexto laboral privado en Puerto Rico, los empleados de este sector podrían estar expuestos a más riesgos psicosociales que sus contrapartes del sector público. En esta época de crisis muchos expertos señalan que parte de la solución a la misma es la reducción del gobierno y la creación de nuevos empleos en el sector privado. Tomando en consideración los resultados de este estudio junto a la receta de los expertos para resolver la crisis es muy probable que estemos ante un escenario en el que podrían aumentar los riesgos psicosociales en el trabajo, incluyendo la violencia en todas sus manifestaciones.

Conclusiones

Este estudio logró los cinco objetivos propuestos. Primero, se determinó la prevalencia de las conductas de acoso psicológico y otros riesgos psicosociales en el contexto laboral de Puerto Rico, encontrando que la prevalencia del acoso laboral y el síndrome del empleado carbonizado son las más altas, validando los resultados de estudios previos. Segundo, se determinó que el nivel de conocimiento y conciencia de los participantes sobre el acoso laboral es bastante modesto y por un lado, las víctimas están en un estado de aislamiento y soledad y por el otro, los acosadores actúan impunemente ante el silencio de los testigos y la inacción de la gerencia de la organización ante la ausencia de protocolos de manejo del fenómeno. Tercero, se identificaron las reacciones de los testigos de acoso laboral hacia las víctimas, encontrando que en términos generales hay más silencio e indiferencia que solidaridad o empatía. Cuarto, se compararon las respuestas de las tres muestras (UPR, Gobierno y empresa privada), encontrando una prevalencia mayor de acoso laboral en la muestra de la UPR y en la muestra del sector privado de los demás riesgos

psicosociales estudiados. Otro hallazgo importante del estudio fue las diferencias en las manifestaciones del acoso en los tres sectores siendo en la UPR la de repertorio más amplio y prevalente. Quinto, a raíz de los resultados obtenidos en este estudio, se ofrecieron algunas recomendaciones para minimizar los riesgos psicosociales en el trabajo haciendo un llamado urgente a la aprobación de una ley que atienda el problema, protocolos voluntarios en los centros de trabajo y campañas educativas en todos los niveles académicos del sistema de enseñanza.

Todo estudio confronta ciertas limitaciones que deben ser informadas. Dado que la muestra no fue seleccionada aleatoriamente sino por disponibilidad, los resultados no pueden, y no han sido, generalizados a la población. No obstante, este estudio contribuye a la investigación del acoso psicológico y otros riesgos psicosociales en el trabajo de varias maneras. En primer lugar, documenta la prevalencia del acoso psicológico en el contexto laboral puertorriqueño distinguiendo las conductas utilizadas y su frecuencia, así como las reacciones de los testigos, contribuyendo así a llenar el vacío de estudios empíricos sobre el tema. Segundo, este estudio da un paso adicional al auscultar la prevalencia de otras manifestaciones violentas en el contexto laboral que son también considerados riesgos psicosociales ofreciendo un panorama más amplio del ambiente laboral puertorriqueño. Tercero, este estudio comparó la prevalencia de los riesgos psicosociales bajo estudio en las tres muestras examinadas utilizando un instrumento de medición de escalas bipolares que permitió determinar cuantitativamente las diferencias entre las mismas. Por último, este estudio adaptó escalas previamente validadas sobre el tema y desarrolló otras para medir las diversas variables utilizando escalas bipolares desde el 0% hasta el 100% del atributo estudiado, aumentando su confiabilidad para beneficio de futuros investigadores del tema.

Independientemente de los avances logrados en la investigación sobre el tema aún quedan muchas preguntas por responder. Sigue siendo una alta prioridad los estudios enfocados hacia entender el proceso de toma de decisiones éticas de los individuos que puedan explicar y predecir comportamientos no éticos como el acoso laboral y otras manifestaciones de la violencia. Este estudio abre nuevas avenidas de investigación. Por ejemplo, es necesario examinar las manifestaciones del

acoso psicológico en diferentes contextos laborales con el fin de identificar las características organizacionales particulares que lo propician o detienen en cada escenario. En próximos artículos se presentarán otros resultados de esta investigación relacionados a diversas características organizacionales y personales y su relación con los riesgos psicosociales examinados.

