



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS
CENTRO DE INVESTIGACIÓN TRANSDISCIPLINAR EN PSICOLOGÍA

**“El Clima Ético, la Ciudadanía Organizacional y su relación con la Violencia en el Trabajo
en empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla.”**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

Doctora en Psicología

P R E S E N T A:

Idalid Elizabeth Chávez Rizo

Directora/Director de tesis

Dr. Arturo Juárez García

Comité revisor

Dra. María Mayela Terán Cázares / Universidad Autónoma del Estado de Nuevo León

Dra. Alisma Monroy Castillo / Universidad Autónoma del Estado de Morelos

Dra. Esperanza López Vázquez / Universidad Autónoma del Estado de Morelos

Dr. Javier García Rivas / Universidad Autónoma del Estado de Morelos

Dra. Belem Quezada Díaz / Universidad Autónoma del Estado de Morelos

Dra. Mónica Blanco Jiménez / Universidad Autónoma del Estado de Nuevo León

mayo del 2026

**EL CLIMA ÉTICO, LA CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON
LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO EN EMPRESAS MEDIANAS DE GIRO
MANUFACTURERO EN EL ESTADO DE PUEBLA.**

INTRODUCCIÓN	13
---------------------	-----------

PRIMERA PARTE. MARCO TEÓRICO

CAPITULO 1. UN ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO DE LA VIOLENCIA	16
--	-----------

1.1 La violencia como una cuestión filosófica	16
1.2 Las bases biológicas de la violencia	17
1.3 Perspectiva antropológica de la violencia	18
1.4 Perspectiva Política De La Violencia	19
1.5 La perspectiva sociológica de la violencia	19
1.6 La perspectiva psicoanalítica de la violencia.	20
1.7 Comprensión de la violencia desde una perspectiva interdisciplinaria.	20
1.8 Tipología de la violencia	22

CAPITULO 2. EL FENÓMENO DE LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO	24
--	-----------

2.1 Conceptualización de la violencia en el trabajo	25
2.2. Los comportamientos que conforman la violencia en el trabajo	28
2.3 La manifestación de la violencia en el trabajo (modelos y teorías)	32
2.4 Las causas de la violencia en el trabajo	37
2.5 Las consecuencias de la violencia en el trabajo	39
2.6 Análisis de la violencia laboral	41
2.7 Instrumentos que miden la violencia en el trabajo	43
2.8 El Marco Normativo en México y el Protocolo de Prevención de Violencia laboral (STPS)	45

2.9 Estudios actuales de la violencia en el trabajo	47
---	----

CAPITULO 3. LOS COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL	50
---	----

3.1 Los comportamientos de ciudadanía organizacional como comportamientos prosociales	50
3.2 La conceptualización de los comportamientos de ciudadanía organizacional	50
3.3 Referentes de los Comportamientos de ciudadanía organizacional	52
3.4 Características de los comportamientos de ciudadanía organizacional	55
3.5 Dimensiones de las conductas de la ciudadanía organizacional	56
3.6 Las consecuencias de la ciudadanía organizacional	58
3.7 Análisis de los comportamientos de ciudadanía organizacional	59
3.8 Estudios relacionados con la ciudadanía organizacional	60

CAPITULO 4. EL CLIMA ÉTICO	63
-----------------------------------	----

4.1 Ética en las organizaciones	63
4.2 El comportamiento ético	64
4.3 Conceptualización del clima ético (modelo y teoría)	65
4.4 La relevancia contextual del clima ético	77
4.5 Causas del clima ético	79
4.6 Consecuencias del clima ético	80
4.7 Análisis del concepto de clima ético	81

SEGUNDA PARTE. ESTUDIO DE CAMPO

CAPITULO 5. MÉTODO	83
---------------------------	----

5.1 Planteamiento del problema	83
5.2 Relevancia del tema y pregunta de investigación	86
5.3 Objetivo General	87

5.4 Hipótesis	89
5.5 Diseño de la investigación	90
5.6 Muestra	94
5.7 Operacionalización de las variables	96
5.8 Instrumentos	98
5.9 Procedimiento	101
5.10 Consideraciones éticas	107
 CAPÍTULO 6. APLICACIÓN DE UNA PRUEBA PILOTO	 115
6.1 Descripción de la Muestra Piloto	116
6.2 Procedimiento de Aplicación	121
6.3 Captura de los datos y el análisis de la información	124
6.4 Aspectos para mejorar la aplicación del estudio a partir de la prueba piloto.	133
 CAPÍTULO 7. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA DEL ESTUDIO	 137
7.1 Descripción cualitativa de la muestra	138
7.2 Descripción cuantitativa de la muestra	146
7.3 Aplicación del Estudio	151
 CAPÍTULO 8. ESTUDIO CUALITATIVO	 155
8.1 Respuestas correspondientes al Clima Ético y los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional	155
8.2 Respuestas correspondientes a la Violencia en el Trabajo	165
 CAPÍTULO 9. ESTUDIO CUANTITATIVO	 178
9.1 Confiabilidad de los Instrumentos	178
9.2 Prueba de normalidad de los instrumentos	181
9.3 Resultados de la Escala de Violencia en el Trabajo	188

9.4 Resultados de los Factores Psicosomáticos asociados a la Violencia en el Trabajo	198
9.5 Resultados del Cuestionario de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional	200
9.6 Resultados del Cuestionario de Clima Ético	205
 CAPÍTULO 10. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS. ESTUDIO MIXTO	 211
10.1 Análisis de los datos cualitativos	211
10.2 Análisis de los datos cuantitativos	230
 CAPÍTULO 11. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	 249
11.1 Discusión	249
11.2 Limitaciones en este estudio	254
11.3 Futuras líneas de investigación	254
11.4 Conclusiones	255
 REFERENCIAS	 257
 ÍNDICE DE TABLAS	
Tabla 1. Factores de estudio de la Violencia en el Trabajo agrupados en dimensiones.	30
Tabla 2. Niveles del Clima Organizacional.	67
Tabla 3. Dimensiones de la Filosofía Ética.	68
Tabla 4. Tipo de Climas Éticos.	72
Tabla 5. Dimensiones del Clima Ético.	76
Tabla 6. Operacionalización de las variables.	97
Tabla 7. Características de la Prueba Piloto en relación con el género.	117
Tabla 8. Características de la Prueba Piloto en relación con la edad.	117
Tabla 9. Características de la Prueba Piloto en relación con la escolaridad.	118
Tabla 10. Características de la Prueba Piloto en relación con el estado civil.	118

Tabla 11. Características de la Prueba Piloto en relación con la antigüedad.	119
Tabla 12. Características de la Prueba Piloto en relación con la cantidad de horas de trabajo al día.	120
Tabla 13. Características de la Prueba Piloto en relación con el contrato de trabajo.	120
Tabla 14. Resultado de la Prueba MCAR de Little del Cuestionario de Clima Ético aplicado a la Prueba Piloto.	127
Tabla 15. Resultado de la Prueba MCAR de Little del Cuestionario de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional aplicado a la Prueba Piloto.	128
Tabla 16. Resultado de la Prueba MCAR de Little de la Escala de Violencia en el Trabajo aplicada a la Prueba Piloto.	128
Tabla 17. Prueba de normalidad de los factores del Cuestionario de Clima Ético.	131
Tabla 18. Prueba de normalidad de los factores del Cuestionario de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional.	131
Tabla 19. Prueba de normalidad de los factores del Cuestionario de la Escala de Violencia en el Trabajo.	132
Tabla 20. Muestra del Estudio. Empresas medianas manufactureras.	137
Tabla 21. Descripción cualitativa de la Empresa "A".	139
Tabla 22. Descripción cualitativa de la Empresa "B".	140
Tabla 23. Descripción cualitativa de la Empresa "C".	142
Tabla 24. Descripción cualitativa de la Empresa "D".	144
Tabla 25. Descripción de la muestra por género.	147
Tabla 26. Descripción de la muestra por Diversidad Generacional.	148
Tabla 27. Descripción de la muestra por escolaridad.	148
Tabla 28. Descripción de la muestra por estado civil.	149
Tabla 29. Descripción de la muestra por antigüedad.	149
Tabla 30. Descripción de la muestra por turno.	150
Tabla 31. Descripción de la muestra por tipo de puesto.	150
Tabla 32. Respuestas de mesa de diálogo del Clima Ético para la pregunta ¿Qué se espera de ustedes?	156
Tabla 33. Respuestas de mesa de diálogo del Clima Ético para la pregunta ¿Cómo se comunican las normas y políticas de la empresa?	157
Tabla 34. Respuestas de mesa de diálogo del Clima Ético para la pregunta ¿Cómo sabemos que estamos haciendo las cosas correctamente?	158

Tabla 35. Respuestas de mesa de diálogo de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional para la pregunta ¿Cómo se reconoce mi trabajo?	160
Tabla 36. Respuestas de mesa de diálogo de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional para la pregunta ¿Cómo se integran los nuevos colaboradores a la empresa?	161
Tabla 37. Respuestas de mesa de diálogo de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional para la pregunta ¿Qué nos motiva a seguir en esta empresa?	162
Tabla 38. Respuestas de mesa de diálogo de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional para la pregunta ¿Cómo calificarían que el trabajo entre ustedes y las relaciones entre ustedes?	164
Tabla 39. Respuestas de mesa de diálogo de Violencia laboral. Definición de la violencia laboral por parte de los participantes.	166
Tabla 40. Respuestas de mesa de diálogo de la violencia laboral. Descripción de posibles causas.	167
Tabla 41. Respuestas de mesa de diálogo de violencia laboral. Percepción de comportamientos de violencia en su organización.	168
Tabla 42. Respuestas de mesa de diálogo de violencia laboral. Respuestas des posibles causas de amenazas.	170
Tabla 43. Respuestas de mesa de diálogo de violencia laboral. Respuestas des posibles causas de sobrecarga de trabajo.	170
Tabla 44. Respuestas de mesa de diálogo de violencia laboral. Respuestas des posibles causas de sabotaje y situaciones deshonestas.	171
Tabla 45. Respuestas de mesa de diálogo de violencia laboral. Respuestas des posibles causas de comunicación deteriorada.	172
Tabla 46. Respuestas de mesa de diálogo de violencia laboral. Respuestas des posibles causas de abuso de poder.	173
Tabla 47. Respuestas de mesa de diálogo de violencia laboral. Respuestas des posibles causas de castigo.	175
Tabla 48. Respuestas de mesa de diálogo de violencia laboral. Respuestas des posibles causas de violencia verbal.	175
Tabla 49. Respuestas de mesa de diálogo de violencia laboral. Respuestas des posibles causas de desacreditación profesional.	176
Tabla 50. Respuestas de mesa de diálogo de violencia laboral. Respuestas de la prevención de la violencia laboral.	176
Tabla 51. Coeficiente Omega para los factores de la Escala de Violencia en el Trabajo de aplicado a la muestra.	178
Tabla 52. Coeficiente Omega para las dimensiones de la Escala de Violencia en el Trabajo de aplicado a la muestra.	179

Tabla 53. Coeficiente Omega para los factores Psicosomáticos asociados a la Escala de Violencia en el Trabajo de aplicado a la muestra	179
Tabla 54. Coeficiente Omega para los factores del Cuestionario de Clima Ético de aplicado a la muestra.	180
Tabla 55. Coeficiente Omega para los factores del Cuestionario de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional aplicado a la muestra.	181
Tabla 56. Prueba de normalidad de los factores del Cuestionario de la Escala de Violencia en el Trabajo.	182
Tabla 57. Prueba de normalidad de las dimensiones de la Escala de Violencia en el Trabajo.	183
Tabla 58. Prueba de normalidad de los factores psicosomáticos del Cuestionario de la Escala de Violencia en el Trabajo.	185
Tabla 59. Prueba de normalidad de los factores del Cuestionario de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional.	186
Tabla 60. Prueba de normalidad de los factores del Cuestionario de Clima Ético.	187
Tabla 61. Resultados de los Factores de la Escala de Violencia en el Trabajo de la muestra del estudio.	189
Tabla 62. Resultados de las dimensiones de la Escala de Violencia en el Trabajo de la muestra del estudio.	190
Tabla 63. Comparación de los factores de la Escala de Violencia en el Trabajo por empresa.	191
Tabla 64. Comparación de las dimensiones de la Escala de Violencia en el Trabajo por empresa.	192
Tabla 65. Comparación de los factores de Violencia Laboral de las empresas correspondientes a la muestra.	193
Tabla 66. Comparación de las dimensiones de Violencia Laboral de las empresas correspondientes a la muestra.	195
Tabla 67. Comparación entre el género femenino y masculino de los factores de Violencia Laboral	195
Tabla 68. Comparación entre el género femenino y masculino de las dimensiones de Violencia Laboral.	197
Tabla 69. Estadísticos y resultados de los Factores Psicosomáticos de la Escala de Violencia en el Trabajo.	198
Tabla 70. Comparación de los factores psicosomáticos asociados a la Escala de Violencia en el Trabajo por empresa.	199
Tabla 71. Resultados obtenidos de los Factores de Comportamiento Organizacional de la muestra.	201
Tabla 72. Resultados obtenidos de los Factores de Comportamiento Organizacional de cada una de las empresas participantes.	201

Tabla 73. Comparación de los factores de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional de las empresas correspondientes a la muestra.	202
Tabla 74. Comparación de los factores de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional con relación a la escolaridad de la muestra.	204
Tabla 75. Estadísticos de Frecuencia de los climas empíricos del Cuestionario de Clima Ético.	206
Tabla 76. Estadísticos de Frecuencia de los climas empíricos del Cuestionario de Clima Ético en cada una de las empresas que conforman la muestra.	206
Tabla 77. Comparación de los factores de Clima Ético con relación a la escolaridad de la muestra.	207
Tabla 78. Comparación de los factores de Clima Ético con relación el tipo de puesto de la muestra.	209
Tabla 79. Análisis de plantilla del Clima Ético.	212
Tabla 80. Análisis de plantilla de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional.	216
Tabla 81. Análisis de plantilla de comportamientos de violencia en el trabajo.	222
Tabla 82. Información de ajuste del modelo de Hostilidad Encubierta.	232
Tabla 83. Bondad de ajuste del modelo de Hostilidad Encubierta.	232
Tabla 84. Tamaño del Efecto R^2 para el modelo de Hostilidad Encubierta.	232
Tabla 85. Estimaciones del parámetro del modelo de Hostilidad Encubierta.	233
Tabla 86. Prueba de líneas paralelas para el modelo de Hostilidad Encubierta.	234
Tabla 87. Modelo de regresión logística para el efecto de los comportamientos de hostilidad encubierta.	235
Tabla 88. Información de ajuste del modelo de Aislamiento Emocional.	235
Tabla 89. Bondad de ajuste del modelo de Aislamiento Emocional.	236
Tabla 90. Tamaño del Efecto R^2 para el modelo de Aislamiento Emocional.	236
Tabla 91. Estimaciones del parámetro del modelo de Aislamiento Emocional.	237
Tabla 92. Prueba de líneas paralelas para el modelo de Aislamiento Emocional.	237
Tabla 93. Modelo de regresión logística para el efecto de los comportamientos de aislamiento emocional.	238
Tabla 94. Resumen de casos para el Análisis Clasificadorio Múltiple de Hostilidad Encubierta.	240
Tabla 95. Valoración del modelo propuesto para Hostilidad Encubierta.	240
Tabla 96. Análisis de Clasificación múltiple para Hostilidad Encubierta.	241

Tabla 97. Resumen de factor del modelo MCA para Hostilidad Encubierta.	242
Tabla 98. Bondad de ajuste de modelo de Hostilidad Encubierta.	242
Tabla 99. Resumen de casos para el Análisis Clasificadorio Múltiple de Acción y Dominación.	243
Tabla 100. Valoración del modelo propuesto para Dominación y Desprecio.	243
Tabla 101. Análisis de Clasificación múltiple para Dominación y Desprecio.	244
Tabla 102. Resumen de factor del modelo MCA para Dominación y Desprecio.	245
Tabla 103. Bondad de ajuste de modelo de Dominación y Desprecio.	245
Tabla 104. Resumen de casos para el Análisis Clasificadorio Múltiple de Aislamiento Emocional.	246
Tabla 105. Valoración del modelo propuesto para Aislamiento Emocional.	246
Tabla 106. Análisis de Clasificación múltiple para Aislamiento Emocional.	247
Tabla 107. Resumen de factor del modelo MCA para Aislamiento Emocional.	248
Tabla 108. Bondad de ajuste de modelo de Aislamiento.	248

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Datos ausentes del Cuestionario de Clima Ético aplicado a la Prueba Piloto.	127
Gráfico 2. Datos ausentes del cuestionario de ciudadanía organizacional aplicada a la Prueba Piloto.	128
Gráfico 3. Datos ausentes de la Escala de Violencia en el Trabajo aplicada a la Prueba Piloto.	130
Gráfico 4. Distribución gráfica de las dimensiones de la Escala de Violencia en el Trabajo de cada empresa participante en el estudio.	183
Gráfico 5. Distribución gráfica de los factores del Cuestionario de Ciudadanía Organizacional de cada empresa participante en el estudio.	186
Gráfico 6. Distribución gráfica de los factores del Cuestionario de Clima Ético de cada empresa participante en el estudio.	187
Gráfico 7. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de clima laboral hostil en las empresas de la muestra.	194
Gráfico 8. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de discriminación en las empresas de la muestra.	194
Gráfico 9. Prueba de U de Mann Whitney para comparar el género y los factores de violencia en el trabajo de las empresas de la muestra.	196

Gráfico 10. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de ayuda en las empresas de la muestra.	202
Gráfico 11. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de virtud cívica en las empresas de la muestra.	203
Gráfico 12. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de ayuda con la escolaridad de la muestra.	204
Gráfico 13. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de lealtad con la escolaridad de la muestra.	205
Gráfico 14. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de interés propio en las empresas de la muestra.	207
Gráfico 15. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de cuidado en las empresas de la muestra.	208
Gráfico 16. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de reglas en las empresas de la muestra	208
Gráfico 17. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de cuidado en las empresas de la muestra	209
Gráfico 18. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de cuidado en los diferentes tipos de puesto reportados.	210
Gráfico 19. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de leyes en los diferentes tipos de puesto reportados.	210

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Desarrollo de la Violencia.	22
Ilustración 2. Tipología de la violencia de Sanmartin.	23
Ilustración 3. Modelo de Mobbing de Leymann.	33
Ilustración 4. Modelo Octagonal de Piñuel.	35
Ilustración 5. Modelo Interactivo de la violencia.	36
Ilustración 6. Análisis del fenómeno de la violencia.	42
Ilustración 7. Análisis de los comportamientos de ciudadanía organizacional.	59
Ilustración 8. Análisis de la variable de Clima Ético.	81
Ilustración 9. Representación Gráfica del Tipo de Investigación.	93

ANEXOS

A. CUESTIONARIO DE CLIMA ÉTICO	284
--------------------------------	-----

B. INSTRUMENTO DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL	286
C. ESCALA DE VIOLENCIA EN EL TRABAJO (EVT)	287
D. GUÍA DE OBSERVACIÓN ETNOGRÁFICA	294
E. CARTA INVITACIÓN DIRIGIDA A LOS DIRECTORES	296
F. CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO	298
G. CARTA CONFIDENCIALIDAD PARA INVESTIGADORES/AS, y/o CO-INVESTIGADORAS	300
H. CARTA DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO EN LA INSTITUCIÓN	301
I. DIAPOSITIVAS PARA LA PRESENTACIÓN FORMAL DE LA INVESTIGACIÓN EN LAS EMPRESAS PARTICIPANTES DEL ESTUDIO	302

El Clima Ético, la Ciudadanía Organizacional y su relación con la Violencia en el Trabajo en Trabajadores en empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla.

INTRODUCCIÓN

“El ser humano es la variable que, desde hace alrededor de 50 años, se ha venido rescatando, tratando de establecerse como el valor más importante dentro del mundo empresarial.”

Max-Neef (2004). Fundamentos de la transdisciplinariedad.

A inicios del siglo XX, tanto el comportamiento individual como el comportamiento organizacional han sido el foco de estudio de la psicología organizacional, debido a los diversos cambios en los entornos laborales a consecuencia de aspectos económicos, políticos, normativos o legales, multiculturales y psicosociales, por mencionar algunos.

En este sentido, desde la perspectiva de las organizaciones se han planteado iniciativas de nuevas prácticas laborales, las cuales tienen la intención de favorecer a la cultura y al clima laboral y cuyo efecto se percibe en la mejora de la calidad de vida en el trabajo. Por ello, el papel de las psicólogas y los psicólogos organizacionales se vuelve relevante, pues es cuando profesionalmente pueden desarrollar estrategias para incrementar el bienestar (Littlewood y Uribe, 2018). Un ejemplo clave de estas conductas positivas son los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (CCO), definidos como aquellas acciones prosociales y voluntarias que contribuyen al buen funcionamiento de la empresa (Organ, 1988). Este se convierte en un contexto favorable para motivar a los colaboradores a un mejor desempeño y relación con sus compañeros de trabajo, un hecho trascendente para el lugar en donde pasan la mayor parte del día.

Sin embargo, algunas otras prácticas pueden ser disfuncionales y provocar en las personas respuestas de inadaptación, de tensión o respuestas fisiológicas de estrés, hasta crear ambientes hostiles de trabajo (Moreno y Baéz, 2010). Esta problemática, conceptualizada en la literatura como Violencia en el Trabajo, afecta negativamente al liderazgo, la cultura, el clima organizacional y la calidad de vida laboral (Patlán, 2020).

Ante esta tesitura, la presente investigación propone abordar estrategias para modificar positivamente el comportamiento organizacional, en donde la prioridad sea la disminución de prácticas negativas. Para ello, se parte de la hipótesis de que el "fortalecimiento de contextos éticos", al que se hace referencia como Clima Ético (Victor y Cullen, 1988), es un factor fundamental. Por lo tanto, el objetivo de este estudio es analizar la relación específica que existe entre el Clima Ético y los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional sobre la Violencia en el Trabajo en el contexto de empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla.

Con el fin de guiar al lector a través de esta argumentación, el presente trabajo se estructura de la siguiente manera: La Primera Parte (Capítulos 1 al 4) conforma el Marco Teórico, donde se realiza una revisión exhaustiva de los fundamentos conceptuales de las tres variables de estudio. Se inicia con un abordaje interdisciplinario de la Violencia en el Trabajo, se continúa con el análisis de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional y se concluye con el estudio del Clima Ético.

La Segunda Parte (Capítulos 5 al 10) detalla la Metodología y los Resultados. El Capítulo 5 describe el diseño mixto de la investigación, los objetivos y las hipótesis. El Capítulo 6 justifica y expone los hallazgos de la prueba piloto, la cual fue fundamental para refinar el método. Los capítulos subsecuentes presentan los resultados descriptivos, cualitativos y el análisis inferencial de los datos recabados en la muestra final de las cuatro empresas.

Finalmente, el Capítulo 11 presenta la Discusión y Conclusiones. En esta sección se interpretan los hallazgos a la luz de la teoría, se da respuesta a las preguntas de investigación, se exponen las

limitaciones del estudio y, con base en la evidencia generada, se proponen recomendaciones prácticas para las organizaciones y futuras líneas de investigación.

PRIMERA PARTE

MARCO TEÓRICO

CAPITULO 1. UN ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO DE LA VIOLENCIA

La violencia es una palabra que se ha integrado en la cotidianidad de los seres humanos y cuando se menciona resulta preocupante para quien la escucha. Está presente en los distintos contextos, culturas y naciones: en la casa, el trabajo o las escuelas, entre otros. Debido a su compleja trama de interrelaciones, su estudio no es posible desde una sola disciplina, sino que requiere de un abordaje en el cual otras disciplinas puedan integrarse, por ejemplo: a) un abordaje pluridisciplinario en el cual, la cooperación entre disciplinas similares se lleva a cabo sin necesidad de coordinación; b) un abordaje interdisciplinario en el cual se organizan las disciplinas en dos jerarquías (nivel inferior y nivel superior) de acuerdo al concepto; o c) un abordaje transdisciplinario en el cual existe coordinación entre todas las disciplinas y se establece una jerarquía con base a: lo que existe (primer nivel), lo que somos capaces de hacer (segundo nivel), lo que queremos hacer (tercer nivel) y finalmente, lo que debemos hacer (cuarto nivel). En este sentido, se puede dar respuesta a esta problemática con la riqueza del avance de cada disciplina (Max-Neef, 2004). En este caso, la violencia es definida como una de expresión del comportamiento agresivo, pero de forma intencional y con el objetivo de dañar a otros (Vera, 2006); por ello es necesario coordinar las disciplinas fundamentadas en el interaccionismo.

1.1 La violencia como una cuestión filosófica

Para algunos filósofos, la violencia es una forma de preservar el orden y el sentido del mundo, pues se le reconoce como un aspecto de vulnerabilidad del ser humano. De este modo, durante el ejercicio de algún acto de violencia, se reconoce la falta de control sobre la voluntad de

otro ser humano. Por ello, se convierte en una manera en la que la vida misma puede ser eliminada por la acción deliberada del otro (Galaviz, 2020).

Para su comprensión, se propone una clasificación de acuerdo con su tipo de manifestación. En este caso se divide en macrofísica y microfísica. La violencia macrofísica se presenta de modo expresivo, explícito, impulsivo e invasivo, lo que obliga a la víctima a ser pasiva. Por otro lado, la violencia microfísica se presenta de modo implícito e implosivo y sitúa a la víctima en un estado de hiperactividad. En este caso, se dificulta cuestionar su ejercicio y aislarse de esa situación, pues, se interioriza la violencia, se convierte en hábito y se naturaliza de forma interrelacionada (Han, 2013).

1.2 Las bases biológicas de la violencia

A mediados del Siglo XX, se descubrió que existe una relación directa entre el comportamiento cultural de los seres humanos y sus instintos (Lorenz, 1963). Asimismo, se identificó a la respuesta agresiva como una respuesta biológica innata, la cual se acompaña de una serie de mecanismos fisiológicos cuando esta se presenta. Es decir, ante una respuesta de agresividad, existe una respuesta somática (expresiva); una respuesta autónoma (automática); una respuesta hormonal (adrenalina y esteroides); y una respuesta neurotransmisora (noradrenalina y serotonina). En este caso, la noradrenalina prepara al cuerpo para hacer frente a situaciones del entorno y la serotonina se vincula a la agresividad. Cuando bajan los niveles de serotonina en el cerebro, se incrementa la irritabilidad. En este mecanismo intervienen al menos cuatro lugares del cerebro: el troncoencéfalo, el tálamo, el hipotálamo y la amígdala. Es en la amígdala, donde se realiza la toma de conciencia de las emociones para su regulación y control; por lo tanto, actúa como unidad central de mando en la respuesta de agresividad (Sanmartín, 2001).

Desde esta perspectiva biologicista se presenta la agresividad, sin embargo, se requiere una perspectiva ambientalista para convertirla en violencia. Desde la perspectiva interaccionista ambos enfoques se identifican como el origen de la violencia, pues se conciben como una alteración de la agresividad natural (instintiva) que se puede producir por la acción de factores tanto biológicos como ambientales (Gutiérrez, 2006; Damasio, 1994). Otro aspecto relevante desde la perspectiva biologicista es el estudio de la genética de la violencia, en la cual se ha descubierto la relación entre los genes condicionantes de una alteración neuroquímica con diferentes patologías, como por ejemplo la esquizofrenia o la personalidad psicopática antisocial para explicar el comportamiento violento (Jaray Ferrer, 2005).

Por ello se abre la posibilidad del estudio multifactorial de la violencia, pues además de la biología y la genética, existen otros factores del contexto social involucrados en su origen.

1.3 Perspectiva antropológica de la violencia

Desde la antropología, se ha estudiado a la violencia desde sus interacciones sociales y el comportamiento humano, por ello, es vista como la ruptura de un «orden establecido», de una armonía preexistente, de unas condiciones de vida en las que se realizan las expectativas de existencia de la especie humana (Jiménez, 2019). Adquiere un carácter polisémico, pues se observa en actos individuales, colectivos, organizados, espontáneos, rituales, legales o ilegales (Galaviz, 2020).

En este sentido, la violencia no sólo es un hecho, sino que es un proceso social con características y contextos históricos específicos (Salmerón, 2017). Por ello, la especie humana puede considerarse exitosa por su capacidad de colaboración y cooperación para adaptarse y extenderse a los diversos ecosistemas y a la vez, considerarse fracasada por la supeditación a otras voluntades,

lo que provoca cambios grupales en su forma de vida o incluso la pérdida de las costumbres engendradas colectivamente. Así, los antropólogos han analizado la violencia mediante el estudio de su carácter fundador, es decir, han rastreado su presencia en los comienzos de las sociedades, de las civilizaciones y de los regímenes considerados como periodos de violencia.

Una vez que la violencia ha tomado forma en las instituciones (técnicas, normas, ritos), se convierte en fuerza creadora, se fundamenta de manera estrecha con el poder, el orden y el cambio social, y cambia sus significados a lo largo del tiempo y en el espacio. Así, cada cultura define sus propios parámetros para explicarla, ejercerla y tolerarla (Galaviz, 2020).

1.4 Perspectiva Política De La Violencia

En la Ciencia Política, el estudio de la violencia se realiza mediante el análisis de las interacciones políticas para la toma de decisiones, el gobierno y el diseño de las instituciones que regulan a la sociedad, entre ellas el Estado. Así, este último regula las relaciones sociales mediante la legitimación del uso de la violencia, así como la facultad para determinar, delimitar y sancionar. Por ello, el Estado crea un entramado legal y legítimo para el control de la sociedad. En consecuencia, desde el sistema político, la violencia es un ejercicio de diferenciación funcional del Estado (Galaviz, 2020).