Referencias

- Benach, J., Amable, M., Muntaner, C., & Benavides, F. G. (2002). The consequences of flexiblework for health: are we looking at the right place? *Journal Epidemiology Community Health*, 56, 405-406.
- Caldito Aunión, C. (2012). Caciquismo, mediocridad inoperante activa. Recuperado de <http://qmunty.com/blog/2012/01/26/el-caciquismo-espanol-y-la-gleba-mediocre-inoperante>
- California Occupational Safety and Health Administration. (1995). *Guidelines for workplace security*. Sacramento, CA: COSHA.
- Chapell, D., & Di Martino, V. (2006). *Violence at work*. Geneva: ILO [OIT].
- Cox, T., & Rial-González, E. (2000). Risk management, psychosocial hazards and work stress. En Rantanen, J., y Lehtinen, S. (Eds.), *Psychological Stress at Work*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Di Martino V., y Chapell, H. (2002). *Violence at work*. OIT publications.
- European Agency for Health and safety at Work. (2002). *European Week 2002: Preventing Psychosocial risks at work*. Recuperado de <http://ew2002.osha.europa.eu>
- European Social Partners. (2007). *Framework Agreement on Harassment and Violence at Work*. Brussels: European social partners - ETUC, BUSINESSEUROPE, UEAPME and CEEP.
- European Social Partners. (2004). *Framework Agreement on Work-related Stress*. Brussels: European social partners -ETUC, UNICE (BUSINESSEUROPE), UEAPME and CEEP.

- Gozález de Rivera, J. L. (2002). *El Maltrato Psicológico. Como defenderse del Mobbing y otras formas de Acoso*. España: Editorial Espasa Práctico.
- González de Rivera, J.L.(2007) *Estrés por mobbing. La clínica del acoso psicológico en el trabajo* Conferencia Invitada, Segundo Simposio de Psicología y Salud Ocupacional, Universidad de Puerto Rico. Recuperado de http://www.academia.edu/15261146/Estres_por_mobbing
- Hirigoyen, M.F. (1999). *El acoso moral*. Barcelona: Paidós.
- Hirigoyen, M.F.(2001). *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*. Barcelona: Paidós.
- Houdmont, J., & Leka, S. (2010). *Contemporary Occupational Health Psychology*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Leka, S., Jain, A., Zwetsloot, G., Vartia, M., & Pakkin, K. (2008). Psychosocial risk management: the importance and impact of policy level interventions. En S. Leka, y T. Cox (Eds.), *The european framework for psychosocial risk management*, (pp. 115-135). PRIMA-F.
- Leka, S., & Houdmont, J. (2010). *Occupational Health Psychology*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Leymann, H. (1993). The Silencing of a Skilled Technician. Stockholm: Working Environment, pp. 28-30.
- Leymann, H.(1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H., & Ustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of posttraumatic stress disorder. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 251-275.
- Martínez-Lugo, M. (2006). *El acoso psicológico en el trabajo: La experiencia en Puerto Rico* Aletheia, (24), pp.21-33.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). *Maslach Burnout Inventory* (1ª ed.) Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory* (2ª ed) Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach*