1.5 La perspectiva sociológica de la violencia

Desde la sociología, la violencia se convierte en la posibilidad de un ordenamiento asimétrico y jerárquico, en donde el superior establece de manera evidente su predominio. Debido a esto, el poder juega un papel importante para la comprensión de esta problemática. Es así como se señala la existencia de una dominación simbólica, causada por los esquemas de percepción y las expectativas colectivas de comportamiento. De este modo, se modelan relaciones de sumisión

fundamentadas en la violencia simbólica, la cual se instituye a través de la adhesión que el dominado se siente obligado a conceder al dominador (y, por consiguiente, a la dominación) (Bourdieu, 1998).

1.6 La perspectiva psicoanalítica de la violencia.

Para el Psicoanálisis, toda cultura humana se funda sobre un supuesto inherente de violencia, por ende, también lo hace toda construcción psíquica y de las masas. Por ello, se identifica a esta problemática desde el punto de vista pulsional y el objetal, como una inclinación agresiva inicialmente inofensiva, necesaria para la formación de grupos, que puede derivar en el odio aniquilador más intenso, orientado hacia la destrucción (tánatos). De este modo, se reconoce todo aparato (psíquico y social) como un soporte decididamente defensivo. En este caso la violencia no humaniza el vínculo, sino que lo violento es aquello que impone el vínculo (tanático) en la medida en que niega toda posible relación (libidinal) (Freud, 1930).

1.7. Comprensión de la violencia desde una perspectiva interdisciplinaria.

Con base en la concepción de la violencia desde los diferentes enfoques disciplinarios de la violencia, se realiza a continuación un análisis desde su origen biológico y su desenvolvimiento por medio de la socialización.

Las bases biológicas de la violencia se sustentan en la agresividad, la cual es una respuesta innata de los seres humanos como mecanismo de defensa, con la cual algunos sistemas del cuerpo humano interactúan entre sí (sensorial, muscular, endócrino, circulatorio y nervioso). Como se ha mencionado, no todas las respuestas de agresividad derivan en comportamientos de violencia, del mismo modo que no todos los comportamientos de violencia están condicionados por la respuesta

agresiva, pues también existen predisposiciones genéticas, como lo son las patologías o los trastornos, que derivan de manera directa en comportamientos de violencia.

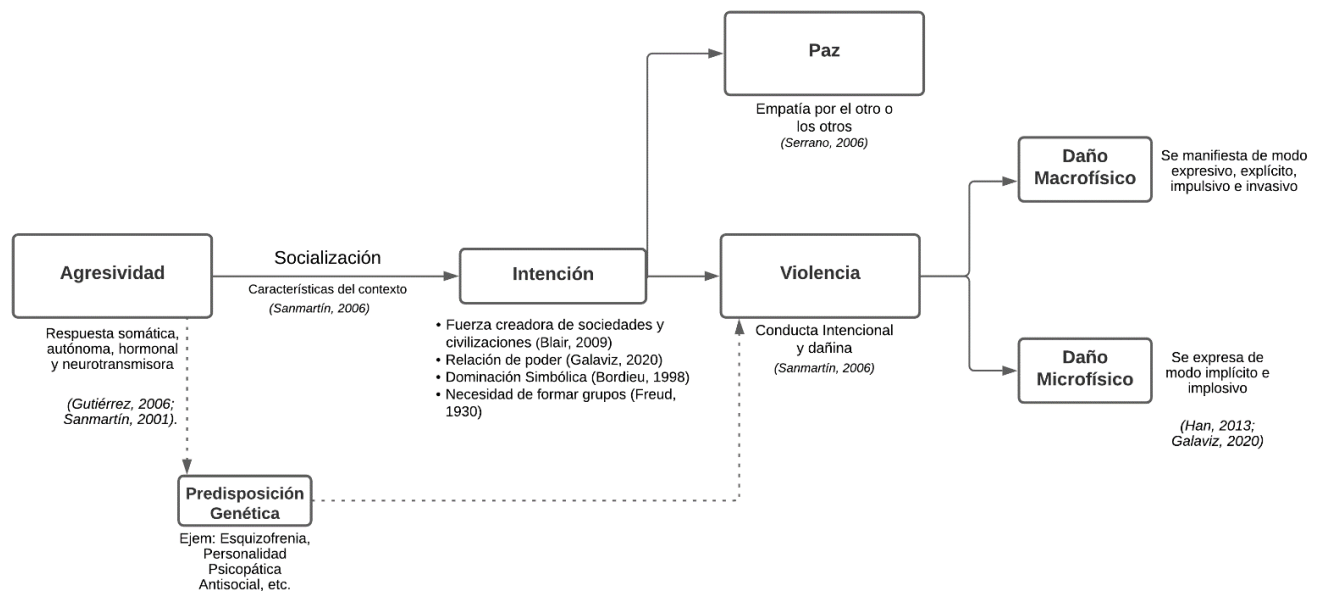
Por otro lado, se necesitan algunos estímulos externos para modular la agresividad. Esto sucede en la socialización (proceso por el cual el ser humano aprende a diferenciar lo aceptable de lo inaceptable en su comportamiento mediante su entorno sociocultural; Serrano, 2006), en donde los elementos socioculturales alteran esta respuesta, y la transforman en violencia. Durante esta interacción, la violencia, por el contrario, no es automática; sino que es intencional (Sanmartin, 2006).

Desde la comprensión de diferentes disciplinas, la intención se fundamenta en lo psicosocial, pues el origen se encuentra en la necesidad de crear sociedades y civilizaciones (Blair, 2009) y de formar grupos (Freud, 1930), pero también en la necesidad de crear relaciones de poder (Galaviz, 2020) y dominación simbólica (Bourdieu, 1998) para dar estructura y jerarquía a dichas colectividades. Entonces, la violencia consiste, por el contrario, en poner la agresividad al servicio de ideas y creencias adquiridas mediante la socialización, las cuales la tornan intencionalmente dañina (SanMartin, 2006).

En este caso, si coexiste la intención de empatía por el otro o los otros, esto se traduce en comportamientos pacíficos, idóneos para contribuir a la calidad de vida colectiva. Sin embargo, si la intencionalidad es indiferente a otras personas u otros grupos, surgen comportamientos de violencia descritos anteriormente como intencionales o dañinos. Así, la violencia puede manifestarse como un daño microfísico, es decir de forma explícita o como un daño microfísico o de forma implícita.

Para ilustrar el análisis, se muestra la Ilustración 1 a continuación:

Ilustración 1. Desarrollo de la Violencia.



Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación

1.8 Tipología de la violencia

Debido a la anterior distinción entre agresividad y violencia, se expuso la relevancia de la intencionalidad. Por ello, Sanmartín (2006) realiza una precisión semántica de la violencia con el fin de establecer sus diferentes orígenes, formas de expresión y significados. Esta clasificación considera criterios como el tipo de víctima, el contexto donde se presenta, el tipo de agresor y el daño causado. El objetivo es facilitar su identificación y estudio, ya que anteriormente no se tipificaban algunas conductas violentas como se hace en la actualidad (Vera, 2006).

Por otro lado, Galtung (1996) menciona distintas características de la violencia con respecto a los niveles de interacción y afectación, enfocándose más allá de las acciones físicas. De este modo, la violencia puede ser ejercida por una diversidad de actores, en distintos lugares y contextos, hacia una multiplicidad de víctimas (Rivera, 2017). Así, en diferentes escalas como la individual,

comunitaria, societal, cultural y estructural, interactúan las diversas formas de violencia, creando un complejo entramado (Galviz-Armenta, 2021).

En consecuencia, se reflexiona acerca de la importancia que tiene el contexto para el despliegue de la violencia, pues distintos aspectos influyen en su caracterización, como la cultura, la moral o la política. Esto lleva a la siguiente pregunta: ¿Si somos violentos como consecuencia de la alteración sociocultural, podríamos modificar o cambiar los aspectos que fundamentan la violencia? A continuación, se enlista en la Ilustración 2, la tipología realizada por SanMartin (2006), identificando la variable de estudio del presente trabajo: La violencia en el Trabajo.

Ilustración 2. Tipología de la violencia.



Nota. Adaptado de Sanmartin (2016).

Una vez delimitada la violencia en el trabajo como una categoría de análisis fundamental, es necesario trasladar el concepto desde esta perspectiva general hacia el contexto específico donde se manifiesta. El ámbito organizacional, regido por sus propias dinámicas de productividad, jerarquía e interacción social, se convierte en el escenario central para comprender a fondo este fenómeno.

CAPITULO 2. EL FENOMENO DE LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO

El escenario actual de las organizaciones se basa en gestionar la productividad de sus miembros. Para lograr este objetivo, deben enfocar sus recursos en integrar el desempeño de los ámbitos individual, grupal, intergrupal, organizacional y social de forma óptima (Letelier, Navarrete, y Farfan, 2014).

Con respecto al contexto laboral en México, se han estudiado problemas relacionados a con la empleabilidad. Aunque para algunos el problema principal pareciera ser la falta de acceso a un trabajo, se ha descubierto una relación significativa entre este fenómeno y la falta de remuneración junto con las condiciones inadecuadas e inaceptables de trabajo (Velázquez y Díaz, 2020).

Para una mejor comprensión de la violencia en el trabajo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, s.f.) ha descrito a la violencia laboral como resultado de una combinación de causas, relativas a las personas, el medio ambiente y las condiciones de trabajo, así como a las formas de interacción entre los propios trabajadores, entre los clientes y los trabajadores y entre éstos y los empleadores. Chappell y Di Martino (1998) definen a la violencia en el trabajo como “aquellos comportamientos realmente intolerables en cualquier contexto, los cuales son re-interpretados según usos y costumbres de diversos contextos culturales”.

Ante este concepto, se destacan tres elementos centrales en la violencia en el trabajo: abuso, amenazas y ataques. “El abuso se refiere a un comportamiento indebido e inapropiado que se realiza en contra de un trabajador haciendo uso de la fuerza física y/o psicológica. Por su parte, las amenazas son intimidaciones que se realizan hacia otra persona con la intención de dañarla física y/o psicológicamente. Finalmente, los ataques son los actos dirigidos a lesionar o lastimar a una persona, incluyendo daños físicos y/o psicológicos” (Patlán, 2020).

En algunos contextos, el concepto no está claro y se vuelve confuso cuando se compara con el acoso psicológico o moral (o mobbing, en su traducción al inglés), el acoso sexual, el hostigamiento y algunas otras etiquetas referentes a características similares, las cuales describen cualquier manifestación o expresión abusiva acompañada de comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos cuyo efecto es atentar contra la personalidad, la dignidad o integridad física o psicológica de la persona, con la posibilidad de poner en peligro su empleo o degradar el clima laboral. A menudo esta falta de comprensión, la carencia en las estrategias de acción o el temor a enfrentar las consecuencias de esta problemática laboral deja abierta la puerta a la salida fácil: apartar a las personas conflictivas en el ambiente de trabajo o involucradas en alguna situación de violencia laboral específica (Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales, s.f).

Por ello, se requiere atender la relación existente entre la persona y el trabajo, pues el resultado de establecer un equilibrio entre la vida profesional, las necesidades individuales y las necesidades organizacionales coadyuva a la productividad deseada. De este modo, las condiciones laborales en las cuales se desarrolla cada miembro son un componente fundamental para definir la calidad de vida (Gimeno, Pinazo, García y García, 2008). Cuando existe algún desequilibrio, este trae consigo diferentes problemáticas organizacionales; entre ellas la violencia en el trabajo.

2. 1 Conceptualización de la violencia en el trabajo

Recientemente, se ha estudiado la violencia laboral como un problema creciente y de relevancia social. Las consecuencias para el ámbito personal y laboral son graves, pues suponen el deterioro de las relaciones interpersonales, de la organización del trabajo y del entorno laboral en general, lo que a su vez conllevan al desempleo, la marginación, la exclusión social e importantes desequilibrios macroestructurales (Gimeno, et. Al., 2008; Toro y Gómez, 2016).

Aunque popularmente se habla del término anglosajón “mobbing”, este se refiere a una forma de violencia psicológica simbólica en el trabajo, pero abarca algunas otras formas de violencia (Pando-Moreno, Beltrán-Aranda, Preciado-Serrano, Franco-Chávez, & Salazar-Estrada , 2006). Por ello, es necesaria la conceptualización del mobbing para identificar los tipos de comportamientos que integran a la violencia laboral.

En efecto, la violencia laboral se ha conceptualizado en diversidad de formas (manifestaciones de violencia física y las formas de violencia verbal más sutiles, como el acoso psicológico o sexual), pero en todas ellas prevalece la presencia de actitudes abusivas, como actos de agresión y hostigamiento. Lo relevante es que no son exclusivas de un grupo social. (Toro y Gómez, 2016; Velazquez y Diaz 2020).

La Organización Internacional del Trabajo definió a la violencia en el trabajo como “toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable mediante el cual, una persona es agredida, amenazada, humillada o lesionada por otra en el ejercicio de su actividad profesional o como consecuencia directa de la misma" (OIT, 2003), e indicó que puede adoptar distintas formas, como agresiones físicas o de amenazas, o de violencia psicológica, la cual se manifiesta con intimidación, hostigamiento o acoso basados en distintos motivos, entre ellos el género, la raza o la orientación sexual (OIT, 2004).

De este modo, la violencia en el trabajo adopta dos modalidades principales, denominadas respectivamente como acoso sexual y acoso moral o psicológico (en inglés, mobbing). El acoso sexual en el trabajo es toda conducta impregnada de connotaciones sexuales impuesta a un empleado sin su consentimiento. Esta conducta que es percibida por la víctima como hiriente, degradante o intimidatoria. El acoso moral o psicológico es toda conducta abusiva de carácter reiterado o sistemático, con la intención de atentar contra la integridad física o psicológica de un

empleado, poniendo en peligro la conservación de su empleo o empeorando el ambiente de trabajo (Sanmartín, 2001). Baker (2004) evidencia a la violencia laboral desde conductas obvias como agresiones físicas, discriminación manifiesta o amenazas abiertas, hasta provocaciones sutiles de acoso psicológico.

Di Martino et al. (2003) definen a la violencia como una forma negativa de conducta en la relación entre dos o más personas, caracterizada por agresividad con daños en la seguridad, la salud y el bienestar de empleados en su lugar de trabajo.

Por otro lado, Coskuner, Costur, Bayhan-Karapinar, Metin-Camgoz, Cylan, Demiritas y Ciffili (2018) definen a la violencia laboral como una comunicación hostil y poco ética, la cual es llevada a cabo de manera sistemática y puede estar constituida por incidentes en los cuales el empleado sufre abusos, amenazas o ataques en el contexto laboral, poniendo en peligro, implícita o explícitamente, su seguridad, su bienestar o su salud.

También Uribe, García, Castillo, y Barrera (2011) señalan a la violencia en el trabajo como una interacción social, por medio de la cual una persona es atacada por una o más personas todos los días, por semanas o meses, lo que provoca en el hostigado sensaciones de desamparo y un alto riesgo de ser expulsado de su centro de trabajo.

Según Pillinger (2016) conlleva un comportamiento reiterado e irrazonable, dirigido a un trabajador o a un grupo de trabajadores por un compañero de trabajo, un supervisor o un subordinado, con la intención de victimizarles, humillarles, debilitarles o amenazarles.

Barrios y Paravic (2011) mencionan a la violencia en el trabajo como un comportamiento no deseado, constituido por incidentes de abuso hacia las personas por medio de amenazas y conductas ofensivas en diferentes circunstancias. En este sentido, cualquier individuo puede ser víctima de

violencia en el trabajo en algún momento de su vida y es una forma de relación social en la cual está implícito el ejercicio del poder.

Finalmente, en la revisión teórica elaborada por Einarsen (2000) se explica la conceptualización de la violencia laboral a partir de tres perspectivas: la primera relacionada con variables individuales de personalidad, la segunda en función de las características inherentes a las relaciones interpersonales y la tercera en relación con las características del entorno socio-laboral.

2.2. Los comportamientos que conforman la violencia en el trabajo

La polisemia conceptual refleja la complejidad del fenómeno de la violencia laboral y, de manera más profunda, las formas de estudiar dicho fenómeno y de prevenirlo. Aunque en la actualidad, se reconocen aproximadamente cuarenta y cinco conductas de acoso o violencia laboral (Leymann, 1997), es importante señalar que, en América Latina, existe un predominio de la violencia psicológica sobre la física. (Velázquez y Díaz, 2020). Para analizar la violencia laboral, se puede clasificar en tipologías basadas en la naturaleza de las conductas agresivas:

A) Violencia Psicológica: Esta es la forma de violencia laboral que prevalece en América Latina (Dör, Orue, Dapelo, 2021). Abarca una amplia gama de comportamientos no físicos destinados a lastimar la autoestima y la estabilidad emocional de la víctima. Incluye actos de degradación y humillación, como ofensas o ridiculización; aislamiento social deliberado, como ignorar a la persona o impedir su comunicación con otros; la desacreditación profesional, mediante críticas destructivas e injustificadas sobre su trabajo; y la intimidación, mediante amenazas explícitas (Gómez, 2004). Otras formas de nombrarla son el acoso psicológico o moral (Leymann, 1997) o mobbing (Piñuel, 2003).

B) Violencia Física: Esta forma de violencia laboral es menos frecuente, pero es la forma más visible o tangible de agresión. Comprende cualquier contacto físico no deseado con intención

de dañar, desde empujones, pellizcos, jaloneos, golpes o incluso intento de asesinato (Cruz y Casique, 2019).

C) Violencia Sexual: Esta forma de violencia laboral incluye desde conductas lascivas no deseadas; comentarios ofensivos y/o con contenido sexual, y comportamientos de intimidación sexual; hasta hostigamiento y acoso sexual que implican propuestas explícitas o implícitas a cambio de beneficios sexuales o bajo amenaza de represalias. En casos más graves, puede llegar al abuso sexual (tocamientos no consentidos) (Secretaría de las Mujeres del Estado de México, s.f.).

D) Violencia Económica y Discriminación: Esta forma de violencia laboral ataca directamente las condiciones materiales y las oportunidades de desarrollo profesional de la víctima, a menudo por razones de género; sin embargo, puede deberse a otras condiciones de desigualdad (Castañeda y García, 2020).

En una revisión de estudios mexicanos, Uribe et. al. (2011) encontraron que, si bien la mayoría de los comportamientos coinciden con la literatura internacional, existen algunos otros con significados culturalmente específicos de México. Estos hallazgos indican la existencia de prácticas personales, institucionales y culturales que contribuyen a la violencia en múltiples formas. Los autores proponen 16 factores (amenaza, violencia verbal, violencia física, hostigamiento sexual, generar culpa, aislamiento comunicación deteriorada, maltrato y humillación, abuso de poder, castigo, sabotaje y situaciones deshonestas, discriminación, sobrecarga de trabajo, clima laboral hostil, exceso de supervisión y control y desacreditación profesional) agrupados en 4 dimensiones (Hostigamiento y destructividad, Aislamiento emocional, Dominación y desprecio, y Hostilidad Encubierta), las cuales fueron sometidas a medición con respecto a la población mexicana como se muestra en la Tabla 1. Estas formas de violencia son las que se tomaron en cuenta para realizar el presente estudio.

Tabla 1. Factores de estudio de la Violencia en el Trabajo agrupados en dimensiones.

<i>Dimensiones</i>	<i>Factores</i>	
<i>Hostigamiento y destructividad (violentas)</i>	Amenaza Violencia verbal	Violencia física Hostigamiento sexual
<i>Aislamiento emocional (consecuencias)</i>	Generar culpa Aislamiento	Comunicación Deteriorada
<i>Dominación y desprecio (acción)</i>	Maltrato y humillación Abuso de poder Castigo	Sabotaje y situaciones deshonestas
<i>Hostilidad encubierta (encubiertas)</i>	Desacreditación profesional Discriminación Sobrecarga de trabajo	Clima laboral hostil Exceso de supervisión y control

Nota. Adaptado de Uribe et. al. (2011)

A continuación se describen los factores:

- *Hostigamiento sexual*: situación en la cual se produce cualquier comportamiento de índole sexual, efectuado mediante lo verbal, no verbal y físico no deseado con el propósito de atentar contra la dignidad de una persona en particular, creando un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante, ofensivo.

- *Amenazas*: Intimidar con querer maltratar al otro, haciéndolo sentir en peligro o en riesgo de algo desagradable, arriesgado, inseguro.

- *Violencia física*: empleo o amenaza de la fuerza corporal contra otra persona o grupos de personas con la intención de dañar física o psíquicamente. En el ámbito laboral puede presentarse violencia interna o externa a la empresa.

- *Violencia verbal*: se da de manera psicológica e incluye el manejo de la persona para calumniar o circular información falsa dirigida a deteriorar el ánimo de una persona de forma directa e indirecta.

- *Generar culpa*: crear al otro un sentimiento negativo de remordimiento, omisión o falla, resultante de la creencia de violación a alguna norma o falta de cumplimiento de alguna actividad para que se muestre arrepentido(a).

- *Comunicación deteriorada*: interrumpir el enlace, transporte, correspondencia, relación entre dos o más interlocutores, provocando tensiones, una degradación de la información a compartir.

- *Aislamiento*: generar intencionalmente al individuo un periodo difícil durante el cual evite pensar, actuar y relacionarse con los compañeros de trabajo.

- *Castigo*: Imponer una sanción no incluida en las normativas impuestas por la organización a beneficio de quién las propone.

- *Sabotaje y situaciones deshonestas*; acción de perjudicar a alguien con un mal trabajo o provocando desperfecto; entorpeciendo maliciosamente cualquier actividad.

- *Abuso de poder*: romper la igualdad o equilibrio entre poderes, principalmente se rompe por relaciones asimétricas, pues el reparto del poder este desequilibrado a favor de uno de los miembros.

- *Maltrato y humillación*: rebajar el orgullo de una persona, mortificar, defraudar, envilecer, abatir, someter y avergonzar.

- *Desacreditación profesional*: disminuir la reputación, desprestigiar, denigrar, deslustrar, calumniar, chismear, murmurar, difamar, desautorizar, criticar y manchar de manera privada o pública con palabras, hechos y acciones.

- *Sobrecarga de trabajo*: la carga mental es el resultado concreto de la interacción entre un sujeto específico y una tarea específica, respondiendo a la diferencia entre la

cantidad de recursos de procesamiento dedicados a la realización de la misma y la capacidad total del organismo.

- *Clima laboral hostil*: el clima laboral es una variable independiente responsable de hechos importantes sobre la motivación, satisfacción o productividad. Un clima laboral hostil es cuando se reportan percepciones y actitudes negativas donde la atmósfera interpersonal refleja la existencia de conflictos.

- *Discriminación*: cuando la naturaleza de una actividad profesional concreta o el contexto en el cual se lleva a cabo no constituye un requisito profesional esencial y determinante.

- *Exceso de supervisión y control*: someter a examen y revisión de una cosa para aceptar corregir, modificar, rectificar, repasar, bajo un proceso, método o técnica de forma muy rigurosa.

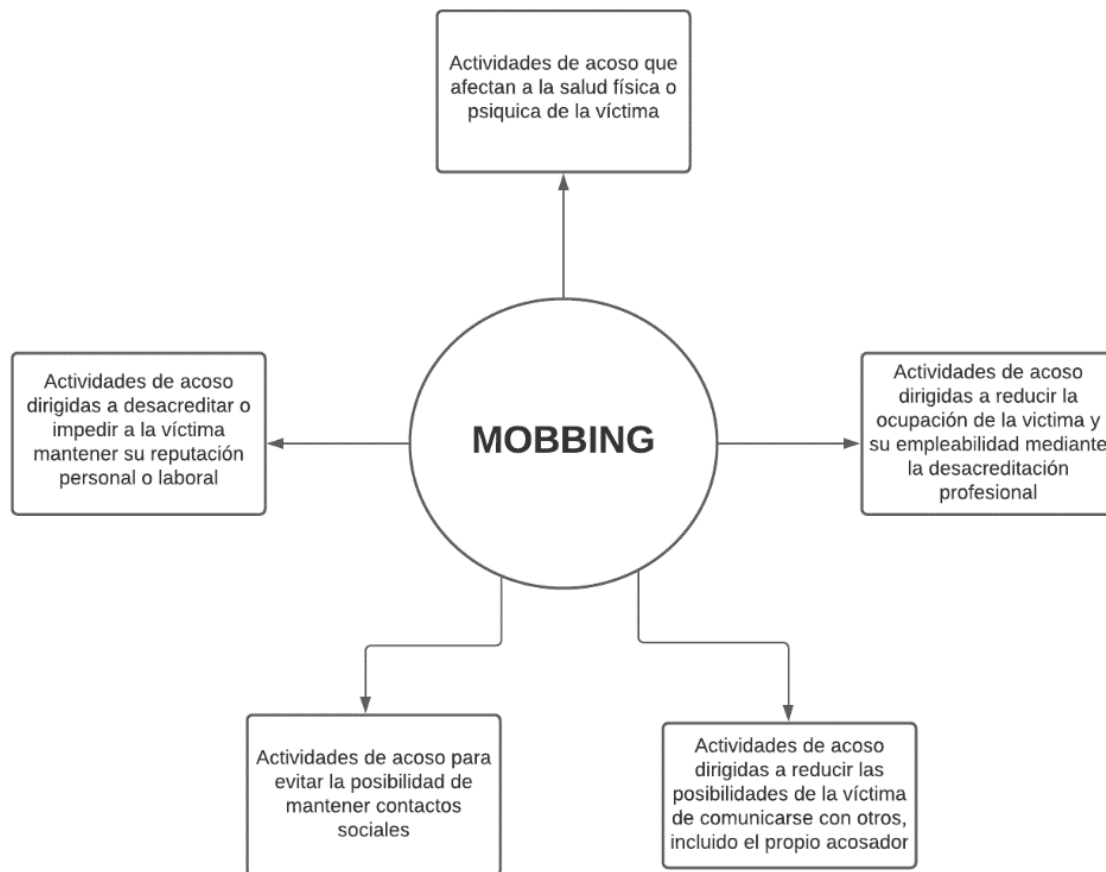
2.3 La manifestación de la violencia en el trabajo (modelos y teorías)

Si bien el concepto de violencia en el trabajo agrupa comportamientos de acoso sexual y acoso moral o psicológico (en inglés, mobbing), se han identificado algunos modelos que intentan explicar este fenómeno. Sin embargo, para los fines de esta investigación se destacan dos de ellos, relacionados con el acoso moral o psicológico (en inglés, mobbing), los cuales se citan a continuación.

Por un lado, Leymann (1997) establece cuatro etapas típicas en el desarrollo del acoso psicológico o moral que describen el surgimiento y la evolución de la mayoría de los procesos de acoso: 1) La aparición de algún incidente crítico, 2) La persecución sistemática, 3) La intervención de los superiores y 4) El abandono del trabajo. Por otro lado, este autor explica al mobbing mediante un modelo basado en las conductas que el agresor utiliza para anular y oprimir a su víctima. Si una o

más de estas conductas se repiten al menos una vez por semana durante seis meses, puede ser indicio de un proceso de mobbing. A continuación, en la Ilustración 3 se muestra el modelo:

Ilustración 3. Modelo de Mobbing



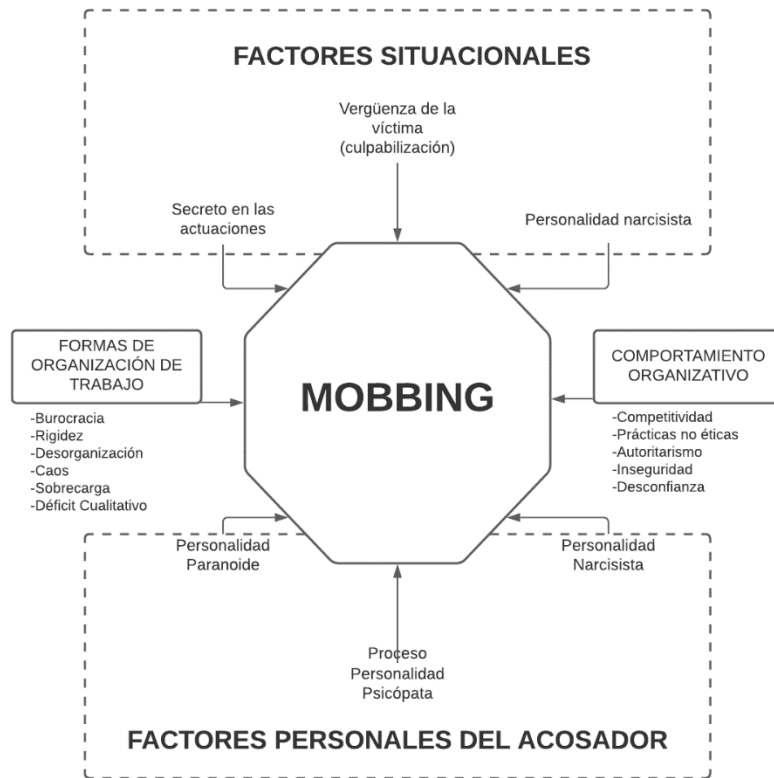
Nota. Adaptado de Leymann (1997)

De este modo, el objetivo de la práctica del mobbing es intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima. Con estas conductas, el hostigador reafirma su posición de poder y control sobre la víctima o sobre la situación, al canalizar estos impulsos mediante la violencia. El resultado es la continuación repetida de esta dinámica mientras la víctima se encuentra en esa posición. Así, se promueve una cultura de violencia entre los trabajadores (Piñuel, 2001; Piñuel, 2006). Los criterios diagnósticos más comunes que sirven para identificar casos de acoso moral o psicológico (mobbing) son:

1. La existencia de una o más de las conductas de hostigamiento internacionalmente reconocidas por la investigación.
2. La recurrencia de las conductas de hostigamiento con una frecuencia de, al menos, una vez por la semana.
3. La duración del hostigamiento como un proceso que se presenta a lo largo de un período mínimo de seis meses y que, por tanto, no responde a una acción puntual o esporádica.
4. La concurrencia de estas tres características indica que un trabajador está siendo sometido a un proceso de acoso psicológico en el trabajo mobbing.
5. La adscripción de un trabajador al grupo de víctimas de acoso debe matizarse posteriormente en relación con el número de conductas de mobbing que padece y con la duración (antigüedad) de las agresiones. Esto proporciona diferentes índices de gravedad en el pronóstico de cada uno de los casos (Piñuel, 2006).

Con base a este diagnóstico, Piñuel (2003) sugiere el Modelo Octagonal del mobbing, en el cual se seleccionan variables e indicadores propios de la organización, lo que enriquece la conceptualización de este fenómeno. A continuación, se muestra el modelo en la Ilustración 4:

Ilustración 4. Modelo Octagonal



Nota. Adaptado de Piñuel (2003)

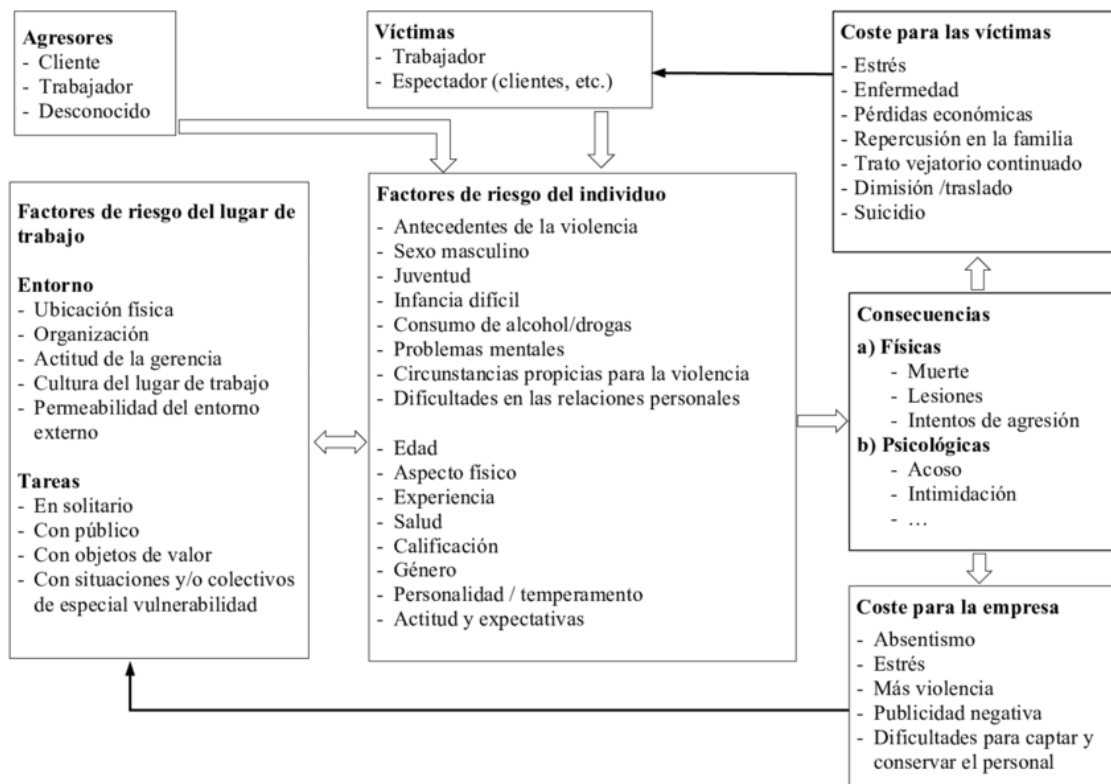
Otro de los modelos explicativos de la violencia en el trabajo se basa en destacar la importancia del ambiente organizacional y su relación con los valores, normas y prácticas predominantes, pues estos determinan las conductas aceptables en el contexto. Por tanto, si se presentan de manera frecuente prácticas injustas, es posible que estas se normalicen e integren al contexto, aunque algunas de ellas no sean consideradas como acoso, a diferencia de lo que podría suceder en una organización distinta (Topa et al., 2006).

Por su parte, Velázquez y Díaz (2020) describen cinco etapas en las cuales se manifiesta la violencia en el trabajo. La primera se refiere a la comunicación, y es la fase donde se identifica la restricción hacia el trabajador para expresarse correctamente; la segunda fase se refiere a la afectación social, donde se presenta el aislamiento del trabajador afectado al ser excluido por sus propios compañeros por temor a sufrir la misma situación; la tercera fase consiste en el desprestigio personal, a través de burlas, rumores y ridiculización de la víctima; la cuarta fase es denominada

descrédito laboral y se refiere a la disminución del desempeño laboral del trabajador como consecuencia de la afectación psicológica sufrida. La quinta y última etapa corresponde a la afectación de la salud, que surge cuando el trabajador es víctima también de acoso sexual.

Por último, Chapell y Di Martino (1998) propusieron un modelo interactivo de violencia laboral, que sirve como herramienta para realizar investigación, representado en la Ilustración 5. De este modo, dicho modelo esquematiza los factores de riesgo de la violencia laboral. Describe factores de riesgo a nivel individual (provenientes tanto del agresor como de la víctima), así como a nivel social y ambiental. También este modelo visibiliza las cuestiones ambientales detonantes de esta problemática. Con ello, se permite comprender la naturaleza multifacética de la violencia e identificar el alcance o las consecuencias que conlleva (Barrios y Paravic, 2011; Rodríguez y Paravic, 2013).

Ilustración 5. Modelo Interactivo de la violencia.



Nota. Adaptado de Chapell y Di Martino (1998).

2.4 Las causas de la violencia en el trabajo

2.4.1 Causas relacionadas con la persona (agresor y víctima)

Tanto el agresor como la víctima pueden presentar factores de riesgo que predisponen a conductas violentas. La forma en que las víctimas reaccionan ante un comportamiento agresivo parecen ser un factor importante para determinar si la agresión disminuye o aumenta (Chappell y Di Martino, 1998).

2.4.1.1 El agresor

Algunos de los motivos más frecuentes para ejercer violencia en el trabajo son las afectaciones al individuo como consecuencia del estrés por sobrecarga de trabajo y ciertas alteraciones de salud mental leves, los cuales podrían llevar a malentendidos, y de este modo las respuestas agresivas pueden surgir con mayor facilidad. Otro factor causal es el tipo de personalidad y temperamento con alta negatividad, que puede ocasionar respuestas conflictivas. También el consumo de alcohol se describe como un factor de riesgo para caer en comportamientos agresivos y descontrolados. Por último, el padecer ciertas enfermedades psiquiátricas (esquizofrenia, trastornos bipolares, alteraciones de personalidad), pueden conllevar directamente a ejercer a actos agresivos (Barrios y Paravic, 2011; Rodríguez y Paravic, 2013).

2.4.1.2 La víctima

En un estudio de Fontes Santana, Pellosos, Carvalho (2013) se identificó que el sexo femenino está asociado a la victimización por acoso psicológico, especialmente en mujeres que tienen hijos. También son víctimas de violencia laboral las personas jóvenes y con poca experiencia o las que tenían un tiempo de antigüedad de entre uno a tres años (Chappell y Di Martino, 1998). En otro estudio de Acosta, Aguilera y Pozos (2009) se asociaron los estilos personales de manejo de conflictos, en el cual se encontró que los estilos personales que combinan dominación (del

victimario) y evitación (por parte de la víctima) constituyen un factor de riesgo para sufrir acoso psicológico en el trabajo (Silva, Oliveira y Souza; Rodríguez y Paravic, 2013). Por otra parte, se identificó el estilo cooperador como posible factor protector ante este fenómeno.

En el estudio de Rodríguez (2010) se identificaron diferencias entre las víctimas y el resto del grupo en cuanto a valores, actitudes y comportamientos. Otras características que podrían influir notablemente en ser víctimas de comportamientos agresivos son el trabajar solo, fuera de las horas normales, en atención al público, con personas con estrés, con artículos con valor y en entornos abiertos a episodios violentos y en condiciones de especial vulnerabilidad, como es el caso de los problemas raciales (Chappell y Di Martino, 1998).

2.4.2 Causas relacionadas al contexto organizacional

Las características del entorno laboral son de alta relevancia en el origen de conductas de violencia. Las estructuras organizacionales con muchas jerarquías y el estilo directivo autoritario pueden influir en la aparición de violencia como resultado de la interacción laboral (Chappell y Di Martino, 1998). En este sentido, Acosta, Aguilera y Pozos (2009) muestran que el acoso se facilita en organizaciones carentes de reglas precisas. También pueden contribuir a la violencia laboral, las organizaciones con diseños estructurales poco claros y propicios para desarrollar actividades laborales; como los espacios reducidos, así como las relaciones interpersonales de mala calidad, con jefaturas ofensivas, con poca tolerancia racial y desigualdad de oportunidades (Rodríguez y Paravic, 2013).

Por otro lado, Soares y Villela (2012) reconocen los constantes cambios a los que se ven expuestos los individuos en términos de organización del trabajo como factores facilitadores de la violencia laboral, creando un ambiente laboral incierto y exigente.

En el estudio de Rodrigues y Freitas (2014) se identifican como factores asociados al acoso laboral: a) el alto desempleo, b) el modelo laboral y económico incierto y c) la fuerte competitividad. Al

respecto, los empleados temen perder su trabajo y fracasar, por lo que se quedan en las empresas afrontando malos tratos.

Los factores del entorno socio-laboral y organizacional están directa o indirectamente relacionados a distintas formas de violencia (Toro y Gómez, 2016), pues la cultura laboral actual se caracteriza por a) la búsqueda de la rapidez, b) la eficiencia y optimización y c) la falta de conocimiento legal de los trabajadores (Rodrigues y Freitas, 2014).

Por ello, en la organización se identifican factores tales como la falta de equidad y solidaridad en los ambientes altamente competitivos, así como las estructuras organizacionales burocráticas, autoritarias, jerárquicas y rígidas (Rodríguez, 2010).

En este sentido, la violencia laboral no se presenta como un fenómeno episódico, sino que trasciende el episodio individual y se ancla en la estructura de factores socioculturales (Velázquez y Díaz, 2020).

2.5 Las consecuencias de la violencia en el trabajo

Independientemente de la cultura, el tipo de empresa en la que se produzca la violencia laboral o que el hostigamiento se ejerza por un hombre o por una mujer, el efecto es más fuerte si se trata de un grupo contra una sola persona. También se constata que el acoso de un superior (acoso vertical descendente) es más grave que el acoso de un colega (acoso horizontal). Asimismo, las consecuencias sobre la salud a largo plazo son más graves cuando se trata de un acoso psicológico hacia una persona aislada, que cuando se trata de un maltrato hacia un grupo por parte de la dirección (Olmedo & González, 2006).

2.5.1 Consecuencias en el individuo (víctimas)

Las consecuencias individuales se reflejan en el estrés psicológico de las víctimas, manifestándose en ansiedad, depresión y falta de concentración, trastornos del ánimo y del sueño,

hostilidad, aislamiento e inseguridad, entre otros. (Coskuner et al., 2018; Piñuel, 2006; Velázquez y Díaz, 2020).

Con respecto a las consecuencias para las personas que lo padecen, el desenlace habitual ante el acoso laboral consiste en: a) la salida voluntaria de la organización al no poder soportar más, b) la salida forzosa mediante el despido, o c) la solicitud de traslado a otra área o departamento de la organización. Una vez que la víctima está fuera de la organización, han transcurrido en promedio entre quince y dieciocho meses desde el comienzo del acoso, tiempo en el cual una prometedora carrera laboral puede verse abatida, además de la salud física y emocional. En consecuencia, la recuperación de la víctima suele tardar años, y en ocasiones no recupera jamás su capacidad laboral. (Pando-Moreno, Beltrán-Aranda, Preciado-Serrano, Franco-Chávez, & Salazar-Estrada , 2006). Por otro lado, las consecuencias de no contar con las condiciones laborales adecuadas afectan principalmente la economía del trabajador y su familia e incrementan la desmotivación por el trabajo (Velázquez y Díaz, 2020).

2.5.2 Consecuencias en las organizaciones

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS, 2017), afirma que cuando el ambiente laboral se ve afectado por la presencia de conductas violentas se limita el desarrollo de los trabajadores en su vida profesional y personal, además de que disminuye la productividad de la organización como consecuencia de la apatía y el bajo desempeño de los trabajadores. (Velázquez y Díaz, 2020)

Las consecuencias organizacionales se observan en la disminución de la eficiencia y la productividad, el aumento del estrés y del ausentismo, la generación de una alta rotación de personal, la reducción de la lealtad y la credibilidad, la alienación laboral y la disminución del

compromiso organizacional (Coskuner et al., 2018; Chapell y Di Martino, 1998; Rodríguez y Paravic, 2013).

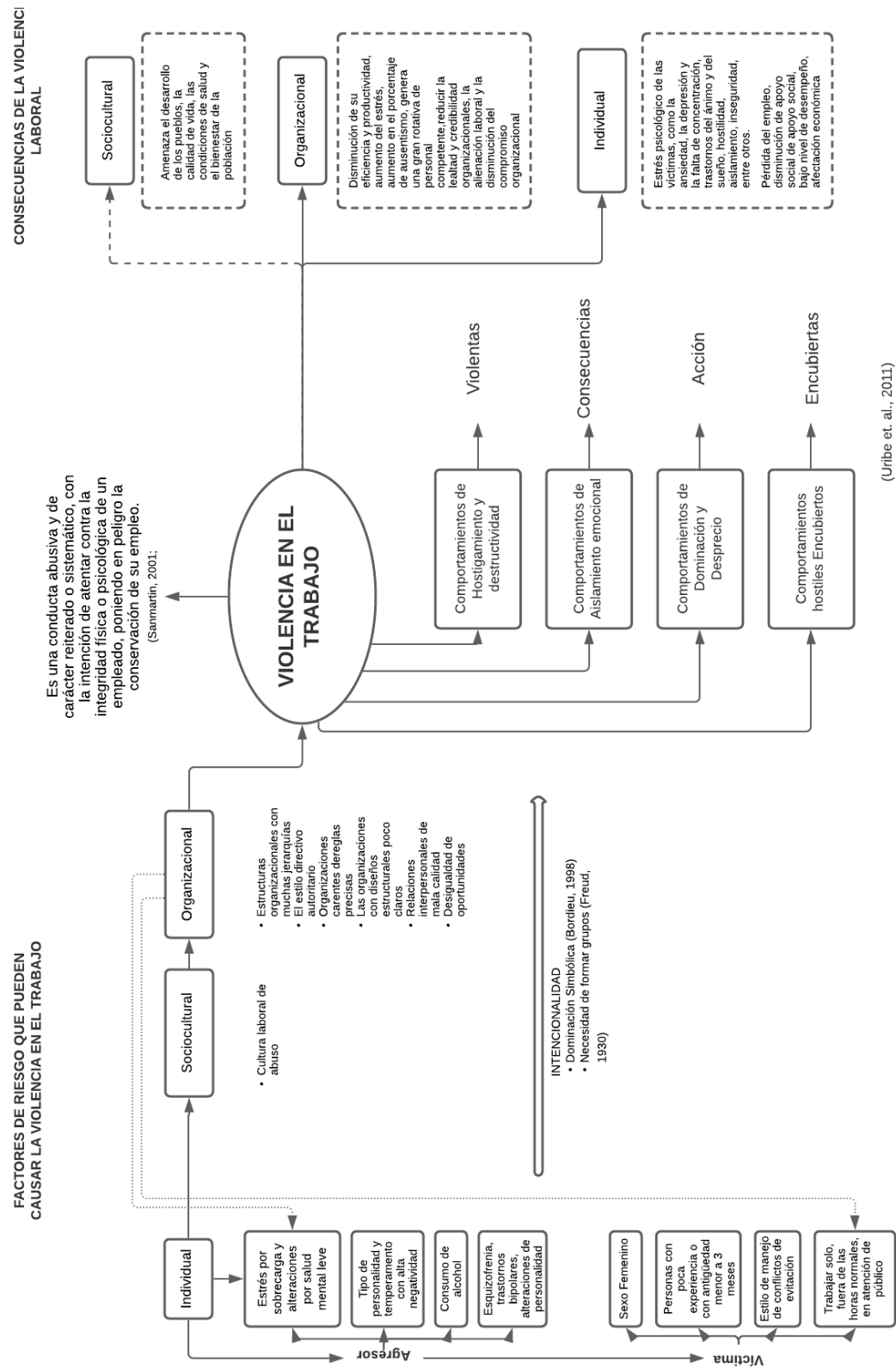
2.5.3 Consecuencias en la sociedad

Aunque sus efectos no siempre sean directos, el alcance de la violencia laboral es tal que amenaza el desarrollo de los pueblos, la calidad de vida, las condiciones de salud y el bienestar de la población (Barrios y Paravic, 2011) De forma local, cada país posee distintas cifras de violencia laboral; esto se debe a las características socioculturales del contexto. Por ello, los costos de la violencia impactan económicamente en los cuidados de salud, ya sea en rehabilitaciones de largo plazo, la reintegración de las víctimas de la violencia en el trabajo, el desempleo y los costos de nuevas capacitaciones laborales para quienes perdieron su trabajo a causa de este fenómeno (Rodríguez y Paravic, 2013).

2.6 Análisis de la violencia laboral

Con base en el Modelo Interactivo de la violencia laboral de Chapell y Di Di Martino (1998) y el Modelo Octagonal de Piñuel (2003) se ha realizado un análisis de los puntos anteriores para una mejor comprensión de la variable de violencia en el trabajo. Se muestra en la Ilustración 6:

Ilustración 6. Análisis del Fenómeno de la violencia.



Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

2.7 Instrumentos que miden la violencia en el trabajo

Para medir esta variable latente, se han desarrollado diversos instrumentos. A nivel internacional, destacan la Escala Cisneros (Piñuel, 2004) y el cuestionario LITP-60 (González de Rivera y Rodríguez, 2005), ambos desarrollados en España y enfocados en la medición del acoso psicológico.

La Escala Cisneros desarrollada por Piñuel (2004), valora 43 conductas de acoso psicológico. En su validación original (Fidalgo & Piñuel, 2004), el instrumento demostró una excelente confiabilidad (Alfa de Cronbach = 0.96) y una sólida validez de constructo con una estructura de 6 factores (ej. desprestigio laboral, entorpecimiento del progreso, incomunicación, intimidación, desprestigio personal, aislamiento) que explicaron el 64.06% de la varianza. Dicho cuestionario forma parte del Barómetro CISNEROS® (Cuestionario Individual sobre PSicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales), cuyo objetivo es sondear de manera periódica el estado, y las consecuencias en el entorno laboral de las organizaciones (Fidalgo & Piñuel, 2004).

Asimismo, se desarrolló el Cuestionario de Estrategias de Acoso Psicológico (LIPT-60), elaborado por González de Rivera y Rodríguez (2003) y modificado en su versión de 60 ítems (González de Rivera & Rodríguez-Abuin, 2005). Este instrumento destaca porque su escala de respuesta tipo Likert, permitiendo al sujeto valorar tanto la frecuencia como la intensidad de las estrategias de acoso percibidas desde cero (la conducta no ha tenido lugar, no la ha experimentado) hasta cuatro (conducta experimentada con intensidad máxima). El LIPT-60 ha reportado una excelente consistencia interna (Alfa de Cronbach = 0.97) y una sólida validez de constructo con una estructura de 6 factores (desprestigio laboral, entorpecimiento del progreso, incomunicación, intimidación abierta, intimidación encubierta y desprestigio personal) (González de Rivera & Rodríguez-Abuin, 2005).

Sin embargo, es fundamental centrarse en los instrumentos desarrollados y validados para la población mexicana, ya que las manifestaciones culturales de la violencia pueden diferir:

El Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo (IVAPT-PANDO) fue el primer instrumento construido y validado en un país latinoamericano con 989 trabajadores mexicanos (Pando-Moreno, Beltrán-Aranda, Preciado-Serrano, Franco-Chávez, & Salazar-Estrada, 2006), el instrumento demostró una excelente consistencia interna total (Alfa de Cronbach de 0.98). La validez de constructo se estableció mediante un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax, que arrojó una estructura de 5 factores (Acoso Psicológico, Violencia Física, Agresión Sexual, Inseguridad y Acoso Directivo), los cuales explicaron el 57.6% de la varianza total (Pando-Moreno, et al., 2006).

Posteriormente, Uribe-Prado (2011, 2013) creó la Escala de Violencia en el Trabajo (EVT), un instrumento robusto desarrollado específicamente para el contexto mexicano, el cual es utilizado en la presente investigación. Esta escala evalúa 16 factores de violencia laboral (agrupados en 4 dimensiones; Hostigamiento y destructividad, Aislamiento emocional, Dominación y desprecio y Hostilidad Encubierta.) y mide tanto la frecuencia como la duración. En sus estudios de validación psicométrica, la EVT ha demostrado una alta confiabilidad (Alfa de Cronbach global que oscila entre 0.85 y 0.91). Su validez de constructo fue confirmada mediante análisis factorial con rotación varimax, asegurando que los reactivos se agrupan coherentemente en los 16 factores propuestos (Uribe-Prado, 2013).

Con base en los instrumentos descritos, se concluye que, para determinar el acoso laboral, se requieren tres elementos mínimos: a) la presencia de comportamientos violentos de una o varias personas sobre otra(s); b) que los comportamientos sean reiterados y sistemáticos durante un tiempo prolongado, criterio fundamental para el diagnóstico del mobbing o acoso psicológico (Leymann, 1997). No obstante, es importante aclarar que otras formas de violencia, como una

agresión física o un acto de acoso sexual grave, pueden constituir violencia laboral desde la primera y única vez que ocurren; y c) que exista la intencionalidad de causar daño o perjudicar psicológicamente para obtener la salida de la víctima de la organización o colocarse por encima del otro, en una situación de poder.

2.8 El Marco Normativo en México y el Protocolo de Prevención de Violencia laboral (STPS)

En respuesta a la creciente problemática de la violencia laboral, en México se han implementado marcos normativos clave. De estos, destacan la NOM-035-STPS-2018 (enfocada en factores de riesgo psicosocial) y el Protocolo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2020).

La magnitud de esta problemática que motiva la creación de dichas normas ha sido documentada, un estudio realizado por García, Álvarez, Ramírez & Aranibar (2018) acerca del acoso laboral en mujeres, se identificó que el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), mediante su Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH) realizada en el 2016, publicó que de 10'268,036 mujeres que se ocupan como empleadas, obreras o jornaleras en México, (30.1%) señaló haber sufrido algún tipo de violencia laboral.

Asimismo, en esta encuesta se señaló que los estados con mayor violencia laboral hacia las mujeres son Jalisco, Chihuahua, Puebla y Querétaro, con cifras entre 36.1% y 37.6%. Este mismo estudio reportó que, en establecimientos como fábricas, talleres y maquiladoras, el 45.5% de las trabajadoras han sido víctimas de violencia, lo que hizo relevante el estudio ante el giro de empresas manufactureras de Puebla (García et al., 2018).

Por otro lado, en el mismo estudio de García et al. (2018), se menciona que una investigación del Instituto Aguascalentense de las Mujeres (2011) en empresas maquiladoras observó que la violencia es predominantemente horizontal (entre compañeros) y se manifiesta en exclusión,

hostigamiento, bloqueo social, intimidación y manipulación, generando graves consecuencias psicológicas para los trabajadores y afectando la productividad y el clima laboral.

Complementando a ello, las cifras de la ENDIREH (2016) son contundentes al señalar la alta prevalencia de la violencia laboral hacia las mujeres en diversos sectores (García et al., 2018). Si bien estos datos son cruciales para dimensionar la problemática, también abren el cuestionamiento sobre las manifestaciones y dinámicas del fenómeno en los hombres. Por esa razón y en línea con la literatura, el sexo es una variable sociodemográfica central para comprender la violencia laboral. En este sentido, el principal acierto de dicho marco normativo, como señalan diversos analistas (Patlán, 2019; Gómez-Pérez & Hernández-Gómez, 2021), es su capacidad para visibilizar legalmente los factores de riesgo psicosocial y la violencia, obligando a las organizaciones a diagnosticarlos. El Protocolo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2020), en particular, es robusto al establecer un marco de actuación obligatorio y un mecanismo procedural claro para la atención y seguimiento de quejas (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2020).

Sin embargo, es precisamente en este enfoque donde la academia ha identificado una importante área de oportunidad. Diversos investigadores han señalado los retos que la norma presenta como el avance en el diagnóstico y las limitaciones en la intervención (Juárez-García, 2017).

Del mismo modo, aunque el Protocolo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2020) menciona en su objetivo la necesidad de "propiciar un ambiente laboral apropiado", no profundiza en los mecanismos psicológicos o contextuales específicos para construir activamente dicho ambiente. De acuerdo con este vacío de la prevención primaria y proactiva es en donde la presente investigación inserta su justificación, proponiendo el Clima Ético y los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional como los

mecanismos concretos para construir ese "ambiente apropiado" que la norma busca, pero no detalla.

2.9 Estudios actuales de la violencia en el trabajo

En los últimos años, se ha estudiado a la violencia laboral, relacionada con algunas otras variables. A continuación, se citan algunos de los trabajos de relevancia por su aportación.

Un estudio de Toro y Gómez (2016) consistió en seleccionar artículos relacionados con la violencia laboral, los cuales se llevaron a cabo con muestras de Brasil, Argentina, México, Costa Rica y España. Después del análisis de diecisiete trabajos, describieron algunos factores desencadenantes de la violencia en el trabajo relacionados con aspectos individuales, sociales-interpersonales y de la organización, con base en la problematización y objetivos. Identificaron que el 70.5% se debieron a factores de la organización, el 29.4% a factores individuales y el 23.5 a factores socio-interpersonales. Lo anterior permite reconocer a la violencia laboral como un fenómeno multideterminado.

Gimeno, Grandío y Marqués (2012) realizaron su estudio acerca de las prácticas organizativas saludables frente a la violencia en el trabajo y encontraron resultados no significativos en problemas relacionados con el trabajo, como es el caso del estrés, las características del puesto y el estilo de liderazgo. Por el contrario, identificaron una relación positiva entre la comunicación y la participación, lo que indica una mejora en la calidad del entorno laboral.

Un estudio realizado por Gimeno, et al., (2012) evidenció que, para lograr entornos de trabajo saludables y libres de violencia, se debe actuar sobre la propia organización y sus prácticas. Se observó que las organizaciones estudiadas que responden con niveles elevados de prácticas

saludables (organizaciones saludables) sufren menos conductas violentas que aquellas otras con niveles bajos de estas prácticas (organizaciones tóxicas).

En México, Uribe, García Castillo y Barrera (2011) expusieron cómo un clima laboral deteriorado es el contexto ideal para la presencia de violencia laboral o acoso en el trabajo, también conocido como mobbing, demostrando la relevancia para la salud ocupacional. En este mismo estudio, se describió cómo la carencia de acciones orientadas al liderazgo, la comunicación, la satisfacción y la motivación en la empresa pueden ser los posibles deteriorantes de la gestión organizacional.

Por otro lado, en un estudio de Velázquez, Hernandez y Solís (2019) compararon las perspectivas de los empleados acerca del acoso laboral en relación con lo establecido en la legislación mexicana. Mediante entrevistas, identificaron que el acoso laboral se entiende como un conjunto de comportamientos negativos o agresivos que logran hostigar, molestar, presionar y hacer sentir mal a los miembros de la organización, pero que en la Ley Federal del Trabajo en ningún momento se mencionan palabras claves referentes al acoso laboral como: mobbing, acoso laboral, acoso psicológico y violencia psicológica. Sin embargo, sí menciona la violencia y el hostigamiento.

En el estudio de Gancedo (2023) se indica que las mujeres son víctimas de violencia no física de forma predominante, incluyendo formas de violencia verbal, acoso psicológico y acoso sexual. Estas formas de agresión “invisible” tienen un impacto devastador en la salud mental y el bienestar de las víctimas. Otro estudio comparativo en la población española encontró que, si bien el acoso laboral deteriora la salud mental de todas sus víctimas, su efecto es “mucho más grave en las mujeres que en los hombres” (García et al., 2016), pues presentan niveles significativamente más altos de ansiedad, insomnio, sintomatología y depresión. Por el contrario, en el estudio de Gancedo (2023) se reporta que los hombres presentan violencia física con mayor frecuencia. Otro estudio realizado en Colombia encontró que dos tercios de las personas que habían sufrido agresiones

físicas en el trabajo eran hombres (Cárdenas y Páez, 2013). Este patrón apunta a que la violencia contra las mujeres en el trabajo se relaciona con un mecanismo de control social destinado a preservar las jerarquías de género tradicionales (López, Vázquez y Montes, 2009).