- Burnout Inventory manual* (3ª ed.). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Moreno, B., & Báez, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo INSHT / Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Recuperado de <http://www.revistavirtualpro.com/biblioteca/factores-y-riesgos-psicosociales-formas-consecuencias-medidas-y-buenas-practicas#st-hash.SKDZ3vIT.dpuf>
- Näswall, K., Hellgren, M., & Sverke, M. (2008). *The individual in the changing working life*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nunally, J.C., & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*, (3ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- Organización de Estados Americanos – OEA (2012). *Mujeres Bajo la Ley*. Recuperado de: <http://www.oas.org/en/cim/ley.asp>
- Parés Soliva, M. (2005). Extracto de la Conferencia Magistral. *Mobbing: Conociendo al grupo acosador desde la antropología*. XIII Coloquio Internacional de Antropología Física “Juan Comas”.
- Piñuel, I. (2001). Mobbing, La lenta y silenciosa alternativa al despido. *Aedipe*, 17, 19-55.
- Piñuel, I.(2003a). *Mobbing: Manual de autoayuda para superar el acoso psicológico en el trabajo*. Buenos Aires: Aguilar.
- Piñuel, I.(2003b). *El maltrato psicológico en la Universidad. El silencio de los corderos*. Mobbing Opinión ([www.mobbing](http://www.mobbing.com)).
- Piñuel, I.(2004a). *Informe Cisneros V: La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en la administración (AEAT e IGAE)*.
- Piñuel, I.(2004b). La prevención del Neomanagement en las organizaciones. *Dirigir Personas*, 31, 48-53
- Piñuel, I.(2008). *Neomanagement. Jefes tóxicos y sus víctimas*. Madrid: Aguilar.
- Rodgers, G., & Rodgers, J. (1989). *Precarious Jobs in Labour Market Regulation: the growth of atypical employment*

- in Western Europe*. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Schaufeli, W. B., Enzmann, D., & Girault, N. (1993). Measurement of burnout: A review. En W. B. Schaufeli, C. Maslach, y T. Marek (eds.), *Professional burnout: Recent theory and research* (pp. 199-215). London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice. A critical analysis*. London: Taylor & Francis Ltd.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Sheffey, S., & Tindale, R. S. (1992). Perceptions of sexual harassment in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 1502-1520.
- The Workplace Bullying Alliance. (2015). *Estudio Acoso laboral en Puerto Rico*. Recuperado de <http://www.noticel.com/uploads/gallery/documents/f1473be48a13c9749a-4369116447d6ac.pdf>
- Wynne, R., Clarkin, N., Cox, T., & Griffiths, A. (1997). *Guidance on the prevention of violence at work*. Brussels: European Commission

Notas

1. Catedrática Asociada en el Departamento de Gerencia de la Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

2. Catedrática en el Departamento de Gerencia de la Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Anejos

Tablas y Figuras

Tabla 1: Coeficientes de Confiabilidad de las Escalas Utilizadas

Escalas	Chrobach Alpha
Índice Prevalencia de Acoso	.97
Desgaste Profesional	.83
Acoso Sexual	.80
Violencia Física	.74
Inseguridad Contractual	.83
Reacciones de los Testigos de Acoso	.91

Tabla 2: Prevalencia de Conductas de Acoso Laboral por Sector Laboral

Comportamientos	UPR	Gobierno	Empresa Privada
Sobrecargan de trabajo o no le dan ninguna tarea	40.6	34.0	36.6
Cambian las responsabilidades o tareas sin consultarle	35.0	33.6	40.3
Amplifican y dramatizan errores pequeños o sin importancia	33.3	32.6	43.4
Acusan sin razón de incumplimientos, fallos y errores inconcretos o difusos	33.2	27.6	28.6
Critican continuamente su trabajo, ideas, propuestas, creencias, decisiones, etc.	30.9	27.9	28.2
Asignan tareas sin sentido, o interés alguno o por debajo de su capacidad profesional	29.7	27.0	29.1
Evalúan su trabajo contrario a la forma o el tiempo reglamentario o no lo evalúan	27.8	27.1	29.9
Extienden rumores falsos para dañar su imagen, reputación y honra	27.7	23.8	22.8
Hacen bromas impropias o crueles sobre usted	27.1	19.0	18.8
Ignoran sus denuncias o quejas respecto a sus derechos o violaciones a reglamentos	27.1	24.6	22.9
Ignoran, deslucen o desprecian su desempeño y logros profesionales	26.6	24.1	25.0
Asignan tareas u horarios que limitan el contacto con sus compañeros	26.3	20.0	19.9
Ignoran o le excluyen como si fuese invisible o no existiera	25.7	21.2	22.9
Distorsionan con mala intención lo que hace o dice	25.5	27.7	27.7

Tabla 2: Prevalencia de Conductas de Acoso Laboral por Sector Laboral (continuación)

Comportamientos	UPR	Gobierno	Empresa Privada
Supervisan y presionan de forma indebida para encontrarle faltas o acusarle de algo	24.9	21.9	20.5
Interrumpen continuamente impidiéndole expresarse	24.5	19.8	21.2
Impiden o castigan cualquier toma de decisión o iniciativa personal	23.8	18.1	21.0
Evalúan su trabajo de forma injusta, viciada o contraria a la evidencia	23.0	22.1	22.3
Extravían, retrasan, alteran o manipulan documentos o resoluciones que le afectan	22.5	18.6	15.6
Tratan de forma diferente y exclusiva para estigmatizarle, discriminarle o excluirle	22.1	19.1	17.8
Limitan de mala fe, su acceso a cursos, promociones, ascensos, etcétera.	21.7	19.8	20.7
Provocan con la intención de que “explote” y haga o diga algo indebido	20.3	19.6	17.6
Amenazan de forma verbal, escrita o mediante gestos o acciones intimidatorias	19.3	27.0	27.8
Gritan, insultan, humillan o desprecian en privado o en público	19.0	19.0	20.2
Retienen información crucial para desempeñar su trabajo adecuadamente	18.9	16.3	15.6
Toman represalias en su contra por denunciar o quejarse de atropellos o abusos	18.9	20.5	19.4
Niegan la posibilidad de comunicarse o reunirse con personas o comités claves	18.7	16.9	13.0
Impiden que adopte las medidas necesarias para hacer su trabajo de forma segura	18.6	13.6	14.1
Ocasionan gastos o le limitan sus ingresos para afectarle económicamente	17.7	13.6	11.7
Fuerzan a hacer trabajos que van contra sus principios o ética	17.4	15.0	11.9
Prohíben a sus compañeros que hablen con usted	15.9	11.7	12.8
Lanzan insinuaciones sexuales directa o indirectamente	15.1	10.0	12.2
Roban, destruyen o sustraen elementos clave para su trabajo	14.7	9.0	7.7
Asignan tareas peligrosas a propósito	12.4	12.9	12.2
Intervienen su correo, teléfono, o revisan su propiedad	11.2	11.2	12.2
Intimidan mediante agresiones físicas (empujones, golpes, etc.)	6.5	4.3	5.3
Índice de Prevalencia de Acoso Laboral	22.9	20.3	20.8

Tabla 3: Porcentaje de Respuestas Afirmativas (Sí) a Preguntas sobre el Acoso Laboral

Preguntas	UPR	Gobierno	Empresa Privada
¿Sabía que los comportamientos anteriores son conocidos como acoso psicológico?	70.7	70.5	67.5
¿Es víctima de acoso psicológico en su trabajo actual?	11.7	15.0	15.1
¿Ha sido víctima de acoso psicológico en trabajos anteriores?	17.8	25.9	20.7
¿Ha presenciado acoso psicológico contra otros trabajadores en su trabajo actual?	26.8	30.6	37.1
¿Alguna vez alguien le ha señalado o acusado de ser acosador?	6.0	4.8	4.8
¿Padece algún problema de salud física o emocional atribuible al acoso laboral?	6.8	7.5	8.2
Respecto al acoso psicológico en su trabajo actual			
¿Es un problema habitual?	15.0	16.5	18.1
¿Es un tema del que se hable libremente?	27.7	29.0	27.5
¿Se toman medidas para frenar y/o rehabilitar a los agresores?	30.1	30.0	33.8
¿Se le ofrece ayuda y apoyo a las víctimas?	35.0	32.0	35.5
¿Existe un protocolo formal para evitar o tratar los casos?	41.4	41.3	41.8
¿Afecta negativamente el clima o la eficacia laboral?	52.5	59.2	55.1