Otro estudio reciente elaborado por Enríquez, Ortiz, Petrovich, Martínez-Jiménez, Méndez y Fernández (2021), describieron las experiencias del profesional de enfermería sobre la violencia experimentada en su trabajo, mediante un estudio etnográfico focalizado en tres hospitales de Veracruz, México. Se obtuvieron como fuentes temáticas: causas y tipos de agresión, reacción de la víctima ante la agresión y agresor. El 68% refirió no haber denunciado la agresión a sus superiores e identificaron al médico como el principal agresor (44%), seguido por el familiar del paciente (20%), concluyendo que es necesaria la implementación de estrategias para evitar la violencia laboral, así como la formación de pautas a seguir en caso de ser violentada/o.

Por otro lado, en el estudio de Arredondo et al., (2011) se plantea que el comportamiento de las personas en el trabajo depende en gran parte de su conocimiento de las dimensiones y características relevantes de la organización a la cual pertenecen. De acuerdo con las investigaciones citadas, es importante identificar como se relacionan el clima ético, las conductas de ciudadanía organizacional y la violencia en el trabajo para promover calidad de vida en el trabajo. De acuerdo con lo mencionado, se plantea en el presente estudio la relación de la violencia en el trabajo con variables que aborden tanto a la dimensión individual como a la organizacional. Este es el caso de los comportamientos de ciudadanía organizacional (individual) y el Clima Ético (organizacional), las cuales se describen en los siguientes capítulos.

CAPITULO 3. LOS COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL

3.1 Los comportamientos de ciudadanía organizacional como comportamientos prosociales

Los comportamientos de ciudadanía organizacional se definen de varias maneras, de hecho, el dominio conceptual de este constructo aún está evolucionando. De este modo, Brief y Motowidlo (1986) los identifican como comportamientos relacionados con los "prosociales" y los "comportamientos de incumplimiento". Por otro lado, los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional tienen un fuerte componente ético, ya que pueden ser morales o inmorales y pueden constituir, simplemente, la manifestación de comportamientos éticos en el lugar de trabajo (Turnipseed, 2002).

3.2 La conceptualización de los comportamientos de ciudadanía organizacional

La ciudadanía organizacional, definida en un principio por Organ (1988) es un conjunto de comportamientos individuales discrecionales, no reconocidos por los sistemas de recompensa formal, a pesar de que estos promueven el efectivo funcionamiento de la organización. Este autor expresa la necesidad de comprender la forma de comportamiento ciudadano en la organización, pues son los empleados quienes, mediante los valores, normas y costumbres existentes en el entorno de trabajo, promueven de buena voluntad el funcionamiento efectivo de la organización. Por otro lado, los comportamientos de ciudadanía organizacional resultan de la relación establecida entre la identidad social y la forma de involucrarse voluntariamente en el contexto laboral, añadiéndose a sus obligaciones formales en el trabajo. Por consiguiente, estas conductas se construyen mediante la identificación del grupo laboral y la práctica profesional derivada del comportamiento positivo de los individuos, y a su vez, benefician a la organización y la generan valor agregado, lo cual contribuye al éxito organizacional (Ellenberg y Rojas, 2007; Arredondo et al., 2011).

En síntesis, la ciudadanía organizacional se refiere a las conductas no establecidas formalmente en las descripciones de puesto, pero que los colaboradores las desempeñan de manera voluntaria en el interior de la organización. Estas conductas contribuyen al funcionamiento efectivo de la misma a corto, mediano y largo plazo (Rosario y Rovira, 2004; Topa, Morales, y Gallastegui, 2006; Biaggini y Mendoza, 2005). Por ello, es necesario comprender cómo impulsar a los individuos a integrarlas a su contexto laboral. Anteriormente Smith, Organ y Near (1983) identificaron tres tipos básicos de comportamiento, esenciales para el funcionamiento organizacional. El primer comportamiento es la introducción de las personas al sistema organizacional: la inducción. En el segundo las personas cumplen con requerimientos fuera de su rol específico de una manera confiable. En el tercero se mencionan los comportamientos relacionados con una actividad innovadora y espontánea, cuya práctica va más allá de las prescripciones de su rol o papel, pues según estos autores una organización es un sistema social frágil si depende únicamente de sus modelos de comportamiento prescritos. En este sentido, Terán (2009) menciona que la Ciudadanía Organizacional es un comportamiento extra-rol, es decir, un comportamiento que crea o promueve la efectividad organizacional por medio de actos informales de cooperación, voluntarios y útiles, los cuales sobrepasan los roles formales o específicamente designados como obligaciones de trabajo.

Las organizaciones no podrían sobrevivir o prosperar sin que sus miembros se comportaran como buenos ciudadanos participando en todo tipo de comportamientos positivos. Debido a la importancia de comprender la naturaleza, el comportamiento de ciudadanía organizacional se ha definido en la literatura como un concepto multidimensional que incluye todos los comportamientos positivos organizacionalmente relevantes de los miembros de la organización, incluidos los comportamientos tradicionales de participación, los comportamientos

extrafuncionales pertinentes para la organización y los comportamientos políticos, como la participación organizacional plena y responsable (Organ 1988).

Los comportamientos de ciudadanía organizacional se consideran ampliamente como una contribución al desempeño general y a la eficiencia de una organización. De este modo, los comportamientos de ciudadanía organizacional proporcionan un medio para gestionar las interdependencias entre los miembros de una unidad de trabajo, lo que aumenta los resultados colectivos logrados; reducen la necesidad de que una organización dedique recursos escasos a funciones simples de mantenimiento, lo que libera recursos para la productividad; y mejoraran la capacidad de otros (es decir, compañeros de trabajo y gerentes) para realizar sus trabajos al liberar tiempo para una planificación, programación, resolución de problemas más eficientes, etc. (Organ 1988; Podsakoff y MacKenzie 1994).

3.3 Referentes de los Comportamientos de ciudadanía organizacional

Existen grandes grupos de antecedentes de comportamientos de ciudadanía organizacional, los cuales han sido enfatizados en diferentes estudios, como: a) el estudio de las características de los empleados (actitudes y disposiciones), b) el estudio de las características de la tarea, c) el estudio de características organizacionales, y d) el estudio de comportamientos de liderazgo. Otros investigadores se han centrado en las actitudes y disposiciones de los empleados y el apoyo del líder. De este modo, las actitudes de los empleados son factores generales de "moral" afectiva. En este caso, la personalidad, la satisfacción laboral, los comportamientos de liderazgo y el compromiso organizacional han antecedido también a las conductas de ciudadanía organizacional (Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach, 2000).

En un estudio realizado por Organ y Konovsky (1989) se encontró la relación entre la ciudadanía organizacional y el componente cognoscitivo del individuo, a diferencia del componente afectivo.

Por otro lado, se ha estudiado poco las consecuencias de las conductas de ciudadanía organizacional relacionadas con el desempeño. Organ (1983) menciona la clave del comportamiento de ciudadanía organizacional radica en que, si los responsables de gestionar la organización dedican tiempo para fomentarlo con los empleados, mejora la efectividad organizacional. Un ejemplo está en asistir voluntariamente y participar activamente en la unidad de trabajo (Virtud Cívica) o responder ante la violación de los derechos de los colaboradores (Cortesía); ambas acciones reducen la probabilidad de ocurrencia de problemas, las cuales de otro modo tomarían tiempo y esfuerzo para resolver. Como la ciudadanía organizacional generalmente no se considera formalmente requerida por la organización, se pueden promover formas de comportamiento particularmente distintivas para las organizaciones. (Podsakoff et al., 2000).

En los últimos años, se ha estudiado también la relación entre las percepciones de Justicia Organizacional (como variable referente) y los comportamientos de ciudadanía organizacional, con base en el intercambio social, es decir, en el supuesto de que si una organización trata a sus empleados justamente ellos probablemente retribuirán con esfuerzos extras para el bien de la empresa.

En consecuencia, existen otras variables organizacionales consideradas como referentes sobresalientes de ciudadanía organizacional. Este es el caso de la satisfacción laboral, el involucramiento, compromiso, valores organizacionales, percepción de apoyo por parte del supervisor, confianza en el supervisor y similares variables organizacionales. (Omar y Uribe, 2005).

Por otro lado, algunas definiciones comparten elementos clave de los comportamientos de ciudadanía organizacional. Entre ellos, representan comportamientos por encima y más allá de los prescritos formalmente por un rol organizacional y son de naturaleza discrecional, no son

recompensados directa o explícitamente dentro del contexto de la estructura formal de recompensa de la organización, y son importantes para el funcionamiento eficaz y exitoso de una organización (MacKenzie, Podsakoff y Fetter 1993; Organ 1988; Organ y Konovsky 1989; Podsakoff y MacKenzie 1994).

También, la satisfacción laboral percibida se propone como un predictor directo de los Comportamientos de ciudadanía organizacional. En contraste, el nivel percibido de adecuación persona-organización (en inglés conocido como “*fit person-organization*”), el apoyo del líder y equidad en la asignación de recompensas se postulan como predictores indirectos a través de sus efectos sobre la satisfacción laboral (Netemeyer, Boles, McKee y McMurrian, 1997; Organ 1988; Organ y Konovsky 1989; Organ y Ryan 1995; Podsakoff et al. 1993).

En otros estudios, se ofrecen varias explicaciones teóricas para esta relación de satisfacción laboral y comportamientos de ciudadanía, integrando a la teoría del intercambio social (Konovsky y Pugh 1994) y la teoría del contrato psicológico (Robinson y Morrison 1995) como normas de reciprocidad entre el empleado y la organización.

Por otro lado, si los comportamientos de ciudadanía organizacional se miden por medio del grado en que los participantes responden habitualmente a situaciones (fuertes/ débiles), se podría esperar operacionalmente las tendencias de respuesta (Organ, 1994). En esta línea, se han realizado estudios específicos para explorar esta relación. Por ejemplo, Omar y Uribe (2005) llevaron a cabo un estudio transversal con empleados argentinos para explorar las dimensiones eysenckianas de personalidad como predictores de los comportamientos de ciudadanía organizacional de ayuda y de voz. Sus análisis de regresión múltiple por pasos mostraron que la Extraversión fue el predictor más significativo de los comportamientos de ciudadanía organizacional de voz, mientras que la

Estabilidad Emocional fue el mejor predictor de los comportamientos de ciudadanía organizacional de ayuda.

De forma similar, un metaanálisis posterior de Chiaburu, Oh, Berry, Li, y Gardner (2011), enfocado en el modelo de los Cinco Grandes (Big Five), encontró que la Conciencia y la Amabilidad (Afabilidad) eran los predictores disposicionales más consistentes de los comportamientos de ciudadanía organizacional. Estos estudios, si bien no permiten establecer una causalidad directa al ser de naturaleza correlacional, sí sugieren fuertemente que los rasgos de personalidad son antecedentes relevantes de la ciudadanía organizacional. Por tanto, se sugiere continuar con la investigación sobre estas relaciones, como lo señalan Omar y Uribe (2005) en sus conclusiones que proponen el análisis de los valores éticos como predictores de los comportamientos de ciudadanía organizacional.

3.4 Características de los comportamientos de ciudadanía organizacional

Existen tres características esenciales de las Conductas de la Ciudadanía Organizacional (Smith, Organ y Near, 1983). La primera, define la naturaleza discrecional de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional, ya que van mucho más allá de los requisitos tradicionales del trabajo. A diferencia de la descripción formal del trabajo escrita en el contrato entre el empleado y la organización, el empleado no está obligado a realizar los comportamientos de ciudadanía organizacional; más bien, la decisión de mostrarlos depende de la voluntad del empleado y no es inducida por la dirección de ningún supervisor (Smith, Organ y Near, 1983).

La segunda característica de la Ciudadanía Organizacional considera a estos comportamientos como indirectos, por lo cual no están reconocidos formalmente por el sistema de recompensas. Aunque participar en tales actividades podría facilitar un aumento de salario o ascenso por recomendación del jefe, esto no está garantizado por los términos del contrato (Organ, 1997).

La tercera característica de la Ciudadanía Organizacional es que promueve el funcionamiento eficiente y eficaz de la organización. Organ (1997) ejemplifica esta característica como “dar ayuda a un compañero de trabajo”, pues al llevarla a cabo de forma individual, puede resultar en una situación disfuncional para el empleado, pero cuando muchos empleados participan en tal comportamiento repetidamente mejora la efectividad organizacional.

3.5 Dimensiones de las conductas de la ciudadanía organizacional

Como parte de su estudio, Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach (2000) realizaron una revisión de la literatura teórica y empírica de la ciudadanía organizacional propuesta por Organ (1988) en la cual evaluaron las propiedades psicométricas de la escala desarrollada por dicho autor. Como resultado, proponen el ajuste a cinco dimensiones de las conductas de la ciudadanía organizacional; 1) *Altruismo* o conducta de cooperación, la cual se refiere a personas que de manera voluntaria ayudan con un problema o tarea relevante para la organización, 2) *Rectitud o complacencia*, la cual se refiere a ser puntual y seguir sensatamente las reglas, normas y procedimientos de la empresa, 3) *Cortesía*, que se refiere a ser atento y respetuoso con los derechos de las demás personas, 4) *Deportivismo*, el cual se refiere a evitar las quejas, los problemas menores y los chismes falsamente engrandecidos y 5) *Virtud Cívica*, cuyo comportamiento se refiere a la participación responsable en la vida política de la organización mediante el conocimiento de los aspectos o características vigentes, la participación en reuniones y la atención a comunicaciones internas.

En el 2009, Terán utilizó para su estudio en la población mexicana las siguientes dimensiones de Ciudadanía Organizacional con base a Organ, Podsakoff y MacKenzie (2006), las cuales se describen a continuación:

a) *Comportamiento de ayuda*: Es un comportamiento directo, voluntario e intencional, centrado en ayudar a personas específicas en situaciones relacionadas con el trabajo, por ejemplo, orientar a nuevas personas, asistir a alguien con una carga de trabajo pesada, resolver o mitigar conflictos interpersonales o prevenir un problema.

b) *Comportamiento de Lealtad organizacional*: Es la voluntad de proteger a la organización, apoyando y defendiendo la construcción de los objetivos organizacionales. Este comportamiento incluye la defensa de la organización contra amenazas, la permanencia en la organización durante los tiempos difíciles y su representación favorablemente de manera externa, contribuyendo a su buena reputación, así como la cooperación con otros para servir a los intereses de la misma organización.

c) *Comportamiento de Cumplimiento organizacional*: Pertenece a una forma impersonal de concientización, en la cual no se ayuda directamente a una persona específica pero indirectamente se ayuda a otros implicados en el sistema, representando algunas normas internalizadas. Esta dimensión de la ciudadanía ha sido definida como la aceptación de las reglas, regulaciones, y procedimientos organizacionales.

d) *Comportamiento de Iniciativa individual*: La iniciativa es la comunicación en el lugar de trabajo para mejorar el desempeño individual y el grupal. Una característica de este comportamiento es hacer sugerencias constructivas, en las cuales se incluyen todos los actos voluntarios de creatividad e innovación en organizaciones, de este modo, los trabajadores encajan de forma activa en esta forma de espontaneidad organizacional, encontrando la forma de improvisar el funcionamiento individual, grupal y organizacional.

e) *Comportamiento de Virtud Cívica*: Este comportamiento representa los intereses y compromisos a un nivel macro de la organización como un todo, en el cual se

refleja el reconocimiento de una persona de ser parte de un sistema y aceptar las responsabilidades exigidas en conjunto.

f) *Comportamiento de Auto desarrollo*: Incluye todas las formas en las cuales los trabajadores toman acciones de manera voluntaria para incrementar sus conocimientos y habilidades para mejorar y contribuir con sus organizaciones, por medio de entrenamiento en cursos, desarrollo en áreas afines o aprendizaje de una nueva habilidad para ampliar el rango de contribuciones a la organización.

Para que estas dimensiones sean consideradas como conductas de ciudadanía organizacional, deben ser voluntarias, deben beneficiar a la organización desde una perspectiva sistémica y frecuentemente deben ser de naturaleza multidimensional (Demir, 2015).

3.6 Las consecuencias de la ciudadanía organizacional

Además de la eficiencia organizacional, existen consecuencias benéficas para la organización cuando coexisten comportamientos de ciudadanía organizacional en las prácticas del día a día. Estas consecuencias, cuantificadas en el metaanálisis de Podsakoff, Whiting, Podsakoff y Blume (2009), se dan a distintos niveles.

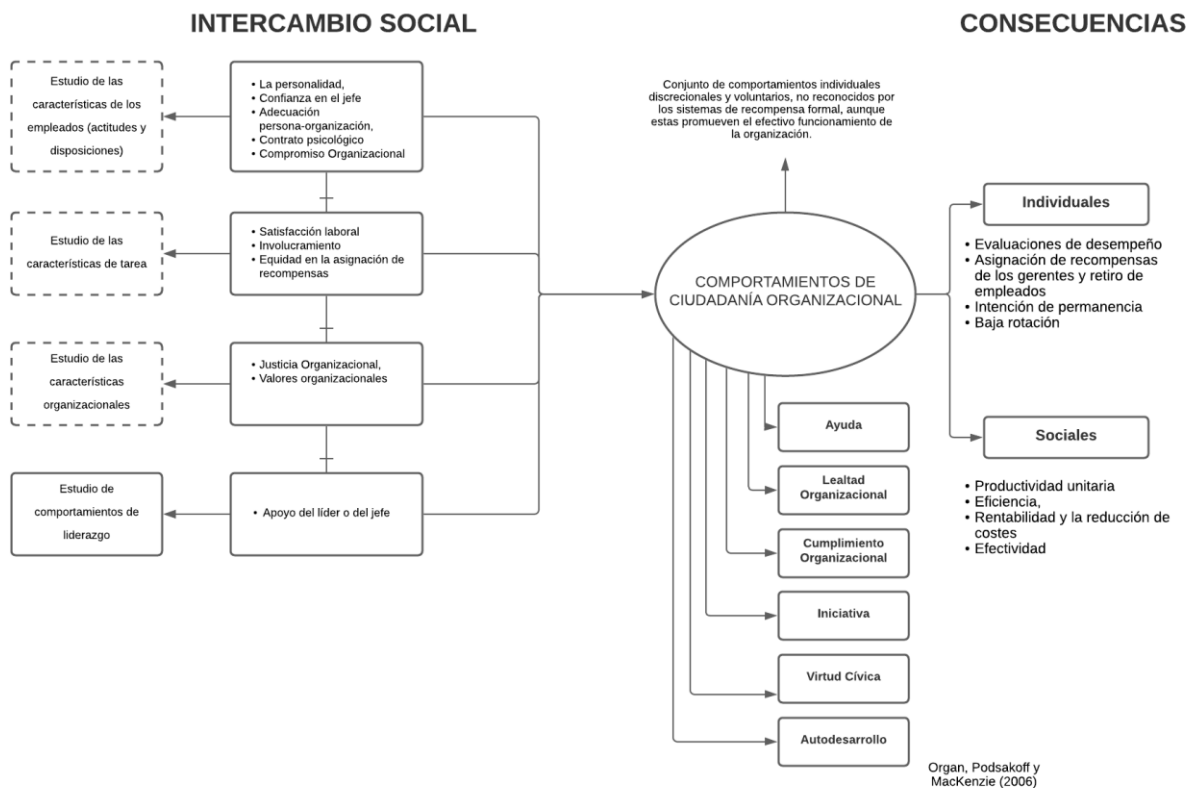
A nivel individual, dicho estudio meta-analítico reportó que estas consecuencias incluyen una fuerte relación positiva con las evaluaciones de desempeño ($r_c = 0.60$) y con las decisiones de asignación de recompensas de los gerentes ($r_c = 0.57$). Además, los comportamientos de ciudadanía organizacional están relacionados negativamente con los comportamientos de retraimiento, mostrando una relación significativa con una menor intención de renuncia ($r_c = -0.22$), una menor rotación real ($r_c = -0.14$) y un menor ausentismo ($r_c = -0.16$) (Podsakoff, Whiting, Podsakoff y Blume, 2009).

A nivel organizacional, reporta que los comportamientos de ciudadanía organizacional se relacionan positivamente con una variedad de medidas de eficacia de la unidad. Específicamente, se encontró una relación positiva con la productividad de la unidad ($r_c = 0.37$), la eficiencia ($r_c = 0.40$) y la satisfacción del cliente ($r_c = 0.23$). Notablemente, los comportamientos de ciudadanía organizacional mostraron una fuerte relación con la reducción de costos (indicada por una correlación negativa, $r_c = -0.52$), aunque su relación con la rentabilidad fue positiva pero más débil ($r_c = 0.15$) (Podsakoff, Whiting, Podsakoff y Blume, 2009).

3.7 Análisis de los comportamientos de ciudadanía organizacional

Con base a los conceptos y hallazgos descritos anteriormente, se llevó a cabo un análisis de la variable de ciudadanía organizacional, con el objetivo de una mayor comprensión. A continuación, se muestra en la Ilustración 7:

Ilustración 7. Análisis de los comportamientos de ciudadanía organizacional.



Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Para una mejor comprensión de la ciudadanía organizacional, sus referentes se pueden agrupar en características individuales, de la tarea, de la organización y del liderazgo. Es de relevancia que estos referentes se explican a partir de la teoría del intercambio social; es decir, surgen de la socialización y de la relación individuo-organización.

3.8 Estudios relacionados con la ciudadanía organizacional

Si bien los comportamientos de ciudadanía organizacional se conceptualizan como positivos, es fundamental analizarlos en su relación con los comportamientos negativos o Comportamientos Contra productivos en el Trabajo, categoría que incluye fenómenos como el mobbing, el acoso laboral o la violencia en el trabajo (Chang & Smithikrai, 2010), pues se podría asumir que los comportamientos de ciudadanía organizacional y la violencia son comportamientos que parecen polos opuestos.

Sin embargo, en el metaanálisis de Dalal (2005) se desestimó esta suposición, pues se encontró una relación negativa modesta y se concluyó que ambos constructos muestran patrones de antecedentes distintos y, por lo tanto, deben ser considerados como factores relativamente distintos. Este hallazgo implica que la simple promoción de comportamientos de ciudadanía organizacional no garantiza automáticamente la eliminación de la violencia, creando un vacío de conocimiento sobre cómo interactúan estos comportamientos con el contexto organizacional.

En el estudio realizado por Akar (2018) se examinó la relación de la confianza organizacional con la justicia organizacional, el compromiso organizacional, el apoyo organizacional, la ciudadanía organizacional, la confianza organizacional, la satisfacción laboral, el liderazgo ético, el cinismo organizacional y el mobbing. Aunque el estudio (Akar, 2018) no midió la relación directa entre mobbing y los comportamientos de ciudadanía organizacional, se encontró que la confianza organizacional tiene una correlación negativa baja con el mobbing ($r = -.24$) y una correlación

positiva moderada con los comportamientos de ciudadanía organizacional ($r = .43$). Estos hallazgos sugieren que un clima de confianza es un antecedente que, simultáneamente, puede disminuir la violencia y fomentar la ciudadanía (Akar, 2018).

En otro estudio realizado por Topa, Morales y Gallastegui (2006), los autores analizaron la relación entre el clima laboral, las conductas de ciudadanía organizacional y el acoso laboral. Encontraron relaciones negativas y significativas entre las dimensiones de la cultura y el acoso en el plano personal. Asimismo, el acoso laboral total se relacionó negativamente con los comportamientos de ciudadanía organizacional ($r = -.30$, $p < .001$). Por su parte, los resultados positivos, como el compromiso organizacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional, mostraron correlaciones fuertes y positivas (con un tamaño del efecto de $r = .67$, $p < .001$). Como limitante de esta investigación, se utilizó una mayoría de varones en la muestra, por lo cual pudo influir en los resultados de las dimensiones del acoso. (Topa, Morales y Gallastegui, 2006).

Según Chang y Smithikrai (2010), los comportamientos contraproductivos también pueden ser asumidos voluntariamente por los colaboradores. Pues en su estudio, los comportamientos de ciudadanía organizacional predijeron significativamente una disminución de comportamientos contraproductivos por sí solos ($\beta = -0.17$) en su análisis de regresión, y en su modelo de ecuaciones estructurales demostraron que los comportamientos de ciudadanía organizacional actúan como un moderador (amortiguador), mostrando una ruta ($\beta = -0.24$) que reduce el efecto negativo que ciertos rasgos de personalidad tienen sobre la manifestación de la violencia. Su conclusión principal fue que cuando existen comportamientos de ciudadanía organizacional pueden aliviar el impacto de los antecedentes de la violencia. Además, replicaron la correlación negativa encontrada en metaanálisis previos entre comportamientos de ciudadanía organizacional y comportamientos contraproductivos ($r = -0.27$) (Chang y Smithikrai, 2010).

Con base en estos estudios (Dalal, 2005; Topa et al., 2006; Akar, 2018; Chang & Smithikrai, 2010), se describe que la relación entre comportamientos de ciudadanía organizacional y violencia laboral no es simple, sino que está mediada por las características organizacionales. Es entonces donde el contexto juega un papel decisivo. Por ello, la presente tesis se propone analizar de manera conjunta el Clima Ético y los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional para explicar su relación e influencia sobre la Violencia en el Trabajo, lo cual se abordará en el siguiente capítulo.

CAPITULO 4. EL CLIMA ÉTICO

4.1 Ética en las organizaciones

Desde hace muchos años, la ética se ha convertido en objeto de estudio para distintos escenarios, pues es una dimensión del comportamiento humano interdependiente de otros aspectos, que se centra en que cada acción humana se produce en un lugar y en un momento concreto, y es posible juzgar por separado sus distintos aspectos (económicos, políticos, psicológicos, sociológicos o éticos), la acción es la única cuestión tangible existente (Guillen Parra, 2006).

Según el análisis histórico de Cortina (2003), fue en la década de 1970 cuando resurgió la ética empresarial tras un periodo de declive, bajo la necesidad de crear capital social y redes de confianza. Así nació la ética aplicada a la vida social y la actividad empresarial. Por consiguiente, la concepción de empresa no solo está orientada a la eficiencia y eficacia, sino también a la cultura del éxito compartido por un grupo de personas (Cortina, 2003).

Después de los años 80, el término de “empresa excelente”, se definió con las siguientes características: se define como una organización dotada de una cultura con un alto nivel ético; la cual plantea su actividad desde los valores formadores de la identidad con la empresa, pues estos valores son aún más necesarios cuanto mayor es su alcance en escenarios transnacionales (Peters y Waterman, 1982). Cada uno de estos valores formadores se modulan atendiendo a su cultura y aprendiendo de ella. También es una empresa proactiva con un grupo humano cohesionado, la cual muestra solidaridad a sus miembros tomando decisiones desde los valores, lo que a su vez genera un clima ético (Cortina, 2003). A partir de ello, cuando se habla de la ética en la organización, se hace referencia al “carácter” de la organización y su desempeño colectivo (Morello y González, 2002). Así, se deriva que el “carácter” de la organización se forja en la toma de decisiones personales y responsables (Cortina, 1996). Del mismo modo, la ética exige cultivar la

predisposición a tomar decisiones e incorporarla en el carácter de las personas hasta convertirse en hábito, incluso en costumbre (cultura) (Cortina, 2003).

La ética entonces se presenta como guía para las personas en la gestión empresarial (Cortina, 1996) y se corresponde con las relaciones humanas dentro de la organización, pues las personas pasan la mayor parte del tiempo en contacto por motivos laborales (Morello y González, 2002). Además, la ética se identifica como fuente principal de lo considerado comportamiento aceptable e inaceptable (Víctor y Cullen, 1989, Wimbush y Shepard, 1994).

La organización puede comprometerse con la ética, al grado en el cual los beneficios no se excluyan mutuamente, ni en principio ni en la práctica (Carolyn y Wey, 1996). De tal modo, la ética se caracteriza por ser un saber teórico y un saber práctico. No se reduce a un conocimiento acerca de lo bueno o malo, sino que es un saber para y un saber desde; esto es un conocimiento para el gobierno o la dirección de las propias acciones, pues supone la edificación del individuo como persona. Actuar siguiendo criterios éticos constituye una de las claves para la construcción de la confianza en la organización y la excelencia personal y organizativa (Guillen, 2006).

En semejanza con la ética empresarial, el clima ético proporciona el contenido moral de las decisiones (es decir, lo que debe ser hecho), el proceso y la práctica de esas decisiones (cómo deben llevarse a cabo) en las relaciones entre las personas dentro de la institución y en la interacción de esta con sus grupos de interés (Ferrato y Coutinho, 2005).

4.2 El comportamiento ético

El fundamento teórico acerca de la ética en el lugar de trabajo ha generado discusión por algunos años, pues enfocar el estudio hacia la persona o al contexto es la continua controversia. Quienes apoyan la perspectiva individual, sostienen que los valores, motivos y rasgos personales

determinan el comportamiento ético, en contraste, quienes definen la perspectiva situacional sostienen que las características de la situación o el entorno de la organización explican las variaciones en el comportamiento ético. Sin embargo, es posible plantear una perspectiva interaccionista al combinar las características del individuo y de la situación, lo que favorece el estudio del comportamiento ético (Lewin, 1951; Schneider, 1983; Baker, Hunt y Andrews, 2006).

En este sentido, la perspectiva interaccionista subyace en el modelo de toma de decisiones éticas de Treviño (1986). Al respecto, planteó la relación entre la etapa de desarrollo cognitivo-moral y el comportamiento ético y no ético. Los resultados mostraron que esta relación estaba moderada por las variables individuales de fuerza del ego, dependencia del campo y locus de control y por las variables de nivel organizacional del contexto laboral, la cultura y las características del trabajo. En otro estudio (Treviño et al., 1998) centrado en el contexto, se identificaron las características organizacionales como predictores de comportamiento ético, lo que afirma la relevancia de esta variable, pues se tiene un grado de control mayor sobre el ambiente de trabajo o clima laboral (Baker, Hunt y Andrews, 2006).

4.3 Conceptualización del clima ético

El término Clima Ético fue introducido por Victor y Cullen (1987), definiéndolo como la percepción de lo que constituye un comportamiento adecuado, y por lo tanto se convierte en un mecanismo psicológico mediante el cual se gestionan las cuestiones éticas. Es un constructo multidimensional (Cullen y Víctor, 1989) que consiste en las percepciones compartidas por los miembros de la organización sobre las políticas, prácticas y procedimientos que definen qué comportamientos son recompensados, apoyados o esperados con base en la ética (Arnaud y Schminke, 2012; Wimbush y Shepard, 1994).

El clima ético es un tipo de clima laboral que se entiende mejor como un grupo de climas prescriptivos que reflejan los procedimientos, políticas y prácticas organizacionales con consecuencias morales. Tales climas surgen cuando los miembros creen que ciertas formas de razonamiento ético o comportamiento son estándares o normas esperadas para la toma de decisiones dentro de la empresa (Martin y Cullen, 2006). El clima ético es la percepción de lo que constituye el comportamiento correcto y, por lo tanto, se convierte en un mecanismo psicológico a través del cual se manejan los problemas éticos. El clima ético influye tanto en la toma de decisiones como en el comportamiento posterior en respuesta a dilemas éticos. El clima ético no solo influye en los temas que los miembros de la organización consideran éticamente pertinentes, sino que también determina los criterios morales que los miembros utilizan para comprender, sopesar y resolver dichos problemas. A través de este proceso, los valores organizacionales se traducen en acciones, que posteriormente se reflejan en diversos resultados laborales. (Martin y Cullen, 2006).

A partir del término, se desarrolló la Teoría del Clima Ético (TCE) para analizar y comprender mejor a la organización. Esta teoría se define como “el conjunto de percepciones de colectivas de los empleados hacia los acontecimientos éticos, las prácticas y los procedimientos éticos, los cuales dependen de dos dimensiones: los criterios éticos utilizados para la toma de decisiones de la organización y los niveles de análisis utilizados como referente en el proceso de toma de decisiones éticas” (Cullen y Víctor, 1989). Esta teoría se basó en la aportación de dos teóricos: Schneider (1983) y Kohlberg (1984).

Schneider (1983) fue referente con la aportación del clima organizacional, descrito como “la percepción, a nivel psicológico de las descripciones significativas, características de las prácticas y procedimientos de un sistema en el cual las personas pueden estar de acuerdo”. Para la Teoría

del Clima Ético, el clima es analizado en diferentes niveles (Individual, organizacional y comunidad) (Simha y Cullen, 2012). Por ello, el locus de análisis será: (1) el nivel individual, base para la toma de decisiones éticas determinadas por sí mismo (p. ej., la moralidad personal); (2) el nivel local u organizacional, fuente de la toma de decisiones basada en la definición de los roles y expectativas éticas, provenientes del interior de la organización (p. ej., prácticas de la organización o políticas); (3) el nivel cosmopolita o universal, en cuyo caso el grupo de origen es la referencia para la toma de decisiones, externo a los niveles individual y organizacional (p. ej., asociación profesional) (Wimbush y Shepard, 1994). Los diferentes niveles o locus de análisis se muestran en la tabla 2:

Tabla 2. *Niveles del Clima Organizacional.*

Nivel 1 Individuo	Nivel 2 Local u Organizacional	Nivel 3 Cosmopolita, Comunidad o Universal
La base para la toma de decisiones éticas es determinada por el mismo.	La fuente de la toma de decisiones, basada en la definición de los roles y expectativas éticas, provenientes del interior de la organización	El grupo de origen o referencia para la toma de decisiones, externo al individual y organizacional

Nota. Adaptado de Scheneider (1983).

Por otro lado, Kohlberg (1984) es un referente por su Teoría del Desarrollo Moral (CMD), en la cual explica los criterios éticos (el egoísmo, la benevolencia y los principios) con los cuales la Teoría del Clima Ético se fundamenta. Cullen y Víctor (1989) explican estos criterios como indicadores de los principios de comportamiento en los cuales se basa la organización para resolver los dilemas morales. Dentro de la dimensión de la filosofía ética se insertan tres criterios como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Dimensiones de la Filosofía Ética.

Egoísmo	Se refiere a la conducta relacionada principalmente con el interés propio.
Benevolencia	es similar al utilitarismo, en la cual se toman las decisiones y acciones para producir el mayor bien para el mayor número de personas.
Principios	es similar a la deontología, en el cual se toman las decisiones y las acciones en conformidad con las leyes, normas, códigos y procedimientos.

Nota. Adaptado de Kohlberg (1984).

Esta base teórica da la pauta para comprender el clima ético como una extensión del comportamiento ético. De este modo, se refuerza en la organización la necesidad de promover dichos comportamientos (Wimbush y Shepard, 1994) pues la Teoría del Clima Ético examina los diferentes y frecuentes casos de comportamientos contraproductivos en las organizaciones, especialmente a la luz de los diversos resultados laborales influenciados por climas éticos (Simha y Cullen, 2012).

4.3.1 Clima(s) Ético(s)

Como se ha mencionado anteriormente, el planteamiento de la Teoría del Clima ético consiste en un modelo bidimensional (los criterios éticos de la teoría del desarrollo moral de Kohlberg, 1984: y el locus de análisis basado en la teoría del clima de Schneider, 1983), compuesto por diferentes tipos de climas éticos, los cuales tienen bases organizativas distintas a las percepciones y evaluaciones individuales (Simha y Cullen, 2012). Los climas éticos son un subconjunto de estos climas de trabajo de la organización y poseen una influencia significativa en los distintos resultados de la organización. De este modo, las respuestas conductuales a los dilemas éticos dependen de la forma en que se toman las decisiones. Como tal, los climas éticos brindan a los empleados una guía valiosa al reforzar los sistemas normativos, que guían la toma de decisiones y el comportamiento ético (Cullen y Victor, 1993).

La caracterización de la organización en relación con un tipo de clima ético depende de diversos factores, entre ellos, aspectos socioculturales, objetivos, metas, historia y desarrollo de la organización; pero principalmente depende de la capacidad de la organización para influir en los comportamientos de los individuos (Tsahuridu, 2006).

La literatura fundacional sobre climas éticos, iniciada Cullen y Víctor (1993) se concentra en la exploración y la investigación de los efectos sobre diversos resultados de la organización. En estos trabajos se constatan relaciones significativas entre los climas y las reacciones de las personas en el trabajo, así como sus efectos en las organizaciones. Así, según estos autores, el Clima Ético puede distinguirse en términos de maximizar los propios intereses, la maximización de los intereses comunes, o la adhesión a los principios universales, respectivamente (Cullen y Víctor, 1993).

La mayoría de estos tipos de climas se dividen en dos: 1) la clasificación orientada por percepciones en los acuerdos de la organización con respecto a las formas de la estructura y procedimientos para el uso de recompensas y de control y 2) las percepciones orientadas por la existencia de normas de organización en apoyo a los compañeros y subordinados (Víctor y Cullen, 1988). De este modo, los criterios son retomados entonces para indicar el comportamiento en el cual se basa la organización, y a su vez se caracteriza en cuanto a la toma de decisiones y la manera de resolver los dilemas cotidianos a los cuales se enfrenta (Gómez y Manrique, 2014).

4.3.1.1 El clima egoísta

Este clima se caracteriza por el interés personal, es decir, las decisiones se rigen por maximizar el interés de sí mismo (Cullen y Víctor, 1989). A nivel individual, el interés será para la persona, a nivel organizacional, para contribuir a las ganancias de la organización y a nivel universal, para colocar a la organización como efectiva y competitiva (Cullen y Víctor, 1989). En

este clima, los miembros son tratados de forma dura y poseen baja motivación (Víctor y Cullen, 1988).

Keep (2009) describe al clima egoísta con motivaciones caracterizadas por evitar la confrontación y el conflicto, de este modo, se tiende a protegerse a sí mismo. Tsahuridu (2006) menciona que en este clima, la organización tiende a no promover juicios ni comportamientos éticos, lo cual favorece a la posibilidad de recurrir a algún comportamiento contraproducente para los miembros o para la organización, incluso hasta llegar a comportamientos delictivos. Por otro lado, cuando la toma de decisiones está basada en el interés personal, existe poca sensibilidad moral, en consecuencia, se esperan manifestaciones de conductas contra la organización, promoviendo, por ejemplo, la corrupción organizacional (Moore, 2008).

Ambrose, Arnaud y Schminke (2008) muestran que los miembros no perciben congruencia entre sus valores y los de la organización, pues prefieren guiarse por sus propios valores éticos. En relación con lo descrito anteriormente, este clima es el denominado “ética individualista”, pues las consecuencias se consideran valiosas o no, según los intereses del individuo, quién toma la decisión (Toledo, 2015).

4.3.1.2 El clima benevolente

Este clima se caracteriza por el interés en todos los miembros del grupo. Los miembros de la organización se desenvuelven tomando en cuenta el bien del otro y en lo que es mejor para todos, incluyendo a los externos (Cullen y Víctor, 1989). También realizan acciones que potencian el trabajo en equipo, en el cual, la cooperación entre los miembros del equipo es la clave, pues se alcanzan resultados exitosos para el beneficio de todos. El clima benevolente se refuerza en los beneficios y la remuneración otorgada por la organización, con base en el desempeño del equipo

de trabajo. Por ello, para preservar este clima, deben existir prácticas adicionales, las cuales fomenten el interés en el otro (Kapp y Partboteeah, 2008).

En el clima benevolente, los miembros perciben el apoyo y ayuda mutua como interacciones formales establecidas por la organización (Gómez y Manrique, 2014). Por otro lado, el trabajo en equipo se percibe relacionado con las interacciones formales y se manifiestan en el reconocimiento, consideración, afecto o interés por beneficiar a externos (Toro, 2003).

Por lo anterior, este clima tiende a considerar la utilidad para la mayoría de los involucrados, asumiendo una actitud pragmática en la fundamentación de esa mayoría beneficiada (Toledo, 2015). En consecuencia, en una organización caracterizada por el uso de este criterio ético, los miembros tomarán en cuenta el bienestar del mayor número de personas cuando se requiera la solución a un problema (Wimbush y Shepard, 1994).

4.3.1.3 El clima de principios

Este clima se caracteriza por generar principios o procedimientos en la organización para guiar a sus miembros a un proceso de elección de una acción. Estos principios o procedimientos obedecen a factores externos, basados en principios universales, las cuales son consistentes, a pesar de las situaciones particulares (Cullen y Víctor, 1989). A la organización se le facilita guiar a los miembros, pues dichos principios están inmersos en su estructura y códigos de ética, con una alta probabilidad de responder positivamente (Cullen y Víctor, 1989).

En este clima, el seguimiento de las normas, reglas y procedimientos es estricto. Las personas obedecen y se guían de acuerdo con las políticas de la organización. Frecuentemente se discute entre los miembros temas relacionados al “correcto” desempeño (Kapp et. al, 2008).

Por ello, este clima se basa en imperativos éticos universalmente válidos incrustados en derechos humanos inalienables (Toledo, 2015). Generalmente los miembros evitan el castigo y se perciben a sí mismos como determinantes para gestionar prácticas de éxito, pues perciben una fuerte relación positiva entre el comportamiento ético y el éxito (Deshpande, Joseph, y Shu, 2011).

4.3.2 Tipos de climas éticos

En las primeras investigaciones sobre el clima organizacional (Tagiuri y Litwin, 1968; Schneider, 1975), llegaron a la conclusión de que el clima de una organización afecta el comportamiento de sus miembros. Sobre esta base, la investigación más reciente se ha enfocado en climas específicos, como el clima ético (Cullen y Víctor, 1989). Es importante identificar el clima ético percibido por los empleados para evaluar y explicar las prácticas cotidianas desarrolladas en la organización, y a partir de ello, diseñar una estrategia para modificar el comportamiento ético de los mismos (Deshpande, Joseph y Shu, 2011). Sin embargo, el tipo de clima ético característico de la organización puede también afectar su eficacia y sus estrategias (Deshpande, George, y Joseph, 2000).

De acuerdo con la Teoría del Clima Ético, los cuadrantes se articulan por los niveles del clima organizacional (Schneider, 1983) y las dimensiones de la filosofía ética (Kohlberg, 1984). El resultado son nueve tipos de climas éticos, los cuales son los referentes considerados en el análisis ético de las decisiones organizacionales. Se muestran a continuación en la Tabla 4.

Tabla 4. *Tipos de Climas Éticos.*

CRITERIOS ÉTICOS		LOCUS DE ANÁLISIS		
		INDIVIDUAL	LOCAL	COSMOPOLITA
	CLIMA EGOÍSTA	Interés Propio	Lucro de la Organización	Eficiencia
	CLIMA BENEVOLENTE	Amistad	Interés de Grupo	Responsabilidad Social

		LOCUS DE ANÁLISIS		
		INDIVIDUAL	LOCAL	COSMOPOLITA
CLIMA DE PRINCIPIOS		Moralidad Personal	Reglas y Procedimientos de la Organización	Leyes y Códigos Profesionales

Nota. Adaptado de Simha y Cullen (2012)

- a) El clima ético resultante de cruzar el locus de análisis individual con el clima egoísta es el “Interés propio”. Este tipo de clima describe el esfuerzo personal y egoísta, induce y dirige todo a la propia satisfacción, en contraste con el resto del grupo y de la compañía (Cullen y Víctor, 1989).
- b) El cuadrante del locus de análisis individual con el clima benevolente es el de la “Amistad”, sugiere el desprendimiento personal del egoísmo para atender compasivamente y con un espíritu solidario de lucha por el interés del grupo (Cullen y Víctor, 1989).
- c) El cuadrante derivado del locus de análisis personal y el clima de principios es el de la “moralidad personal”, el cual tiene como objetivo conducirse de acuerdo con el propio carácter, dotado de principios o del principio de honradez (Cullen y Víctor, 1989).
- d) El clima ético resultante de cruzar el locus de análisis local u organizacional con el clima de egoísmo es el cuadrante de “lucro o beneficio de la organización”, enfocado en el esfuerzo valorado por la empresa. Quienes participan en este cuadrante luchan por la maximización de los intereses y beneficios en favor de la organización (Cullen y Víctor, 1989).
- e) El cuadrante derivado del locus de análisis local u organizacional y del clima de benevolencia es el “Interés de grupo”, orienta las acciones y expresiones en favor del grupo al cual el individuo piensa pertenecer (Cullen y Víctor, 1989).
- f) El clima ético resultante del locus de análisis local u organizacional y el clima de principios es el cuadrante de “Reglas y procedimientos de la organización”, en el cual las

actitudes se disciernen por las normas o reglas establecidas por la empresa y son orientadas por principios de ética a partir del grupo (Cullen y Víctor, 1989).

g) El clima ético de “Eficiencia”, se construye a partir del locus de análisis cosmopolita y el clima ético de egoísmo, el cual denota una visión del ambiente macrosocial donde la organización se inserta y mediante la eficiencia la organización conquista su lugar en el mercado, sin intención de compartir los logros adquiridos con otras empresas (Cullen y Víctor, 1989).

h) El clima ético resultante del locus de análisis cosmopolita y el clima de benevolencia es la “Responsabilidad Social”, la cual tiene por fin establecer esfuerzos para el beneficio de la comunidad. Con respecto a este clima, existe una certificación ISO 26000, la cual comprende un conjunto de guías con líneas en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional de Normalización (Cullen y Víctor, 1989).

i) El último clima ético resultante del locus de análisis cosmopolita y el clima de principios es el de las “Leyes y Códigos profesionales”, la cual abarca las acciones alineadas con las reglas y los códigos profesionales, totalmente desvinculadas de las cuestiones del ámbito personal o grupal, en beneficio de la sociedad donde se inserta la organización (Cullen y Víctor, 1989).

Con ello, los tipos de climas éticos existentes en una organización o grupo influyen en la resolución de lo considerado como conflicto ético. Estos conflictos pueden ser asociados con el clima moral y social de una organización, cuyo impacto es significativo en la toma de decisiones de las personas. A diferencia de la filosofía y el desarrollo moral del individuo, el clima ético refleja el concepto de la organización; por lo tanto, el pensamiento ético puede variar en función de la organización (Ferrato y Coutinho, 2005).

4.3.3 Tipos empíricos de clima ético

Aunque los nueve climas éticos son teóricamente posibles, no todos tienen la misma probabilidad de ocurrir. Empíricamente, cinco tipos de climas éticos ocurren con mayor frecuencia: instrumental, solidario, independencia, ley y código, y reglas. Estos son los cinco tipos de climas encontrados por Víctor y Cullen (1987) en su trabajo inicial (Martin y Cullen, 2006; Arnuard, 2006).

De este modo, el Clima Instrumental se integra en los cuadrantes de interés propio y lucro de la organización. Declaraciones como: "En esta empresa, las personas solo se preocupan por sí mismas" y "Se espera que las personas hagan cualquier cosa para promover los intereses de la empresa" capturan este tipo de ética. El Clima de Cuidado se integra con los cuadrantes de dos de los tres climas benevolentes: Amistad e Interés en grupo. Este clima se caracteriza por declaraciones como: "Nuestra principal consideración es lo que es mejor para todos en la empresa" y "Se espera que siempre haga lo que es correcto para el cliente y el público". Para el Clima Independiente o de Autonomía se integra el cuadrante de moralidad personal, con declaraciones como: "En esta empresa, se espera que las personas sigan sus propias creencias personales y morales". El cuadrante de Reglas y Procedimientos de la Organización constituye al Clima orientado a las Reglas, caracterizado por declaraciones como, "Se espera que todos se apeguen a las reglas y procedimientos de la empresa. Finalmente, surgió el Clima de Leyes y Códigos en la célula cosmopolita de principios. Para este clima, se seleccionaron declaraciones como, "La primera consideración es si una decisión viola alguna ley" y "El código ético de la profesión es muy importante" (expresiones tomadas del instrumento de Clima Ético; Cullen y Víctor, 1987). Cada uno de estos climas reales representa una forma de razonamiento, el cual podría usarse en la

toma de decisiones organizacionales (Cullen, Stephens y Victor, 1989). A continuación, se muestran en la tabla 5 los cinco tipos de clima ético empíricos.

Tabla 5. Dimensiones del Clima Ético.

CRITERIOS ÉTICOS		LOCUS DE ANÁLISIS		
		INDIVIDUAL	LOCAL	COSMOPOLITA
	CLIMA EGOÍSTA	Interés Propio o Instrumental		
	CLIMA BENEVOLENTE	Cuidado		
	CLIMA DE PRINCIPIOS	Autonomía o Independencia	Reglas	Leyes y Códigos

Nota. Adaptado de Cullen y Victor (1993)

Cada uno de ellos se caracteriza de la siguiente manera (Cullen y Víctor, 1993):

a) Clima ético orientado al cuidado. Este clima está asociado con la benevolencia y los niveles de análisis individuales y locales. Se caracteriza por que los empleados perciben sus decisiones con base en una preocupación primordial para el bienestar de los demás. Este clima tiende a fomentar comportamientos productivos, los cuales favorecen un resultado positivo (Simha y Cullen, 2012).

b) Clima ético orientado a la Independencia. Este clima está asociado con los principios y el locus individual de análisis y se caracteriza por la percepción de los empleados en la posibilidad de actuar por convicciones personales profundas para tomar decisiones éticas. Este clima enfatiza en creencias morales y personales con una mínima consideración por las influencias externas (Simha y Cullen, 2012).

c) Clima ético orientado a Reglas. Este clima está asociado con los principios y el locus local del análisis. En este clima las decisiones organizacionales se realizan con base a un conjunto de reglas o normas locales, como los códigos de conducta.

d) Clima Ético orientado a Leyes y códigos. Este clima está asociado con los principios y el locus cosmopolita de análisis y la toma de decisiones está basada en códigos externos, tales como la ley, la Biblia, o códigos de conducta profesional (Simha y Cullen, 2012).

e) Clima Ético orientado a lo Instrumental. Este clima se asocia con el egoísmo y los niveles de análisis individuales y locales. Como tal, quienes operan en climas instrumentales tienden a establecer su unidad organizativa con normas y expectativas propias, lo cual alienta al interés personal, incluso en posible pérdida para con los demás (Simha y Cullen, 2012).

4.4 La relevancia contextual del clima ético

El clima ético de una organización afecta asuntos relevantes y orienta a la reflexión sobre los criterios necesarios para determinar un “comportamiento correcto” (Victor y Cullen 1988; Martin y Cullen 2006). Como tal, el clima ético se refiere a los tipos de razonamiento moral más comúnmente utilizados, más que al contenido de las decisiones (Gorsira, Steg, Denkers y Huisman, 2018). La investigación apunta al clima laboral ético como un componente importante del contexto ético de una organización, que influye en la toma de decisiones y el comportamiento ético (Arnaud y Schminke, 2012).

Al medir el clima ético, se pueden captar aspectos del contexto ético en las organizaciones. También pueden observarse diferencias entre las organizaciones y los departamentos mediante el análisis de la relación entre la ética, el clima y el comportamiento. A partir de algunos estudios realizados con el clima ético, se ha encontrado que puede influir en diversas prácticas al interior de la organización, estrechamente relacionadas con el desempeño de los miembros (Treviño, 1986).

En consecuencia, los climas éticos deben influir en actitudes y comportamientos, proporcionando información sobre la organización y orientación con respecto al comportamiento adecuado para la

organización (Víctor y Cullen, 1988; Treviño, Butterfield, y McCabe, 1998). Así, el estudio del Clima Ético en las organizaciones se basa en el razonamiento ético individual y grupal, a fin de transformar positivamente los escenarios (Tanner, Tanner, y Wakefield, 2015).

Cullen y Víctor (1989) señalan que el clima ético de la organización es distinto de la cultura organizacional. En relación con ello, el clima ético hace especial énfasis en la manera en la que los individuos toman decisiones al interior de la organización, mientras que la cultura se refiere a las creencias, conocimientos y formas de pensar, las cuales están latentes en la organización. De este el clima ético también es una manera en la cual los individuos responden a los problemas dentro de las organizaciones (Treviño, Butterfield, y McCabe, 1998).

La investigación del clima ético proporciona una base sólida para reconocer la importancia del razonamiento moral colectivo como parte del contexto ético de las organizaciones (Arnaud y Schminke, 2012). La percepción de la ética también da la pauta para estudiar situaciones cotidianas en la organización. Estas deben ser analizadas para dar respuesta a los conflictos presentes a partir de las diferentes percepciones de los miembros de la organización (Hunt y Vitell, 1986). Gómez y Manrique (2014) indican que las organizaciones requieren reflexionar también sobre dichas diferencias y su relación con cuestiones éticas. Asimismo, la percepción de una cuestión ética se considera como un requisito previo e importante para la toma de decisiones. Esta percepción facilita que los miembros, tengan una intención ética mayor que la de quienes no perciben estas cuestiones (Singhapakdi, Salyachivin, y Veereyangkur, 2000). En este sentido, la intención dará lugar a la acción, por lo tanto, a un comportamiento. Determinar un comportamiento ético en la organización facilita a los miembros desempeñarse en su quehacer profesional (Oumhill y Balloun, 2009).

La importancia del clima ético puede potenciar que el comportamiento de los miembros se dirija hacia lo esperado como organización. Influye también en la ética personal y a la vez en las decisiones y resultados del quehacer cotidiano (Tannera, Tannerb y Wakefiel, 2015). De este modo, los miembros pueden resaltar sus valores y considerarlos como un enriquecimiento personal y grupal, reflejados en la imagen interna y externa de las organizaciones (Arias et. al, 2004).

Por otro lado, el comportamiento esperado en la organización puede plasmarse en códigos de ética. Este documento identifica las normas de organización del comportamiento y los tipos de cuestiones éticas (valores centrales de la organización). Esta es una herramienta para afrontar situaciones cotidianas de la organización (Treviño, 1986). A pesar de la existencia de esta infraestructura ética, Trenbunsel y Smith (2008) señalan que no tiene un efecto significativo en la existencia de la ética en la organización.

Por otro lado, las características del contexto son referentes para la toma de decisiones éticas (Treviño y Brown, 2004). El resultado es un componente de aprendizaje para los miembros, cuyo efecto influye en los eventos, procesos y procedimientos. Influye también en las futuras decisiones éticas de la organización y sus situaciones cotidianas catalogadas como productivas o contraproductivas (Trenbunsel y Smith, 2008).

4.5 Causas del clima ético

Como se ha mencionado anteriormente, la teoría del clima ético surge por la combinación de la teoría de desarrollo moral de Kohlberg (1984) y la teoría del clima organizacional. Con respecto al origen del clima ético, se puede mencionar su estrecha relación con los diferentes climas de egoísmo, benevolencia y principios, sin embargo, también se pueden identificar algunas otras consideraciones o algunas posibles causas o, en su caso, predictores del clima ético.

El marco de Victor y Cullen (1988) tipifica el enfoque del clima ético como un reflejo del razonamiento moral colectivo. En particular, los climas egoístas (egocéntricos) se relacionan negativamente con el comportamiento ético, mientras que los climas no egoístas se relacionan positivamente con dicho comportamiento ético. De este modo, las consideraciones dominantes son maximizar el interés propio (razonamiento egoísta), maximizar los intereses conjuntos (razonamiento benevolente) o la adherencia a principios (razonamiento de principios). En un clima egoísta, las personas basan sus decisiones, ante todo, en lo que mejor promoverá su propio interés (Martin y Cullen 2006). En tal clima, los miembros de la organización perciben que el interés propio suele guiar el comportamiento, incluso si es a expensas de los demás (Wimbush y Shepard 1994). En un clima benevolente, se considera que la toma de decisiones éticas se basa predominantemente en la preocupación por el bienestar de los demás, que pueden ser otros dentro de la propia organización o la sociedad en general (Martin y Cullen 2006). En un clima de principios, se presume que la toma de decisiones éticas se basa principalmente en códigos externos, como la ley o los códigos de conducta profesionales (Gorsira, Steg, Denkers y Huisman, 2018).

4.6 Consecuencias del clima ético

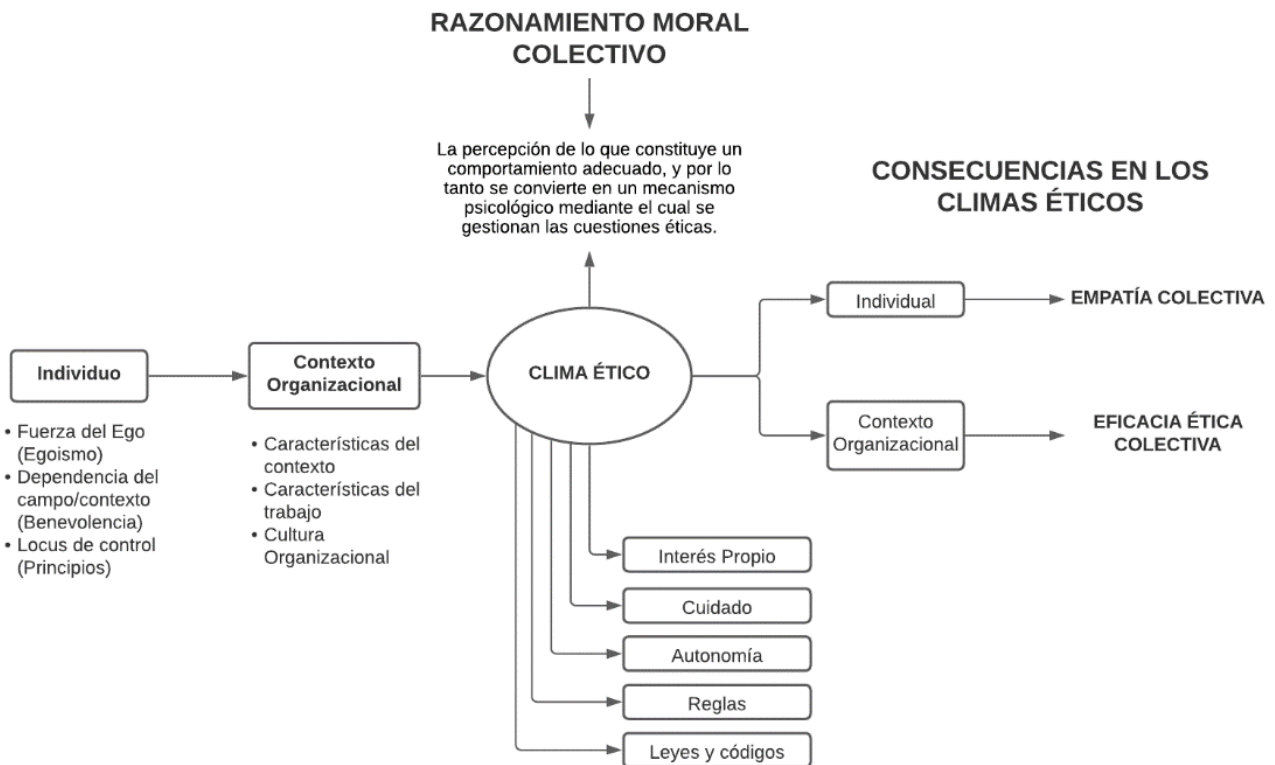
Según Arnaud y Schminke (2012), es más probable que el razonamiento moral reflejado en el clima ético se traduzca en un comportamiento ético cuando los miembros de la unidad de trabajo se preocupan por los afectados por sus acciones (empatía colectiva) y creen en su capacidad para ejecutar con éxito su decisión (eficacia ética colectiva). El razonamiento moral colectivo (clima ético) se relaciona más fuertemente con el comportamiento ético cuando dicho razonamiento se activa a través de la emoción moral colectiva (empatía) y el grupo está habilitado por la eficacia ética colectiva para actuar en consecuencia (Arnaud y Schminke; 2012). Por lo tanto, los climas éticos proporcionan a los empleados una base para reflexionar acerca de cuestiones morales

(razonamiento moral colectivo). Sin embargo, Arnaud y Schminke (2012) concluyen que traducir ese razonamiento en acciones depende del efecto moderador de estos dos factores contextuales adicionales: la empatía colectiva y la eficacia ética colectiva.