Tabla 4: Porcentaje de Respuestas de Acuerdo y Desacuerdo con Reacciones de Testigos de Acoso Laboral

Premisas	UPR		Gobierno		Empresa Privada	
	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo
No he sido testigo de acoso laboral	42.3	48.4	48.1	46.4	46.2	47.8
Les he apoyado en sus reclamos	35.3	51.8	38.8	54.3	41.6	50.9
Les he ignorado por miedo a represalias	9.7	80.7	8.1	87.9	10.4	85.1
Les he orientado en lo que he podido	39.4	60.6	43.8	50.9	50.7	43.3
He guardado silencio	12.4	76.1	15.1	78.1	17.7	75.1
Me he ofrecido a ser testigo en acciones dentro de la empresa o judiciales	19.8	70.7	21.6	69.3	18.4	74.6
Les he defendido cuando he tenido la oportunidad	34.5	52.0	40.4	51.5	44.9	46.4
Me he acercado a ellas de forma empática y solidaria	39.1	48.6	43.3	48.9	53.2	39.8
Les he escuchado pacientemente	46.9	43.0	47.2	45.5	59.0	32.8
Evito por todos los medios cualquier contacto con ellas	11.5	78.3	9.3	83.9	8.8	85.2
Les he facilitado información sobre el tema	31.7	56.4	32.2	59.9	35.0	57.1
Les he alentado a buscar ayuda profesional	42.6	48.7	41.8	49.6	44.5	47.0
Les he alentado a denunciar la situación	43.8	46.4	43.6	49.6	47.3	42.7
Les he brindado mi amistad	46.9	42.0	48.9	45.3	59.1	33.0
Les he cogido pena	25.8	60.4	20.7	66.2	28.0	62.6
No sé cómo ayudarlos	20.2	64.7	13.7	77.8	8.7	72.0

Tabla 5: Prevalencia de Otros Riesgos Psicosociales por Sector Laboral

Riesgos Psicosociales	UPR	Gobierno	Empresa Privada
Desgaste Profesional			
Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo	49.5	57.9	63.2
Me siento distante e insensible hacia los demás	30.1	31.1	38.2
Mi trabajo no me brinda ninguna sensación de realización personal	37.2	41.2	48.0
Creo que tengo el síndrome del empleado carbonizado (<i>burnout</i>)	31.6	39.4	46.9
Conozco compañeros de trabajo que sufren este síndrome	54.6	60.6	64.7
Acoso Sexual			
Me han solicitado favores sexuales a cambio de beneficiarme o no perjudicarme	2.8	4.5	2.9
He recibido contacto físico de índole sexual no deseado ni consentido	4.3	5.0	4.8
Estoy expuesto a comentarios lascivos, discriminación por género, bromas sexuales	12.3	11.5	17.1
He sido víctima de acoso sexual en mi trabajo	4.3	6.7	7.2
He sido testigo del acoso sexual a otros en el trabajo	8.5	9.9	10.5
Violencia Laboral			
He sido atacado en el trabajo por personas ajenas a este (robos, asaltos)	7.1	4.5	2.9
He sido atacado por las personas a las que atiendo (clientes, alumnos, pacientes)	9.5	12.2	10.4
He sido atacado por jefes o compañeros de trabajo	9.6	9.8	10.4
He sido víctima de agresiones físicas, no sexuales, en mi trabajo	4.5	3.3	2.1
He sido testigo de actos violentos en el trabajo	13.1	15.0	11.8
Inseguridad Laboral			
Siento que van a eliminar mi puesto de trabajo	18.4	15.5	24.1
Creo que me van a disminuir las horas de trabajo	23.6	14.	22.4
Me van a disminuir el salario	18.2	17.0	15.5
No creo que me vayan a renovar el contrato	19.9	13.2	13.2

Figura 1