4.7 Análisis del concepto de clima ético

A continuación, se muestra un gráfico que describe el concepto del clima ético. Desde la perspectiva interaccionista el enfoque del comportamiento ético se encuentra en el individuo y el contexto organizacional. De este modo se observan algunos factores que influyen en el clima ético de una organización. A partir de esto, se muestran también las consecuencias en los climas que aplican el razonamiento moral colectivo. Así, se observa el clima ético que predomina en el lugar de trabajo en la Ilustración 8.

Ilustración 8. Análisis de la variable de Clima Ético.



Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Concluido el análisis conceptual del Clima Ético (Capítulo 4), y habiéndolo sumado a la revisión de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (Capítulo 3) y la Violencia en el Trabajo (Capítulo 2), se cierra el presente marco teórico.

Para cada uno de estos tres constructos, se han explorado sus causas y consecuencias, así como sus manifestaciones tanto en el nivel individual como en el organizacional. Esta revisión ha permitido establecer la violencia como la problemática central, y el CCO y el Clima Ético como factores conductuales y contextuales que determinan la calidad de las interacciones psicosociales en la organización.

Tras fundamentar teóricamente la relevancia de estas variables, la investigación debe ahora proceder a su estudio de campo. Por consiguiente, se presenta a continuación el Planteamiento del Problema, el cual articula la justificación y el vacío de conocimiento que da origen a la Segunda Parte de esta tesis, iniciando con la metodología y los objetivos de la investigación.

SEGUNDA PARTE

ESTUDIO DE CAMPO

CAPITULO 5. MÉTODO

5.1 Planteamiento del problema

Una de las metas de las organizaciones debería estar centrada en la salud ocupacional, en el bienestar en el trabajo y en la calidad de vida laboral de sus trabajadores; por ello una de las problemáticas que requiere más atención es la violencia laboral (Patlán, 2020), pues incide en cada una de las anteriores y afecta a los propios colaboradores. La violencia en el trabajo es un problema mundial en los escenarios laborales, independientemente de su tamaño, giro o alcance global.

La violencia en el lugar de trabajo no es un problema individual ni aislado, sino un problema estructural y estratégico originado por factores sociales, económicos, organizacionales y culturales (García, Álvarez, Ramírez & Aranibar, 2018; OIT, 2002). La literatura existente ha abordado la violencia laboral desde la perspectiva de las relaciones interpersonales (Uribe, et al., 2011; Gimeno, et al., 2012) y ha documentado ampliamente sus múltiples consecuencias organizacionales, como la rotación, el deterioro de las relaciones y la generación de un clima hostil (Patlán, 2020). Se sabe también que la falta de políticas y procedimientos claros refuerza la tolerancia organizacional hacia estos comportamientos (Aytac y Dursum, 2012).

Si bien estos estudios han sido cruciales para dimensionar el problema, la investigación (como la que recomienda Patlán, 2020) se ha centrado predominantemente en identificar las causas y consecuencias de la violencia. Sin embargo, persiste un vacío de conocimiento significativo en cuanto a los factores organizacionales de carácter positivo que pueden actuar como inhibidores o protectores contra la violencia. La mayoría de los enfoques se centran en el control y la sanción del

acto violento, pero se ha investigado menos la promoción activa de climas y conductas que construyan un entorno inherentemente antagónico a la hostilidad. Es momento de plantear acciones promotoras de mejores prácticas (Delgadillo, Argüello, González y Brito, 2017).

Por lo tanto, y como se analizará a detalle en el marco teórico (apartado 2.8), si bien existen esfuerzos normativos valiosos como el Protocolo de Violencia Laboral (STPS, 2020), su enfoque es primordialmente reactivo y procedural. Dado que dicho protocolo no profundiza en los mecanismos proactivos para construir el "ambiente laboral apropiado" que mandata, este estudio busca proponer alternativas de solución precisamente en ese vacío: el de la prevención activa, a través del análisis del Clima Ético y los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional.

En primer lugar, se postula que el Clima Ético de una organización es un factor organizacional (contextual) determinante. Se propone que un clima que impulsa la toma de decisiones razonadas y define claramente lo permitido de lo incorrecto (Ferrato y Coutinho, 2005) puede ser la base fundamental para la prevención de la violencia, proveyendo el contenido moral que desincentiva dichas prácticas.

En segundo lugar, y de manera complementaria, se propone estudiar los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (CCO). Estos comportamientos voluntarios (Ares-Parra y Gómez-Gómez, 2008) no solo benefician la efectividad organizacional, sino que se teoriza que su presencia construye un tejido social prosocial que es, por naturaleza, opuesto a las conductas hostiles que definen la violencia laboral. Se espera que la alta frecuencia de comportamientos de ciudadanía organizacional se relacione negativamente con la incidencia de comportamientos violentos.

En consecuencia, el presente trabajo se fundamenta en estudiar la violencia laboral más allá de un problema individual, analizando cómo puede abordarse con factores estructurales y sociales

positivos (Organización Internacional del Trabajo, 2003). Si bien la violencia no se puede eliminar por completo, se pueden planificar e implementar medidas preventivas (Hinson y Shapiro, 2003) fundamentadas en el fortalecimiento del Clima Ético y los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional.

5.1.1 Justificación

La justificación legal de este estudio se debe a que el ejercicio laboral es para los mexicanos un derecho, tal como lo marca la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (s.f.) en su artículo 123°. Este derecho se complementa con la obligación de promover la salud laboral, como se asienta en la Ley Federal del Trabajo (s.f.), que en sus artículos 3° y 3° bis promueve un ambiente libre de discriminación y prohíbe explícitamente el hostigamiento y el acoso sexual (Art. 133° y 135°).

La utilidad social de este estudio radica en que el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo (s.f.) (Art. 55°), la NOM-035-STPS-2018 y el Protocolo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2020), han establecido la obligación patronal de promover un entorno organizacional favorable. Sin embargo, como se argumentó en el marco teórico (apartado 2.8), este marco legal es fuerte en el diagnóstico y la reacción, pero limitado en la intervención proactiva. Existe una necesidad imperante de generar modelos que describan los mecanismos concretos para construir dicho entorno favorable, más allá del mero cumplimiento normativo.

La utilidad práctica, de este estudio se refiere a que como se evidenció en la revisión de la literatura (apartado 2.2), el Estado de Puebla presenta una alta prevalencia de violencia laboral, especialmente en el sector manufacturero. Este estudio buscó beneficiar a directores y responsables del capital humano de este sector estratégico, proveyendo estrategias basadas en evidencia (Clima

Ético y Comportamientos de Ciudadanía Organizacional) para reducir los factores de riesgo psicosocial y fomentar la calidad de vida en el trabajo, impactando así en la reducción de la violencia.

La utilidad teórica y metodológica de este estudio se debe a que en el contexto mexicano, existe un vacío en la literatura sobre cómo interactúan estas tres variables. Ante la carencia de herramientas teóricas que establezcan normas a nivel organizacional, el constructo de Clima Ético resulta conveniente para entender los sistemas normativos (Victor & Cullen, 1987). Asimismo, se recalca el interés por relacionarlo con los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (Organ, 1988) y la Violencia Laboral (Uribe, 2013).

Debido a que en México no se habían relacionado estas variables en este contexto, la utilidad metodológica de este estudio radica en la aplicación de un diseño mixto en cuatro organizaciones distintas del mismo giro. Esto permitió incrementar la robustez de los hallazgos y explorar si las relaciones propuestas trascienden las particularidades de una sola empresa o si, por el contrario, existen factores contextuales que las diferencian, sentando así bases para futuras investigaciones.

5.2 Relevancia del tema y pregunta de investigación

La importancia de este estudio radicó en describir el fenómeno de la violencia en el trabajo y las características de los centros laborales en donde se presentaba, determinando su relación con el clima ético y las conductas de ciudadanía organizacional. Por ello fue importante llevar a cabo un análisis multidimensional e interdisciplinario, pues el fenómeno de la violencia es tan complejo que se requería identificar sus causas y efectos de forma individual, organizacional y social, así como desde las diferentes disciplinas que se han dedicado a su estudio. Por ello, representó un desafío para los profesionales del comportamiento, pues identificar las relaciones entre las

variables o algún patrón coincidente en el agresor o la víctima, aportó resultados importantes para disminuir este fenómeno en los escenarios laborales.

Por lo anterior, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

a) ¿En qué medida los climas éticos egoístas se relacionan con los comportamientos de violencia laboral?

b) ¿En qué sentido o medida se relacionan los comportamientos de ciudadanía organizacional con los comportamientos de violencia en el trabajo?

c) ¿En qué sentido o medida las características individuales del clima ético y de los comportamientos de ciudadanía explican la intencionalidad de la violencia en el trabajo?

5.3 Objetivo General

El objetivo de este estudio fue analizar las relaciones existentes entre los tipos de climas éticos y los comportamientos de ciudadanía organizacional sobre los comportamientos de violencia laboral, y comprender cualitativamente cómo los colaboradores perciben y experimentan la interacción entre estas variables en su entorno laboral, en muestras de empleados de cuatro empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla.

5.3.1 Objetivos específicos

- Precisar las características organizacionales, sociodemográficas y sociolaborales de la muestra de empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla.
- Caracterizar el Clima Ético en la muestra de empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla, determinando cuantitativamente el puntaje de los tipos de clima existentes y describiendo cualitativamente las percepciones de los colaboradores sobre las prácticas que lo configuran.

- Caracterizar los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional en la muestra de empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla, determinando sus puntajes cuantitativos y explorando cualitativamente las manifestaciones conductuales que los empleados identifican en su entorno.
- Caracterizar la Violencia en el Trabajo presente en la muestra de empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla, determinando su grado e incidencia cuantitativa y describiendo cualitativamente las experiencias vividas y causas percibidas por los participantes.
- Comparar si existen diferencias estadísticamente significativas en las variables de estudio (Clima Ético, Comportamientos de Ciudadanía Organizacional y Violencia Laboral) entre las cuatro empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla participantes.
- Analizar la relación estadística entre los tipos de Clima Ético y la Violencia en el Trabajo en la muestra de empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla.
- Analizar la relación estadística entre los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional y la Violencia en el Trabajo en la muestra de empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla.
- Integrar los hallazgos cuantitativos y cualitativos para triangular y profundizar la comprensión de cómo el Clima Ético y los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional interactúan con la Violencia en el Trabajo en el contexto de las empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla.

5.4 Hipótesis

H1o Existen diferencias significativas en los diferentes tipos de climas éticos entre las empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla que limiten el análisis de las relaciones entre las variables.

H1a No existen diferencias significativas en los diferentes tipos de climas éticos entre las empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla que limiten el análisis de las relaciones entre las variables.

H2o Existen diferencias significativas en los diferentes comportamientos de ciudadanía organizacional entre las empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla que limiten el análisis de las relaciones entre las variables.

H2a No existen diferencias significativas en los diferentes comportamientos de ciudadanía organizacional entre las empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla que limiten el análisis de las relaciones entre las variables.

H3o Existen diferencias significativas en las diferentes dimensiones de los comportamientos de violencia en el trabajo entre las empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla que limiten el análisis de las relaciones entre las variables.

H3a No existen diferencias significativas en las diferentes dimensiones de los comportamientos de violencia en el trabajo entre las empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla que limiten el análisis de las relaciones entre las variables.

H4o No existe una relación estadísticamente significativa y con un tamaño del efecto alto entre los tipos de climas éticos y los comportamientos de violencia laboral en las muestras de empleados de empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla.

H4a Existe una relación estadísticamente significativa y con un tamaño del efecto alto entre los tipos de climas éticos y los comportamientos de violencia laboral en las muestras de empleados de empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla.

H5o No existe una relación estadísticamente significativa y con un tamaño del efecto alto entre los comportamientos de ciudadanía organizacional con los comportamientos de violencia en el trabajo en las muestras de empleados de algunas empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla.

H5a Existe una relación estadísticamente significativa y con un tamaño del efecto alto entre los comportamientos de ciudadanía organizacional con los comportamientos de violencia en el trabajo en las muestras de empleados de algunas empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla.

5.5 Diseño de la investigación

El presente estudio se basó en un diseño no experimental, descriptivo-correlacional y de corte transversal (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014). Fue no experimental puesto que las variables no se manipularon deliberadamente, sino que se observaron en su contexto natural. Fue descriptivo al buscar especificar las propiedades y características de las variables de estudio, y correlacional al examinar la relación entre ellas en un momento único, por lo que fue transversal (Kerlinger y Lee, 2002).

En este diseño, la variable dependiente fue la violencia en el trabajo y las variables independientes fueron el clima ético y los comportamientos de ciudadanía organizacional. De este modo se pretendió determinar la relación de dependencia entre estas variables con la violencia en el trabajo.

5.5.1 Tipo de investigación

El presente estudio se basó en un diseño no experimental, descriptivo-correlacional y de corte transversal (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014). Fue no experimental puesto que las variables no se manipularon deliberadamente, sino que se observaron en su contexto natural. Fue descriptivo al buscar especificar las propiedades y características de las variables de estudio, y correlacional al examinar la relación entre ellas en un momento único, por lo que fue transversal (Kerlinger y Lee, 2002).

En este diseño, la variable dependiente fue la violencia en el trabajo y las variables independientes fueron el clima ético y los comportamientos de ciudadanía organizacional. De este modo se pretendió determinar la relación de dependencia entre estas variables con la violencia en el trabajo.

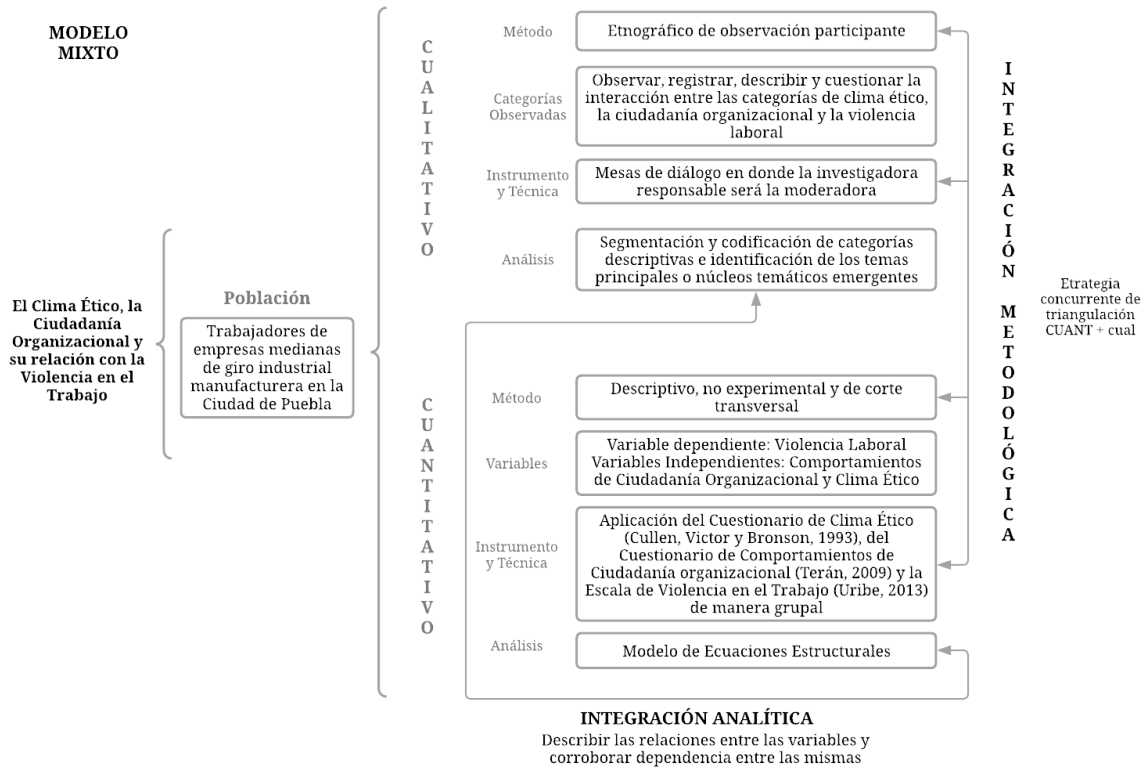
Se realizó un estudio con un modelo mixto, específicamente, un Diseño Concurrente de Triangulación (Hernández-Sampieri et al., 2014). Este diseño se eligió para aumentar la pertinencia y validez de los conceptos, ya que permite recolectar y analizar datos cuantitativos y cualitativos de forma simultánea.

Para dar cumplimiento a este modelo, se llevó a cabo la aplicación de instrumentos de medición (enfoque cuantitativo) y el método etnográfico (enfoque cualitativo) en un mismo periodo. Estos datos se integraron durante la fase de interpretación del estudio para correlacionar y confirmar resultados que permitieran una mejor comprensión del fenómeno. El enfoque prioritario fue el cuantitativo (CUANT + cual), con el objetivo de medir la magnitud y forma de la relación entre las variables, mientras que el enfoque cualitativo permitió analizar elementos subjetivos del fenómeno que los instrumentos no capturan.

Para el enfoque cuantitativo se observaron las variables de clima ético, la ciudadanía organizacional y la violencia laboral. Como instrumentos para recolectar la información se aplicaron las escalas psicométricas correspondientes a las variables de estudio, las cuales se detallan en el apartado 5.8 (Instrumentos) de este capítulo. Para el análisis de la información obtenida se aplicó una prueba de normalidad, se realizaron comparaciones entre los grupos y las variables estudiadas y se crearon modelos que permitieron explicar las relaciones que se encontraron entre las variables.

Para el enfoque cualitativo se utilizó el método etnográfico de observación participante (Guber, 2001), el cual consistió en observar, registrar, describir y cuestionar la interacción entre las categorías de clima ético, la ciudadanía organizacional y la violencia laboral. Como instrumento para recolectar la información se utilizaron las mesas de diálogo, organizadas por grupos de 10 a 15 personas. Los participantes se agruparon por jerarquías (separando al personal operativo del personal administrativo y directivo), con el fin de evitar sesgos de respuesta y el temor a represalias, permitiendo así que los grupos se expresaran con mayor libertad y confianza. Para el análisis de la información obtenida se interpretaron los datos discursivos con el apoyo de segmentación y codificación de categorías descriptivas, identificación de núcleos temáticos emergentes e integración de los resultados. En la Ilustración 9, se muestra el tipo de investigación:

Ilustración 9. Representación Gráfica del Tipo de Investigación.



Nota. Representación Gráfica del Tipo de Investigación.

Para la interpretación del estudio se realizó una integración analítica (la triangulación) entre los resultados obtenidos por el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo para describir las relaciones entre las variables y corroborar dependencia entre ellas. También se buscaron características específicas en cada una de las organizaciones donde se aplicó el estudio para determinar diferencias o igualdades entre los grupos.

5.5.2 Fase Piloto y Refinamiento Metodológico

Considerando la naturaleza sensible del fenómeno de la violencia laboral, se previó la dificultad para lograr el acceso y la colaboración de las empresas en el sector manufacturero. La temática, aunque relevante, podría generar prejuicio en las organizaciones. Por esta razón, y antes de iniciar el levantamiento de datos a gran escala se determinó que la ejecución de una prueba

piloto (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014) era un paso metodológico indispensable para garantizar la viabilidad del estudio, sobre todo en la logística de aplicación, ya que las empresas otorgan tiempo limitado en la ejecución de proyectos por la naturaleza de la manufactura.

5.6 Muestra

A nivel nacional, en 2018 hay 6,493,020 personas que trabajan en la industria manufacturera. En comparación con otros sectores de la economía, la manufactura ocupa el tercer lugar por el número de personas que trabajan en ella; en esta industria, el número de hombres es mayor que el de mujeres (INEGI, 2018). Según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, la industria manufacturera registró 608,256 unidades económicas. Las entidades federativas con mayor número de unidades económicas fueron Estado de México (64,989), Oaxaca (53,556) y Puebla (53,292); por lo que Puebla ocupa el 3° lugar como Estado representativo de esta industria (DENUE, 2022). Por lo anterior y debido a que la investigadora que suscribe radica en el Estado de Puebla, la población objetivo de esta investigación fueron empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla.

La estrategia de muestreo para el estudio principal fue no probabilística y la selección de la muestra se realizó por muestreo por conveniencia, de acuerdo con las organizaciones que se mostraron accesibles a la participación (Hernández-Sampieri et al., 2014). Esta muestra fue la base tanto para la fase cuantitativa (aplicación de instrumentos) como para la cualitativa (participación en mesas de diálogo). De este modo, se integraron colaboradores con disponibilidad de tiempo y/o quienes decidieron por cuenta propia participar en el estudio.

Para contar con diferentes contextos laborales con diferentes culturas, el estudio principal se llevó a cabo en cuatro organizaciones manufactureras. (Esto se diferencia de la prueba piloto, que se

realizó en una sola empresa, como se detalla en el Capítulo 6). Lo anterior permitió un mayor análisis de resultados, así como un comparativo entre dichas organizaciones.

El perfil de los participantes que conformaron la muestra del estudio principal fue el de trabajadores en empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla. Se incluyeron personas que cumplieran con las siguientes características: Ser mayores de edad.

- De género indistinto.
- De estado civil indistinto.
- De nivel de escolaridad indistinto.
- Pertenecientes a cualquier área del conocimiento.
- Con puestos operativos, administrativos y directivos.
- Se incluyeron participantes con y sin discapacidad motriz, visual, auditiva y psicosocial.
- De nacionalidad mexicana o extranjera.
- Con antigüedad preferente de 3 meses como mínimo en la organización.

5.6.1 Criterios de Inclusión y Exclusión

Los criterios de inclusión fueron los siguientes:

- Ser trabajador directo por contratación de la misma empresa.
- Saber leer y escribir en español.
- Aceptar participar en el estudio y firmar un consentimiento informado.

Para el caso de la aplicación en línea:

- Tener habilidades para el uso de la computadora, tabletas o teléfonos inteligentes con acceso a internet.

Los criterios de exclusión fueron los siguientes:

- Estar subcontratado (outsourcing) para brindar algún servicio como terceros a la empresa.
- Darse de baja o ser despedido por la empresa durante el periodo del estudio.

La elegibilidad se determinó una vez que se firmó la carta de aceptación del proyecto en cada empresa. En este caso, la investigadora responsable determinó a las y los participantes de las cuatro organizaciones que formaron parte del estudio, con base a los criterios de inclusión y exclusión anteriormente descritos. Por lo anterior, se solicitó la plantilla laboral (listado de las y los trabajadores de la organización en donde se especifica las características relacionadas al género, edad, fecha de ingreso, estado civil, tipo de contrato, área o departamento al cual pertenece, puesto que desempeña, número de empleado, entre otros) a los departamentos de Recursos/Capital Humano de dichas empresas.

5.7 Operacionalización de las variables

Con el fin de dotar de rigor metodológico y claridad a la presente investigación, se presenta a continuación la tabla de operacionalización de las variables. Este apartado permite observar el vínculo entre los constructos desarrollados en el marco teórico y los procedimientos empíricos de la metodología.

Por lo anterior, la tabla 6 detalla cómo cada constructo se traduce en una variable medible. Asimismo, se especifica para cada variable su definición conceptual (la teoría), su definición operacional (el instrumento y la escala), las dimensiones e indicadores que la componen, su nivel de medición y los criterios de interpretación. Esto permite no solo garantizar la validez de constructo del estudio, sino también asegurar la futura replicabilidad del mismo.

Tabla 6. Operalización de las variables de estudio.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores / Dimensiones	Nivel de Medición	Interpretación
Clima Ético	Percepciones de los individuos sobre cómo los miembros de una organización comúnmente toman decisiones en relación con "eventos, prácticas y procedimientos" que requieren criterios éticos (Cullen y Víctor, 1988).	Puntuación obtenida del Cuestionario de Clima Ético (Cullen, Victor y Bronson, 1993), adaptado por Chávez (2016). Compuesto por 36 ítems con escala tipo Likert de 6 puntos (1=Completamente Falso a 6=Completamente Verdadero).	5 Dimensiones: • Interés Propio • Cuidado a la Organización • Autonomía o Independencia • Reglas • Leyes y Códigos	Intervalo (Escala)	La interpretación es tipológica . La dimensión que obtenga la media más alta se considera el clima ético dominante en la muestra Chávez (2016).
Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (CCO)	Conductas discrecionales y prosociales que van más allá de los requerimientos formales del puesto y que, en conjunto, promueven el funcionamiento eficaz de la organización (Organ, 1988).	Puntuación obtenida del Cuestionario de CCO (Terán, 2009). Compuesto por 24 ítems con escala tipo Likert de 7 puntos (1=Nada de acuerdo a 7=Totalmente de acuerdo).	6 Dimensiones: • Ayuda • Lealtad organizacional • Cumplimiento organizacional • Iniciativa individual • Virtud cívica • Autodesarrollo	Intervalo (Escala)	La interpretación se basa en el punto medio teórico (4.0). Puntuaciones medias por encima de 4.0 indican una alta frecuencia percibida del comportamiento (Terán, 2009).
Violencia en el Trabajo	Comportamientos y factores relacionados con el acoso que atentan contra la dignidad o integridad del trabajador, clasificados en grupos de conductas hostiles (Uribe, 2013).	Puntuaciones obtenidas de la Escala de Violencia en el Trabajo (EVT) (Uribe, 2013). Compuesta por 97 ítems que miden comportamientos a través de dos escalas Likert: 1. Frecuencia (1=Nunca a 6=Diario). 2. Duración (1 a 6 meses).	4 Dimensiones (Grupos): • Hostigamiento y destrucción • Aislamiento emocional • Dominación y desprecio • Hostilidad encubierta 16 Factores (e.j., Hostigamiento Sexual, Violencia Verbal, Abuso de Poder, Sobrecarga de Trabajo, etc.)	Intervalo (Escala)	A mayor puntaje, mayor incidencia de violencia. La escala se interpreta mediante baremos deciles (Uribe, 2013), que clasifican el nivel de riesgo en categorías: 10) No hay violencia, 20) Violencia mínima, 30)Muy poca violencia, 40)Indicios de violencia, 50)Hay violencia, 60)Exceso de violencia,

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores / Dimensiones	Nivel de Medición	Interpretación
					70) Mucha violencia, 80) Violencia extrema, 90) Violencia Peligrosa, 100) Violencia muy peligrosa.
Percepción de las Variables (Cualitativo)	Experiencias, narrativas y conocimientos intercambiados por los colaboradores sobre las variables de estudio en su contexto (Guber, 2001).	Datos cualitativos obtenidos mediante observación participante en mesas de diálogo , utilizando la Guía de Observación Etnográfica (Anexo D).	Categorías y temas emergentes identificados a través del análisis de contenido de las transcripciones.	Nominal / Categórico	Interpretación cualitativa mediante categorización y análisis temático de las transcripciones para triangular y dar profundidad a los hallazgos cuantitativos.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Habiendo operacionalizado las variables de estudio en la Tabla 6, en el siguiente apartado se procederá a describir en detalle las características específicas de cada uno de los instrumentos cuantitativos y cualitativos seleccionados. Asimismo, se presentarán las propiedades psicométricas de confiabilidad y validez, así como la justificación de su uso, que aseguran el rigor de esta investigación.

5.8 Instrumentos

Para dar cumplimiento al diseño mixto (CUANT + cual), se procedió a la recolección de datos utilizando las siguientes herramientas.

5.8.1 Instrumentos cuantitativos

Se aplicaron los siguientes instrumentos para medir las variables:

Para medir el clima Ético se utilizó el Cuestionario de Clima Ético desarrollado por Cullen y Víctor (1988) para medir las percepciones de los individuos sobre cómo los miembros de una organización comúnmente toman decisiones en relación con "eventos, prácticas y procedimientos" que requieren

criterios éticos, con base a la teoría de desarrollo moral de Kohlberg (1984), la teoría de clima laboral de Schneider (1983) y las teorías sociológicas para definir los locus de análisis (Cullen, Víctor y Bronson, 1993). La versión modificada del instrumento (Cullen, Victor y Bronson, 1993) consta de 36 ítems que le fueron agregados al instrumento original, de 26 ítems.

Los ítems se plantean como afirmaciones, cuya ponderación considera 6 alternativas de tipo Likert; desde 1 (Completamente Falso) a 6 (Completamente Verdadero) para identificar las dimensiones de Interés Propio, Cuidado a la Organización, Autonomía o Independencia, Reglas, Leyes y Códigos. El cuestionario fue adaptado y validado a la población mexicana por Chávez (2016). La confiabilidad obtenida por Alfa de Cronbach fue de 0.85 en la escala global, indicando una adecuada consistencia interna. Su administración fue por una vez al inicio del estudio y el tiempo aproximado para responder el instrumento fue de 25 a 35 minutos.

Para medir la variable de Ciudadanía Organizacional, se utilizó el instrumento compuesto por seis diferentes escalas para medir cada tipo de comportamiento de ciudadanía organizacional (ayuda, lealtad organizacional, cumplimiento organizacional, iniciativa individual, virtud cívica y autodesarrollo), previamente construidas por diferentes autores (Van Dyne y LePine, 1998; Van Dyne, Graham, y Dienesch, 1994; Smith, Organ y Near, 1983, Moorman y Blakely, 1995; y Podsakoff y MacKenzie, 1994). El instrumento consta de 24 ítems que utilizan una escala Likert del 1 al 7, en donde 1 representa nada de acuerdo, 2 casi nada, 3 poco de acuerdo, 4 neutral, 5 algo de acuerdo, 6 mucho y 7 totalmente de acuerdo. El instrumento fue adaptado y validado a la población mexicana por Terán (2009) con un Alpha de Cronbach en escala global de 0.865, indicando una adecuada consistencia interna (Terán, García y Blanco, 2015). Su administración se realizó posterior al Cuestionario de Clima Ético y el tiempo aproximado para responder el instrumento fue de 30 minutos.

Para medir la variable de Violencia en el trabajo se utilizó la Escala desarrollada por Uribe (2013) que evalúa 16 factores relacionados con el mobbing (Hostigamiento Sexual, Violencia Verbal, Violencia Física, Amenazas, Aislamiento, Comunicación Deteriorada, Generar Culpa, Maltrato y Humillación, Sabotaje y situaciones deshonestas, Abuso de Poder, Castigo, Discriminación, Sobrecarga de Trabajo, Desacreditación profesional, Exceso de supervisión y Control y Clima Laboral Hostil), los cuales fueron clasificados en cuatro grupos distintos: Hostigamiento y destrucción, Aislamiento emocional, Dominación y desprecio, Hostilidad encubierta. La escala consta de 123 reactivos, de los cuales 97 miden comportamientos con base a dos escalas Likert que dan respuesta a dos preguntas: ¿Con qué frecuencia? (1 representa “Nunca”, 2 “Casi Nunca”, 3 “Una vez al mes”, 4 “Una vez a la semana”, 5 “Casi Diario” y 6 “Diario”) y ¿Por cuántos meses? (de 1 a 6 meses para identificar la duración del comportamiento); 13 reactivos que aportan información con respecto a síntomas psicosomáticos en escala Likert que dan respuesta a ¿Con qué frecuencia? (1 representa “Nunca”, 2 “Casi Nunca”, 3 “Una vez al mes”, 4 “Una vez a la semana”, 5 “Casi Diario” y 6 “Diario”) y 13 reactivos más sobre datos demográficos. La confiabilidad del instrumento en escala global va entre 0.85 y 0.91 en su fase confirmatoria mediante análisis factoriales con rotación varimax. Su administración se realizó posterior al Cuestionario de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional y el tiempo aproximado para responder el instrumento fue de 40 a 50 minutos.

Por lo anterior, la selección de estos tres instrumentos cuantitativos se fundamentó en un criterio de rigor metodológico y pertinencia contextual. En este sentido, se priorizó el uso de escalas que han demostrado propiedades psicométricas de validez y confiabilidad específicamente en población mexicana. De este modo, para el Clima Ético, se empleó la adaptación de Chávez (2016) y para los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional, la validación de Terán (2009).

Asimismo, para la variable dependiente, se seleccionó la Escala de Violencia en el Trabajo (Uribe, 2013), dado que es un instrumento desarrollado y validado íntegramente en México, considerado un referente nacional para la medición de este fenómeno. En consecuencia, el uso de estos instrumentos específicos garantizó la pertinencia cultural de los constructos y la robustez psicométrica de las mediciones realizadas en el presente estudio.

5.8.2. Técnica Cualitativa (Mesas de Diálogo)

Para dar cumplimiento a la fase cualitativa del diseño mixto, se utilizó el método etnográfico (Guber, 2001) a través de la observación participante en mesas de diálogo. Esta técnica se seleccionó sobre las entrevistas individuales, ya que el objetivo era capturar las percepciones compartidas que dan forma a constructos colectivos como el clima y la cultura.

En este sentido, el instrumento de recolección fue la Guía de Observación Etnográfica (Anexo D), la cual estructuró las mesas de diálogo (con una duración de 2 horas) en actividades diseñadas para intercambiar experiencias y conocimientos. El objetivo de esta técnica no fue cuantificar, sino comprender y describir las narrativas de los colaboradores, sus experiencias vividas y las interpretaciones que otorgan a los comportamientos de violencia, ciudadanía y a las prácticas éticas de la organización. Por lo anterior, el análisis de estos datos cualitativos fue fundamental para la etapa de triangulación, permitiendo dar profundidad y contexto a los hallazgos estadísticos.

5.9 Procedimiento

Cuando el Protocolo de Investigación titulado “El Clima Ético, la Ciudadanía Organizacional y su relación con la Violencia en el Trabajo en empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla” fue aprobado por el Comité de Ética en Investigación del Centro de Investigación Transdisciplinar en Psicología (CEI-CITPSI), y tras validar y refinar el

método mediante la prueba piloto, se procedió a realizar la investigación con la muestra final, la cual consistió en:

5.9.1 Primera etapa: Vinculación con organizaciones

Como primera etapa de la investigación relacionada a la conformación de la muestra del presente estudio, se contactó a los directivos responsables de autorizar la aplicación de este estudio en empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla; a quienes se les proporcionó una carta invitación para que conocieran el estudio (Anexo E). Una vez que la o las organizaciones mostraron interés, se procedió a llevar a cabo una presentación formal (Anexo I) con los interesados y para quienes tomaron la decisión final de llevar a cabo el estudio para mejorar el clima laboral en dicha organización u organizaciones.

Esta acción se repitió en doce diferentes empresas hasta que se encontraron cuatro empresas participantes que integraron la muestra. Una vez que se estas empresas aceptaron participar en el estudio, se les brindó la carta de confidencialidad (Anexo G) y la carta de aceptación del proyecto en la institución (Anexo H) para formalizar su participación en el estudio.

Posteriormente se procedió a la reunión con el departamento de Recursos/Capital Humano para determinar los empleados participantes y coordinar las fechas. También se procedió a coordinar las fechas de las mesas de diálogo para llevarlas a cabo de manera presencial. Cada una de las mesas de diálogo se conformó en grupos de 10 a 15 participantes de acuerdo con el ritmo laboral de la empresa y con base la Guía de Acción para los Centros de Trabajo ante el Covid-19 (STPS) y el protocolo de Prevención de COVID-19 en la Actividad Laboral Industria Manufacturera. La duración de las mesas de diálogo fue de dos horas por grupo, las cuales se dividieron en dos sesiones, conforme lo indicó la organización. También se abrió la posibilidad de realizar las mesas de diálogo con en modalidad virtual, sin embargo todas fueron presenciales.

La duración de las mesas de diálogo se acordó en dos horas por grupo. Se agendó una fecha posterior para aplicar los instrumentos de manera grupal, con una duración aproximada de dos horas. Como resultado de esta vinculación, se elaboró un cronograma con el número de sesiones, objetivos, fechas y lugar específico.

5.9.2 Segunda Etapa: Observación participante en mesas de diálogo (Cuali)

Como segunda etapa, las mesas de diálogo se llevaron a cabo de manera presencial, siguiendo los lineamientos de salud establecidos (Anexo I). El procedimiento fue el siguiente:

a) Se les pidió a dos trabajadores (testigos) que asistieran al inicio para dar fe del consentimiento informado.

b) En la primera sesión se dio la bienvenida y la investigadora responsable se presentó, junto con una co-investigadora (maestra en psicología organizacional con formación en metodologías cualitativas), quien apoyó en la captura de la información. Se presentó el objetivo y alcances del estudio.

c) Se proporcionó a cada participante hojas, pluma y el consentimiento informado (Anexo F) para su lectura grupal.

d) Durante la lectura se resolvieron dudas y se comunicó el derecho a retirarse del estudio en cualquier momento.

e) Una vez aclaradas las dudas, se preguntó si alguno deseaba retirarse. Todos decidieron permanecer voluntariamente.

f) Los testigos avalaron el consentimiento y se retiraron de la sala.

g) Antes de iniciar las actividades, se reforzó la confidencialidad y se solicitó permiso para tomar fotografías del pizarrón como apoyo documental, lo cual fue concedido.

h) Como primera actividad (basada en la Guía de Observación Etnográfica, Anexo D), se realizó una dinámica de lluvia de ideas guiada por la investigadora para obtener información sobre la categoría de clima ético (1.1-1.10).

i) Como segunda actividad, se dividió al grupo en parejas para comentar las preguntas relacionadas a la categoría de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (2.1-2.6), exponiendo posteriormente sus conclusiones al grupo.

j) Como tercera actividad, para recolectar información sobre Violencia en el Trabajo (3.1-3.7), se partió de la pregunta "¿Qué entendemos por violencia laboral?". Tras una breve explicación conceptual, se describieron los factores de la Escala EVT (Uribe, 2013) y se les pidió identificar su presencia en la organización y sus posibles causas.

k) Al cerrar el ciclo de las actividades, se realizó un cierre grupal preguntando: "¿Cómo se sintieron en la mesa de diálogo?".

l) Se agradeció la participación y se les convocó a la siguiente sesión para la aplicación de instrumentos.

5.9.3 Tercera Etapa: Aplicación de los instrumentos (CUANTI)

La aplicación de los instrumentos de evaluación de las variables se realizó de la siguiente manera:

a) Como parte del material, se entregó directamente a cada participante el paquete de instrumentos en el siguiente orden: Cuestionario de Clima Ético, Cuestionario de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional y Escala de Violencia Laboral.

b) Se procedió a leer en voz alta las indicaciones de la primera escala (Clima Ético); al finalizar la lectura, se resolvieron dudas y se dio tiempo para contestarla. Este procedimiento se

repitió secuencialmente para el Cuestionario de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional y finalmente para la Escala de Violencia Laboral.

c) Se reafirmó la confidencialidad y la privacidad en el resguardo de los resultados.

d) La investigadora responsable contestó las dudas conforme surgían.

e) Se les indicó que, al terminar de llenar la última escala, depositaran los instrumentos en una caja cerrada dispuesta cerca de la salida, para asegurar el anonimato. Su participación en el estudio concluía en ese momento.

5.9.4 Cuarta Etapa: Captura de los datos

Para el enfoque cualitativo:

a) La captura de los datos se realizó por medio del diario de campo de la co-investigadora y las fotografías de las anotaciones de las mesas de diálogo.

b) Se transcribió la información en Word y se organizó en tablas de Excel para el análisis de plantillas, identificando categorías y temas emergentes.

Para el enfoque cuantitativo:

a) Se capturaron los datos en una base de Excel (fila por participante, columna por pregunta).

b) Se realizó una doble captura (investigadora principal y co-investigadora) y se compararon ambas bases para asegurar un 0% de error.

c) Una vez depurada la base, se importó al programa IBM SPSS Statistics 27. Se calculó el porcentaje de error por encuestas incompletas, el cual fue del 1%, procediendo con el análisis.

5.9.5 Quinta Etapa: Análisis de Datos

Para el análisis de los resultados cualitativos se interpretó la información dentro del contexto de cada empresa y se procedió a la construcción de categorías. Para el análisis de los resultados cuantitativos se obtuvieron los estadísticos descriptivos y de consistencia interna. Se llevó a cabo la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (1933).

Posteriormente, se realizó una comparación de las variables por cada submuestra (empresa) para identificar diferencias significativas. De acuerdo con los resultados de las pruebas de normalidad (detallados en el Capítulo 6), se determinó el uso de estadística no paramétrica. Se procedió a llevar a cabo el Análisis Clasificadorio Múltiple para identificar la relación con las variables categóricas de interés, principalmente género y antigüedad. Finalmente, se pretendía utilizar el Modelo de Ecuaciones Estructurales; sin embargo, el tamaño de la muestra obtenida no fue suficiente para garantizar la robustez del modelo, por lo cual se realizaron modelos de regresión logística ordinal para identificar las relaciones predictivas.

5.9.6 Sexta Etapa: Triangulación de los resultados

Para esta etapa se integraron simultáneamente el análisis de los datos cualitativos y cuantitativos, detallando la relación entre las variables para llegar a una conclusión conjunta que respondiera a las hipótesis.

5.9.7 Séptima Etapa: Presentación de los resultados

Completadas las etapas:

- a) Se procedió a la presentación formal como Tesis de Doctorado;
- b) Se procedió a elaborar un informe de resultados para las organizaciones participantes;
- c) Se procedió a integrar los hallazgos para la publicación de un artículo científico.

5.10 Consideraciones éticas

Para preservar la ética del presente estudio, este se guió por las normas éticas impuestas por la American Psychological Association (2010), se obtuvo una carta de autorización formal de los centros de trabajo, la cual se muestra en el anexo E, para recabar la firma del directivo general o el responsable del capital humano, donde aprobará llevar a cabo la investigación propuesta. En esa misma carta se justificó la petición de la participación de la empresa como población de estudio y se pidió de manera consensuada la muestra de empleados a participar. El compromiso que asumió la investigadora además de la confidencialidad fue brindar retroalimentación de los instrumentos aplicados junto con recomendaciones generales para la empresa a raíz de los datos obtenidos.

5.10.1 Criterios para generar los identificadores personales con el fin de proteger la confidencialidad

Al momento de recabar la información para este estudio:

- a) La respuesta de las y los participantes fue anónima.
- b) Se solicitaron datos sociodemográficos con finalidad del análisis estadístico.
- c) Tanto la investigadora responsable como la co-investigadora firmaron una carta de confidencialidad y aviso de privacidad para investigadores/as, y/o co-investigadores/as pues tendrán contacto directo con las y los participantes y con los datos obtenidos para el análisis y la interpretación (Anexo G) y se les dieron a cada una de las empresas participantes.
- d) Los datos obtenidos están resguardados por la investigadora responsable en un disco externo al que se compromete que sólo ella tiene acceso.
- e) Para cualquier violación a la privacidad o confidencialidad se les brindó los medios de contacto de la investigadora responsable (correo y número de celular), así como los medios de

contacto del Comité de Ética en Investigación del Centro de Investigación Transdisciplinar en Psicología (CEI-CITPSI) por si se quisiera utilizar como mecanismo de queja o denuncia.

f) Durante la aplicación de los instrumentos, el procesamiento de los datos y la obtención de los resultados se cuidó la integridad de las y los participantes y se respetó la confidencialidad de los datos obtenidos en cada uno de los cuestionarios, por ello, cada participante fue registrado con un número asignado por la investigadora responsable.

5.10.2 Almacenaje de la información del Estudio

a) Durante la investigación, se recolectaron los instrumentos de evaluación de manera física. Se resguardaron en un cajón bajo llave en el domicilio personal de la investigadora responsable.

b) Las fotografías y capturas de pantalla que se generen durante las mesas de diálogo se resguardarán en el equipo de cómputo personal de la investigadora responsable con contraseña numérica que sólo ella la conoce y desbloqueo táctil únicamente con su huella digital.

c) Las bases de datos procesados en Excel y las transcripciones de los datos obtenidos se resguardarán en los equipos de cómputo de la investigadora responsable.

d) La licencia del programa de SPSS son propiedad de la investigadora responsable, por lo cual la reproducción en otro equipo que no sea de su propiedad se considerará como un delito a la Propiedad Intelectual.

Los instrumentos, las bases de datos, los resultados y otros documentos de apoyo recopilados posterior a la investigación se encuentran bajo la custodia de la investigadora, guardados bajo llave en su lugar de trabajo personal. La investigadora asume la responsabilidad de los créditos de los autores citados y se pondrá a revisión para su verificación.

5.10.3 Riesgos potenciales e incomodidades al realizar el estudio.

Los riesgos potenciales e incomodidades al realizar el estudio se identificarían al plantear alguna de las preguntas de las mesas de diálogo debido a la temática investigada y por la probabilidad de que se compartan se puedan visibilizar casos existentes en la organización relacionados al Clima Ético, Comportamientos de Ciudadanía o Comportamientos de Violencia Laboral existentes en la organización, lo que puede ocasionar que algunos participantes que las y los participantes experimenten algún tipo de incomodidad o que se sientan expuestos a ser “identificados”. ser “identificados”. Asimismo, otro riesgo posible es que se pudieron suscitar polémicas ante algún tema en particular, por lo que la investigadora asumió la responsabilidad de moderar y reenfocar en todo momento las participaciones para cumplir el objetivo de la investigación y salvaguardar la integridad de los participantes. Ninguna de las anteriores sucedieron ante la aplicación de las mesas de diálogo.

Por otro lado, al contestar los instrumentos de evaluación de las variables, debido a la temática investigada algunas de las preguntas pudieron hacer que algunos de las y los participantes experimenten algún tipo de incomodidad. Ante ello, el participante pudo dejar en blanco la pregunta o comunicar directamente a la investigadora responsable para darle seguimiento a su participación.

La probabilidad de que algún daño pueda ocurrir y su severidad fue mínimo, pues las y los participantes podrán abandonar el estudio en el momento en el que ellos decidan que quieren hacerlo.

Como acciones de reversibilidad, la investigadora responsable estuvo preparada para canalizar con un profesional de la salud a las y los participantes lo hubieran necesitado o solicitado. De igual forma, no se presentó dicha situación en ninguno de los participantes.

5.10.4. Vulnerabilidad en la participación

Durante la etapa de la observación participante, se evaluó el comportamiento organizacional de cada entorno laboral mediante la participación de sus colaboradores porque son quienes comunican de manera objetiva y subjetiva las creencias, valores y conductas que caracterizan su funcionamiento, por ello para este estudio, es necesaria la participación de estos.

Debido a que se solicitó dialogar en torno a situaciones que habían ocurrido en cada organización y de los mecanismos existentes para prevenir, así como evaluar el estado actual ante la violencia laboral, la ciudadanía organizacional y el clima ético; existía la posibilidad para algunos de las y los participantes de sentirse expuestos o en riesgo de ser identificados con los comentarios que se aportaron durante la realización de la investigación, por ello podrían estar en una posición de dependencia.

Por otro lado, el ingreso a la organización (campo de estudio) lo decidió el Director de la organización o del Director de Recursos/Capital Humano, y sucesivamente se solicitó la participación del personal; lo cual colocaba a las y los participantes en situación de vulnerabilidad por decisión de un tercero, sin embargo, la investigadora responsable ha tomado la decisión de que, una vez elaborada la calendarización del proyecto, en cada una de las mesas se entregara el consentimiento informado para comunicar a las y los participantes el objetivo general de la investigación, los objetivos particulares, así como la descripción de las actividades y las implicaciones de su participación para que personal y voluntariamente aceptaran su participación firmando el consentimiento informado. Este consentimiento incluía la cláusula de que en cualquier momento de la investigación el o la participante podía abandonar el estudio, eliminando la vulnerabilidad en su participación.

Es importante destacar que la aplicación del consentimiento informado se dió de manera grupal y no de forma individual, ya que uno de los factores que se contemplaron en las organizaciones de giro manufacturero es el tiempo de producción; así el procedimiento de aplicación de las mesas de diálogo y los instrumentos cumplieron con la eficiencia que solicitan las organizaciones.

5.10.5. Ventajas potenciales para los participantes

Las ventajas potenciales que pueden recibir los y las participantes como consecuencia de la investigación:

- Contar con datos confiables y específicos para tomar decisiones e implementar estrategias que prevengan, atiendan y mitiguen los comportamientos de violencia en las organizaciones.
- Aumentar la satisfacción laboral de los miembros de la organización
- Revalorar sus talentos para evitar su fuga
- Crear un espacio donde puedan sentir escuchados y comunicar sus puntos de vista hacia lo que sucede en la organización.
- Aumentar su confianza y compromiso de las y los colaboradores
- Preservar la salud ocupacional en las y los colaboradores
- Prevenir conflictos en la relación laboral Empleador-Trabajador para que vayan hacia la misma dirección.
- Ser atendidos específicamente en uno de los factores de riesgo psicosocial determinado por la NOM-035-STPS-2018

- Sumarse al Protocolo para prevenir, atender y erradicar la Violencia Laboral en los centros de trabajo, determinado por la STPS, para actuar en colectivo.
- Identificar con certeza las fortalezas, oportunidades y debilidades de violencia laboral en la organización para evitar su reproducción.
- Obtener herramientas para mejorar su desempeño laboral

5.10.6. Proporción riesgo-beneficio

Si bien es cierto que, al realizar el levantamiento de la información, existe el riesgo de que algunos de las y los participantes pueden sentirse incomodos con algunas preguntas o expuestos a que la organización los sancione si aportan su punto de vista, pero existe también el beneficio de que algunos otros se sienten en un espacio de confianza por sentirse escuchados por crear un lugar en donde se pueda hablar del tema de manera profesional y guiada para mejorar su ambiente laboral.

Por ello, el enfoque que la investigadora responsable dará ante ello será pedagógico, con la finalidad de sensibilizar y concientizar que la violencia laboral se construye desde los miembros de la organización, pero también el ambiente laboral favorable y libre de comportamientos de violencia. Por otro lado, ha sido un requisito para las organizaciones el medir el clima laboral, en donde se realizan encuestas y entrevistas al respecto, precisamente para abrir un canal de comunicación y confianza entre la organización y el trabajador para mejorar en conjunto.

En este sentido se puede ponderar que el riesgo es menor al beneficio de llevar a cabo la investigación (20% de riesgo vs el 80% de beneficio).

5.10.7. Consideraciones relacionadas a los participantes.

Las y los participantes de este estudio no recibieron ningún estímulo financiero o pago por su participación, tampoco recibieron servicios u otras ventajas que suplirán al dinero en efectivo. Por otro lado, el hecho de que el campo de estudio son las empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla, el lugar de la aplicación es su lugar de trabajo, por lo que no existe la necesidad de que las y los trabajadores se trasladen a ningún lugar, por lo tanto, tampoco recibieron reembolsos por traslados u otros gastos de alimentación.

En este caso, si después de la aplicación alguno de las y los participantes entra en catarsis o necesidad de hablar con respecto a una situación que en particular les afecta, la investigadora responsable está formada como Licenciada en Psicología y Maestra en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones para dar seguimiento personal ante esta situación. Por lo cual, no se necesitará de contratar o solicitar el apoyo externo, creando un coste para el o la participante que experimente la situación.

El perfil solicitado de las y los participantes en el estudio tiene la capacidad para consentir y comprender la información que se le proporcione. Aun así, se planea leer en voz alta durante la mesa de diálogo (espacio grupal) para resolver dudas relacionadas al mismo antes de firmarlo; así mismo se les brindará a las y los participantes la información que consideren necesaria para poder tomar la decisión con respecto a la participación en el estudio como parte de un proyecto de investigación.

Por lo anterior, se evitará la coacción o la intimidación brindándole a las y los participantes la información que consideren necesaria para poder tomar la decisión con respecto a la participación en el estudio como parte de un proyecto de investigación propuesta por la investigadora responsable en la que la organización ha accedido abrir sus puertas para la participación y no como una

propuesta original de la empresa como parte de su necesidad. Por lo que su participación en este estudio será absolutamente voluntaria y estará en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación de este en cualquier momento. La decisión de participar o no en el estudio no implicará ningún tipo de consecuencia o afectará de ninguna manera en su puesto de trabajo o en la organización de la cual forma parte.

Dentro de la metodología está planteado un 5% de error obtenido con las encuestas incompletas que también puede tomarse en cuenta si los participantes deciden retirarse voluntariamente. Por ello, esta acción no impactará significativamente a lo planteado en este Protocolo de investigación titulado: “El Clima Ético, la Ciudadanía Organizacional y su relación con la Violencia en el Trabajo en empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla”.

CAPÍTULO 6. APLICACIÓN DE UNA PRUEBA PILOTO

Como se justificó en el capítulo metodológico anterior (apartado 5.5.2), la ejecución de una prueba piloto fue un paso metodológico indispensable para la presente investigación. Esta fase se fundamentó en la necesidad de examinar, en un contexto real, las dificultades específicas que planteaba la metodología, previo a la aplicación del estudio final. Específicamente, estas dificultades eran:

1) La viabilidad del reclutamiento y la accesibilidad a las empresas, dado que el tema sensible de la violencia laboral dificultó la participación de las organizaciones;

2) La logística de la aplicación, frente a la planeación de actividades que las empresas ya habían calendarizado; y

3) La optimización del tiempo de las sesiones en un sector, como el manufacturero, que opera con tiempos de producción limitados.

En este sentido, tras la visita a siete diferentes empresas, se identificó una resistencia inicial. Por ello, la decisión de llevar a cabo una prueba piloto surgió de la comprensión de que las empresas requerían un mayor conocimiento de la metodología a aplicar y de cómo se abordaría el tema de la violencia laboral. Por tanto, esta fase permitió adaptar y eficientar la metodología propuesta.

De este modo, el objetivo principal de la prueba piloto fue evaluar la viabilidad del estudio y probar los aspectos metodológicos (Hernández-Sampieri et al., 2014). Para ello, la prueba piloto replicó el diseño mixto (CUANT + cual) del estudio principal, con el fin de obtener mayor conocimiento y certeza en el funcionamiento de los métodos propuestos. Por ello, esta prueba piloto se enfocó en poner a prueba los aspectos metodológicos de ambas fases:

1) La pertinencia de los instrumentos cualitativos (mesas de diálogo)

2) La claridad y tiempo de los instrumentos cuantitativos (cuestionarios de evaluación) (Díaz, 2020).

Esta fase permitió perfeccionar la metodología antes de la implementación en las empresas que formarían parte del estudio, y aseguró la coherencia y la conveniencia del método mixto seleccionado. Asimismo, se observó cómo se aplicaban los métodos en condiciones reales, se reconocieron posibles inconvenientes y se garantizó que los procedimientos se aplicarían de manera eficiente.

Como resultado, se llevó a cabo la prueba piloto como un paso previo a la investigación final, con el objetivo de disminuir los posibles sesgos y errores en la obtención de datos que pudieran orientar a mejorar la metodología previamente planteada y así, evaluar si era pertinente y factible en el momento de la aplicación (Abeille, Soto, Muñoz, et al., 2015).

6.1 Descripción de la Muestra Piloto

La prueba piloto se llevó a cabo en una empresa pequeña de giro manufacturero en el Estado de Puebla. La empresa se dedica a la industria del textil mediante la fabricación de relleno (para autos, muebles, entre otros) obtenido del reciclaje de telas que otras empresas consideran como desecho. La empresa cuenta con dos plantas en diferentes ubicaciones geográficas; la de operación y la de administración. La estructura cuenta con dos niveles de jerarquía (la gerencia y los encargados de turno) y la operación. Cuenta con un sindicato activo y no existe tercerización en los contratos del personal. Cabe destacar que la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos. En el periodo previo al estudio, la empresa había presentado algunos riesgos de trabajo como accidentes en maquinaria e incendios de manera frecuente.

De acuerdo con los datos obtenidos durante la aplicación de los Instrumentos, el total del personal participante fue de 30 personas, cuya distribución de acuerdo con el género, edad, escolaridad, estado civil, antigüedad y puestos en los que se desempeñan, fue la siguiente:

De acuerdo con el género, el 6.7% de la muestra piloto correspondió al femenino y el 93.3% correspondió al masculino. En este sentido, el género femenino representaba la minoría de los colaboradores como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Características de la Prueba Piloto en relación con el género.

GÉNERO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
FEMENINO	2	6.7	6.7	6.7
MASCULINO	28	93.3	93.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

De acuerdo con la edad, el 23.3% de la muestra piloto se encuentra entre los 18 y 30 años, el 23.3% también se encuentra entre los 31 y 40 años. El 43.3% se encuentra entre los 40 y 50 años, por lo que este segmento representa a la mayoría de la población de la organización. El 6.7% de la población se encuentra entre los 50 y 60 años y el 3.3% cuenta con más de 61 años. Se muestra el detalle de la edad en la tabla 8:

Tabla 8. Características de la Prueba Piloto en relación con la edad.

EDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
18	1	3.3	3.3	3.3
21	1	3.3	3.3	6.7
24	2	6.7	6.7	13.3
27	1	3.3	3.3	16.7
28	1	3.3	3.3	20.0
29	1	3.3	3.3	23.3
31	1	3.3	3.3	26.7
32	1	3.3	3.3	30.0
39	5	16.7	16.7	46.7
41	2	6.7	6.7	53.3
42	3	10.0	10.0	63.3
43	1	3.3	3.3	66.7

44	1	3.3	3.3	70.0
45	1	3.3	3.3	73.3
46	2	6.7	6.7	80.0
47	1	3.3	3.3	83.3
49	1	3.3	3.3	86.7
50	1	3.3	3.3	90.0
53	1	3.3	3.3	93.3
59	1	3.3	3.3	96.7
63	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

De acuerdo con la escolaridad, el 16.7% de la muestra piloto tiene la escolaridad primaria, mientras que el 50% tiene la escolaridad secundaria, lo cual respresenta la mayoría de la población. Por el contrario el 20% de la muestra piloto posee la escolaridad preparatoria y el 13.3% la escolaridad de licenciatura. El detalle se muestra en la tabla 9:

Tabla 9. Características de la Prueba Piloto en relación con la escolaridad.

ESCOLARIDAD				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PRIMARIA	5	16.7	16.7	16.7
SECUNDARIA	15	50.0	50.0	66.7
PREPARATORIA	6	20.0	20.0	86.7
LICENCIATURA	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

De acuerdo con el estado civil, el 23.3% de la muestra piloto es soltera, el 46.7% es casado y el 23.3% se encuentra en unión libre; por lo que en conjunto, el 70% de la muestra piloto vive con una pareja. Por otro lado, el 3.3% se encuentra divorciado, como se muestra en la tabla 10:

Tabla 10. Características de la Prueba Piloto en relación con el estado civil.

ESTADO CIVIL				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SOLTERO(A)	7	23.3	23.3	26.7
CASADO(A)	14	46.7	46.7	73.3
UNIÓN LIBRE	7	23.3	23.3	96.7
DIVORCIADO(A)	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

De acuerdo con la antigüedad, el 10% de la muestra piloto tiene menos de un año de antigüedad. El 40% ha permanecido en la organización entre 1 y 5 años, lo cual representa a la mayoría de la población. El 13.3% lleva en la organización entre 6 y 10 años. El 26.7% tiene una antigüedad de entre 10 y 20 años y el otro 10% tiene más de 20 años laborando en la empresa, como se muestra en la tabla 11:

Tabla 11. Características de la Prueba Piloto en relación con la antigüedad.

ANTIGÜEDAD EN MESES				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
.02	1	3.3	3.3	3.3
.04	1	3.3	3.3	6.7
.58	1	3.3	3.3	10.0
1.00	2	6.7	6.7	16.7
1.25	1	3.3	3.3	20.0
1.50	5	16.7	16.7	36.7
2.33	1	3.3	3.3	40.0
3.00	1	3.3	3.3	43.3
5.00	2	6.7	6.7	50.0
6.00	1	3.3	3.3	53.3
9.00	1	3.3	3.3	56.7
10.00	2	6.7	6.7	63.3
12.00	1	3.3	3.3	66.7
13.00	1	3.3	3.3	70.0
15.00	2	6.7	6.7	76.7
17.00	2	6.7	6.7	83.3
20.00	2	6.7	6.7	90.0
22.00	1	3.3	3.3	93.3
36.00	1	3.3	3.3	96.7
38.00	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Con respecto a las horas de trabajo que laboran al día, es importante destacar que uno de los sesgos en las preguntas es ¿a qué turno pertenece?, ya que la empresa cuenta con tres turnos (diurno, nocturno y mixto) rotativos, pues indagando más en la organización, cumplen con una estrategia

para sumar horas para contar con días completos de descanso, lo cual puede agregar al análisis de los resultados. Cabe destacar que esta estrategia está permitida en la Ley Federal del Trabajo y que se cuenta como horas extras, establecidas en el contrato colectivo de trabajo. En este sentido, se encontró que el 80% labora entre 11 y 12 hrs al día, el 13.3% labora 8 horas al día y el 6.6% labora menos de 8 hrs al día, como se muestra en la tabla 12:

Tabla 12. Características de la Prueba Piloto en relación con la cantidad de horas de trabajo al día.

HORAS DE TRABAJO AL DÍA				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
5 horas	1	3.3	3.3	3.3
7 horas	1	3.3	3.3	6.7
8 horas	4	13.3	13.3	20.0
11 horas	1	3.3	3.3	23.3
12 horas	23	76.7	76.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

En relación con el tipo de contrato que poseen los colaboradores, el 70% de los colaboradores cuentan con un contrato por tiempo definido o determinado, que se encuentra en constante renovación. El 13.3% cuenta con un contrato indefinido o indeterminado y el 16.7% no respondió acerca de su tipo de contrato, como se muestra en la tabla 13:

Tabla 13. Características de la Prueba Piloto en relación con el contrato de trabajo.

CONTRATO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NO RESPONDIÓ	5	16.7	16.7	16.7
INDEFINIDO	4	13.3	13.3	30.0
DEFINIDO	21	70.0	70.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

6.1.1 Cumplimiento en los Criterios de Inclusión y Exclusión

Con respecto a los criterios de inclusión para participar en el estudio, como se mencionó anteriormente, la contratación la realiza directamente la empresa. Por otro lado, aunque la mayoría del personal cuenta con primaria y secundaria, todos los participantes sabían leer y escribir; y su lengua materna es el español. Para participar en las dos etapas del estudio, se solicitó la firma del consentimiento informado con el cual se acepta la participación en la investigación, en este sentido el 100% de los colaboradores accedieron a participar en dicho estudio. Únicamente para una persona se llevó a cabo la aplicación de los cuestionarios en línea, quien contaba con conocimientos y habilidades en el uso de la computadora para responder a ellas.

6.2 Procedimiento de Aplicación

Para la descripción del procedimiento de aplicación de la prueba piloto, se destaca la relevancia estratégica de este paso. La prueba piloto no solo representó una fase de ajuste metodológico, sino que también correspondió a un preliminar del estudio. Por ello, las modificaciones identificadas durante la prueba piloto repercutieron significativamente en la metodología final, específicamente en la logística de las sesiones (reducción de tiempo), las dinámicas cualitativas y el método de recolección de los instrumentos, como se detalla en la sección 6.4.

El presente protocolo (incluyendo la fase piloto) se condujo bajo la revisión y autorización del Comité de Ética de Investigación del Centro de Investigación Transdisciplinar en Psicología (CEI-CITPSI). El procedimiento fue el siguiente:

6.2.2 Observación participante en mesas de diálogo

La prueba piloto consistió en un diseño mixto (CUALI + CUANTI) aplicado de forma concurrente. Primero se realizaron las mesas de diálogo cualitativas y, en una sesión posterior, la aplicación de instrumentos cuantitativos.

Se acordó con la organización dividir en tres grupos: dos de operativos y uno de líderes. Las mesas de diálogo se llevaron a cabo de manera presencial. El plan original (Protocolo) proponía sesiones de 4 horas, pero debido a la solicitud explícita de la organización de no frenar la producción, se ajustaron a dos sesiones de una hora cada una.

Todas fueron moderadas por la investigadora principal, quien es Maestra en Psicología Organizacional con formación en aplicación de instrumentos y técnicas cualitativas, y la co-investigadora, quién es Maestra en Psicología Organizacional, participó como observadora y registró las participaciones.

El desarrollo de las mesas de diálogo se dio de la siguiente manera:

- a) Presentación de la investigadora y co-investigadora.
- b) Durante la primera sesión se abordaron las categorías de Clima Ético y Comportamientos de Ciudadanía Organizacional.
- c) Durante la segunda sesión se retomaron las preguntas relacionadas con la violencia en el trabajo.
- d) Al finalizar, se realizaron preguntas de cierre y se solicitó permiso para fotografiar el pizarrón.

Debido a la modificación en la duración (de 4 a 2 horas), se modificaron las dinámicas de la Guía de Observación Etnográfica (Anexo D). Específicamente, las estrategias planeadas originalmente

(Matriz FODA para Clima Ético y "5W-2H" para Violencia) resultaron ser muy extensas y complejas para el tiempo asignado. Estas fueron las actividades que se modificaron, como se detalla en la sección 6.4.

6.2.3 Aplicación de los instrumentos cuantitativos

La aplicación de los instrumentos se aplicó de manera presencial (y una en línea). La duración fue de 1 hora y 25 minutos. El desarrollo fue el siguiente:

- a) Se reafirmó la confidencialidad.
- b) Se les repartió un juego de instrumentos a cada participante. Se identificó que la lectura de los 123 ítems en conjunto (como se planeaba) era tediosa, por lo que se ajustó la dinámica (ver 6.4).
- c) Se recibieron los instrumentos y se agradeció la participación.

6.2.3 Aplicación de los instrumentos (Cuestionario de Clima Ético, Cuestionario de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional y Escala de Violencia Laboral)

La aplicación de los instrumentos se aplicó de manera presencial y solo una fue contestada en línea. La duración de la aplicación fue de una hora y veinticinco minutos aproximadamente con los tres grupos. El desarrollo de la aplicación de los instrumentos se dio de la siguiente manera:

- a) Se reafirmó la confidencialidad y la privacidad en el resguardo de los resultados de los instrumentos.
- b) Se les repartió un juego de instrumentos a cada participante. Cuando todos lo tenían en su mano, se les solicitó leer en voz alta las instrucciones y los ítems del primer instrumento correspondiente al Cuestionario de Clima Ético; una vez que se leyeron y se respondieron dudas de los participantes, se les pidió responder y una vez que terminaron, esperar a que

terminara el grupo para continuar con la lectura del siguiente instrumento de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional y después se les solicitó contestarlo. Este procedimiento se repitió también para la Escala de Violencia en el trabajo.

- c) Una vez que terminaron la última escala, se recibieron los instrumentos verificando que los participantes contestaran conforme las instrucciones de cada instrumento. Una vez validados, se les agradeció su participación en el estudio.
- d) Para la aplicación en línea del cuestionario, se compartió por correo electrónico la siguiente liga: <https://es.surveymonkey.com/r/232WJBR>.

Las actividades descritas anteriormente se aplicaron a cada grupo, de manera sistematizada para cuidar la metodología propuesta. La aplicación de los instrumentos durante el estudio piloto permitió comprobar que los cuestionarios utilizados fueron de comprensión literal en cuanto a la calidad de las preguntas, así como el uso de las escalas de cada instrumento por parte de los participantes, tomando en cuenta el nivel educativo. Posterior a la recolección de los datos, se confirmó el tiempo necesario para completarlos. Lo anterior contribuyó a la evaluación de la confiabilidad y validez de los resultados finales para la robustez y precisión del presente estudio.

6.3 Captura de los datos y el análisis de la información

La utilidad de la prueba piloto también tuvo alcance en la recopilación de los datos para favorecer el análisis de la información obtenida posterior a la aplicación del presente estudio. Por ello, se analizó la captura de los datos obtenidos tanto de las mesas de diálogo como de la aplicación de los cuestionarios (Díaz, 2020). De este modo, la prueba piloto anticipó de manera predictiva los atributos de la información. Por tanto, el resultado de esta fase es la sistematización futura de la información para la elección del tipo de análisis estadístico, favoreciendo una base sólida para interpretaciones significativas y resultados concluyentes del presente estudio.

6.3.1 Para las mesas de diálogo (enfoque cualitativo):

- a) La recolección de datos de las mesas de diálogo se realizó por una parte en las notas de campo que la co-investigadora realizó durante la ejecución de las mismas, y por otra parte, se obtuvieron las fotografías de las anotaciones realizadas para transcribir de manera conjunta.
- b) Se transcribió la información recolectada en un documento de Word con base en las preguntas planteadas en la Guía de Observación etnográfica, separadas por grupos y fechas de aplicación.
- c) Se identificaron categorías y subcategorías descriptivas para realizar análisis temático que emplea la codificación jerárquica para estructurar la información obtenida en las mesas de diálogo, mediante el análisis de plantillas (Brooks, McCluskey, Turley & King, 2014).

6.3.2 Para la aplicación de instrumentos (enfoque cuantitativo):

- a) La investigadora responsable construyó una base de datos en el programa de Excel, en donde se organizó por filas el número de participante y por columnas el número de preguntas de cada encuesta, asignándoles un código que permitiera identificar cada instrumento.
- b) La investigadora responsable llevó a cabo el primer vaciado de los instrumentos aplicados de manera presencial y posteriormente los instrumentos aplicados en línea (estos se descargaron en la función que tiene integrada la plataforma de SurveyMonkey).
- c) Posteriormente se le solicitó a la co-investigadora que vaciara las mismas encuestas en otra base de datos. Se compararon ambas bases de datos mediante la función `=si(Base_1A1:FX31= Base_2A1:FX31)` para revisar que no existieran errores en la captura y poder llevar a cabo la corrección en los ítems que se requieran.

- d) Una vez que se obtuvo la base de datos V.01, se importó al programa de IBM SPSS Statistics 27.

6.3.2.1 Tratamiento de los valores perdidos

Una vez que se construyó la base de datos en SPSS, se observó que se tenían algunos datos incompletos o valores perdidos, por lo que fue necesario estimar su aleatoriedad para aplicar una solución acerca de la ausencia de datos (Hair, Anderson, et al., 2004). De este modo, se aplicó en cada una de las escalas o instrumentos de medición, la Prueba MCAR (Missing Completely at Random) de Little (1988). La prueba consiste en determinar si los datos perdidos están completamente al azar (hipótesis nula) o son determinados por un patrón o situación específica (hipótesis alterna). En el caso de aceptarse la hipótesis nula se podrá tomar la decisión de reemplazar, imputar o eliminar los valores perdidos. Por el contrario, si se aceptara la hipótesis alternativa deberá hacer un análisis especial y por separado de los demás valores con los que sí se cuentan en la base de datos. El resultado de este procedimiento será aumentar la precisión de los estadísticos por calcular.

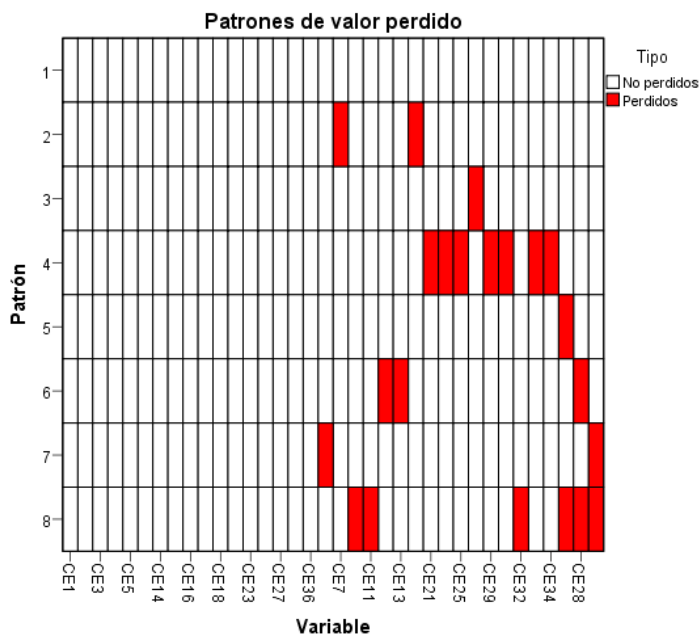
En la a Prueba MCAR de Little realizada a los valores perdidos del Cuestionario de Clima Ético se obtuvo una Chi-cuadrada=137.233, DF = 230, y la significancia fue de $p = 1.000$; por lo tanto, se acepta la hipótesis nula ($p > 0.05$) de que los datos se comportan de manera aleatoria y no hay correlación entre los valores perdidos. Los resultados de muestran en la tabla 14:

Tabla 14. Resultado de la Prueba MCAR de Little del Cuestionario de Clima Ético aplicado a la Prueba Piloto.

Medidas Marginales Estimadas del Clima Ético	
CE1	4.23
CE2	4.30
CE3	4.27
CE4	3.60
CE5	3.27
CE6	3.02
CE7	4.59
CE8	3.89
CE9	3.30
CE10	3.83
CE11	3.17
CE12	3.76
CE13	3.30
CE14	3.97
CE15	4.37
CE16	3.20
CE17	3.83
CE18	3.67
CE19	4.05
CE20	4.00
CE21	4.47
CE22	3.95
CE23	3.70
CE24	3.23
CE25	4.37
CE26	4.49
CE27	3.93
CE28	3.51
CE29	4.33
CE30	3.89
CE31	2.91
CE32	3.17
CE33	3.76
CE34	4.25
CE35	4.17
CE36	3.50

a. Prueba MCAR de Little: Chi-cuadrado = 137.233, DF = 230, Sig. = 1.000

Gráfico 1. Datos ausentes del Cuestionario de Clima Ético aplicado a la Prueba



Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Así mismo, los datos ausentes de los ítems correspondientes al Cuestionario de Clima Ético se muestran en el gráfico 1, donde se puede observar que no existe un patrón y se confirma la aleatoriedad de los valores perdidos en la aplicación de la prueba piloto.

También en la Prueba MCAR de Little realizada a los valores perdidos del Cuestionario de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional, se obtuvo una Chi-cuadrada=109.748, DF = 113, y la significancia fue de $p = .569$; por lo tanto se acepta la hipótesis nula ($p > 0.05$) de que los datos se comportan de manera aleatoria y no hay correlación entre los valores perdidos. Los resultados de muestran en la tabla 15:

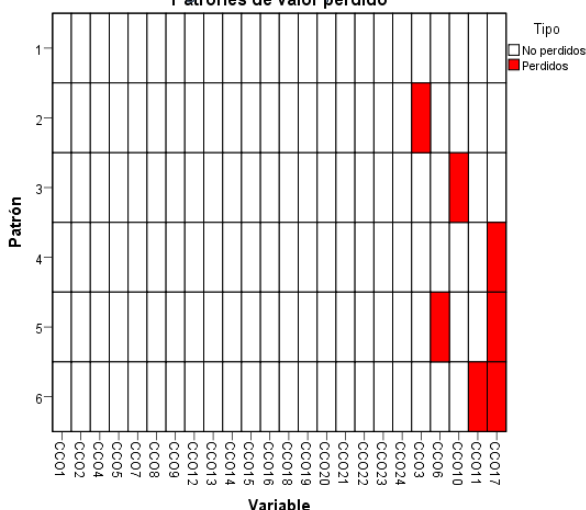
Tabla 15. Resultado de la Prueba MCAR de Little del Cuestionario de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional aplicado a la Prueba Piloto.

CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL	
CCO1	4.80
CCO2	4.50
CCO3	4.96
CCO4	4.63
CCO5	5.17
CCO6	4.17
CCO7	3.60
CCO8	5.47
CCO9	4.40
CCO10	4.14
CCO11	3.41
CCO12	4.50
CCO13	4.73
CCO14	4.30
CCO15	4.40
CCO16	4.87
CCO17	4.27
CCO18	4.00
CCO19	4.43
CCO20	4.77
CCO21	4.60
CCO22	4.93
CCO23	5.00
CCO24	4.90

a. Prueba MCAR de Little: Chi-cuadrado = 109.748, DF = 113, Sig. = .569

b. El algoritmo EM no ha podido converger en 25 iteraciones.

Gráfico 2. Datos ausentes del Cuestionario de ciudadanía organizacional aplicado a la Prueba Piloto



Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Los datos ausentes de los ítems correspondientes al Cuestionario de Comportamientos de ciudadanía Organizacional se muestran en el gráfico 2, donde también puede observarse que no existe un patrón y se confirma la aleatoriedad de los valores perdidos en la aplicación de la prueba piloto.

En la Prueba MCAR de Little realizada a los valores perdidos de la Escala de Violencia en el trabajo se obtuvo una Chi-cuadrada=.000, DF = 382, y la significancia fue de $p = 1.000$; por lo tanto se acepta la hipótesis nula ($p > 0.05$) de que los datos se comportan de manera aleatoria y no hay correlación entre los valores perdidos. Los resultados de muestran en la tabla 16:

Tabla 16. Resultado de la Prueba MCAR de Little de la Escala de Violencia en el Trabajo aplicada a la Prueba Piloto.

VIOLENCIA EN EL TRABAJO	
VL1	4.60
VL2	4.87
VL3	1.07
VL4	1.07
VL5	3.87
VL6	1.13
VL7	1.00

a. Prueba MCAR de Little: Chi-cuadrado = .000, DF =

VL8	1.53
VL9	5.03
VL10	1.70
VL11	1.07
VL12	1.00
VL13	1.07
VL14	1.03
VL15	1.40
VL16	2.60

382, Sig. = 1.000

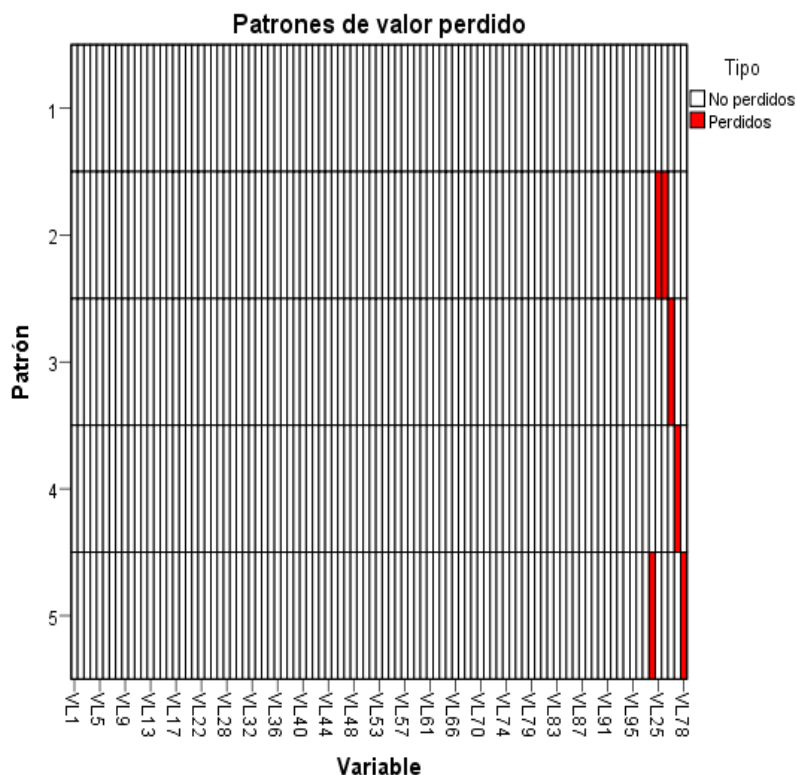
VL17	1.47
VL18	1.69
VL19	1.83
VL20	2.60
VL21	2.40
VL22	2.20
VL23	1.00
VL24	2.07
VL25	1.00

VL26	1.41
VL27	1.10
VL28	1.03
VL29	1.03
VL30	1.00
VL31	1.77
VL32	1.03
VL33	1.53
VL34	6.23
VL35	1.70
VL36	1.40
VL37	1.00
VL38	1.57
VL39	3.20
VL40	1.00
VL41	1.00
VL42	1.40
VL43	5.10
VL44	1.17
VL45	1.87
VL46	3.37
VL47	1.00
VL48	1.07
VL49	2.55
VL50	1.07
VL51	2.93
VL52	1.00
VL53	2.73
VL54	3.37
VL55	2.47
VL56	2.00
VL57	3.47
VL58	1.00
VL59	2.87
VL60	1.07
VL61	4.07
VL62	1.03
VL63	3.00
VL64	1.47
VL65	2.03
VL66	1.03
VL67	1.03
VL68	1.47
VL69	3.17
VL70	2.20
VL71	2.93
VL72	1.10
VL73	1.93
VL74	1.10
VL75	1.07
VL76	1.40
VL77	1.77
VL78	2.97
VL79	1.73
VL80	1.10
VL81	2.73
VL82	1.03
VL83	1.97
VL84	2.40
VL85	2.53

VL86	2.67
VL87	1.73
VL88	1.03
VL89	3.37
VL90	1.00
VL91	2.73
VL92	1.00
VL93	1.37
VL94	1.00
VL95	1.00
VL96	1.80
VL97	2.13

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación

Gráfico 3. Datos ausentes de la Escala de Violencia en el Trabajo aplicada a la Prueba Piloto. Elaboración Propia.



Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Los datos ausentes de los ítems correspondientes a la Escala de Violencia en el Trabajo se muestran en el gráfico 3, donde también puede observarse que no existe un patrón y se confirma la aleatoriedad de los valores perdidos en la aplicación de la prueba piloto.

Una vez obtenidos estos resultados, se tomó la decisión de reemplazar los valores perdidos con la estimación de las medias.

6.3.2.2 Pruebas de normalidad para cada una de las escalas

Se realizó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk debido al número de observaciones recolectadas (30) para determinar si la distribución de frecuencias se comporta de manera normal o no paramétrica en cada una de las subescalas de los instrumentos utilizados para el presente estudio, con el objetivo de confirmar la elección de los análisis estadísticos propuestos o será necesario modificarlos.

Por ello, se sometieron las subescalas o factores del Cuestionario de Clima Ético a la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, en la cual se identificó que de manera agrupada, la mayoría de los factores se comportan de manera normal ($p>0.05$). De igual modo, sigue considerándose la transformación de los datos para intentar acomodar las distribuciones no normales a normales. Los resultados de la prueba de normalidad se muestran a continuación en la tabla 17:

Tabla 17. Prueba de normalidad de los factores del Cuestionario de Clima Ético.

Pruebas de normalidad CLIMA ÉTICO						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
INTERÉS_PROPIO	.131	30	.197	.971	30	.559
CUIDADO	.117	30	.200*	.970	30	.543
AUTONOMÍA	.161	30	.046	.942	30	.106
REGLAS	.252	30	.000	.925	30	.037
LEYES	.181	30	.013	.950	30	.169

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Asimismo, se sometieron las subescalas o factores del Cuestionario de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional a la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, en la cual se identificó que la mayoría de los factores se comportan de manera paramétrica ($p>0.05$). De este modo, se considerará la transformación de los datos para acomodar las distribuciones no normales en normales para el análisis de los resultados finales. Los resultados de la prueba de normalidad de los factores se muestran en la tabla 18:

Tabla 18. Prueba de normalidad de los factores del Cuestionario de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional.

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
AYUDA	.124	30	.200*	.981	30	.844
INICIATIVA	.255	30	.000	.865	30	.001
LEALTAD	.085	30	.200*	.968	30	.476
CUMPLIMIENTO	.078	30	.200*	.975	30	.676

Pruebas de normalidad						
VIRTUD_CÍVICA	.120	30	.200*	.979	30	.810
AUTODESARROLLO	.114	30	.200*	.980	30	.837

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Finalmente, se sometieron las subescalas o factores de la Escala de Violencia en el Trabajo a la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, en la cual se identificó que la mayoría de los factores se comportan de manera no paramétrica ($p < 0.05$). Así, puede someterse a un ajuste estadístico para intentar transformar los datos; sin embargo se prevé que permanecerán distribuidos de forma no paramétrica. Los resultados de la prueba de normalidad de los factores se muestran en la tabla 19:

Tabla 19. Prueba de normalidad de los factores del Cuestionario de la Escala de Violencia en el Trabajo.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
HOSTIGAMIENTO SEXUAL	.510	30	.000	.318	30	.000
VIOLENCIA VERBAL	.333	30	.000	.487	30	.000
VIOLENCIA FÍSICA	.501	30	.000	.286	30	.000
AMENAZAS	.373	30	.000	.517	30	.000
AISLAMIENTO	.404	30	.000	.363	30	.000
COMUNICACIÓN DETERIORADA	.307	30	.000	.663	30	.000
GENERAR CULPA	.294	30	.000	.601	30	.000
MALTRATO Y HUMILLACIÓN	.452	30	.000	.392	30	.000
SABOTAJE Y SITUACIONES DESHONESTAS	.339	30	.000	.616	30	.000
ABUSO DE PODER	.334	30	.000	.586	30	.000
CASTIGO	.375	30	.000	.521	30	.000
DISCRIMINACIÓN	.412	30	.000	.295	30	.000
SOBRECARGA DE TRABAJO	.353	30	.000	.561	30	.000
DESACREDITACIÓN PROFESIONAL	.360	30	.000	.604	30	.000
EXCESO DE SUPERVISIÓN Y CONTROL	.318	30	.000	.633	30	.000
CLIMA LABORAL HOSTIL	.326	30	.000	.474	30	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

6.4 Aspectos para mejorar la aplicación del estudio a partir de la prueba piloto.

Para mejorar aspectos en el procedimiento del presente protocolo, se recurrió a la aplicación de una prueba piloto. Si bien el objetivo de las pruebas piloto es crear aproximaciones reales en la recolección de los datos de los proyectos de investigación antes de establecer la prueba final. En este sentido se valoraron aspectos relacionados a la información brindada a los participantes antes de empezar este procedimiento, durante la ejecución de las mesas de diálogo y durante la administración de los cuestionarios, para contribuir con mejorar la confiabilidad y disminuir los posibles sesgos (Mayorga, Virgen, Martínez, & Salazar, 2020).

Desde ese objetivo se enumeran los aspectos que se modificaron para las siguientes aplicaciones (es decir, para el estudio final con las cuatro empresas):

i. Durante la vinculación con los directivos o encargados del área de Recursos Humanos o Dirección de Personas, se decidió presentar con anticipación una gráfica de Gantt, con una propuesta previa que integró la actividad a llevar a cabo y su objetivo, un estimado de grupos planteados y la distribución de las fechas por semana, para reducir sesgos en la comprensión de la metodología, así como hacer más eficiente la planeación y organización de las aplicaciones.

ii. Para la administración del consentimiento informado, se decidió brindar únicamente la hoja impresa por ambos lados de dicho documento, para que cada participante tome el que decida, retirando el uso del sobre con folio, ya que algunos participantes mostraron sorpresa e hicieron referencia a la posible identificación por el mismo. Asimismo, se modificará el formato de Consentimiento Informado previamente en el presente proyecto de acuerdo con las modificaciones emitidas por el Comité de Ética de Investigación del CITPsi, las cuales permitieron su aprobación.

iii. Para las actividades desarrolladas en las mesas de diálogo, se modificó la tercera actividad para recolectar información acerca de aspectos de violencia laboral presentados en la

organización mediante la estrategia previamente descrita de “los 5 Por qué”. La estrategia de “los 5 Por qué” resultó compleja debido a que resultó compleja en la comprensión y por ende en la ejecución por parte de los participantes. Se recurrió al planteamiento inicial de la pregunta: "¿Qué entendemos por violencia laboral?", seguida de la identificación de los factores de la escala de Uribe (2013) y una breve explicación del término con base a lo planteado en el presente proyecto. Posteriormente se les pidió identificar si alguno o algunos de ellos estaban presentes en la organización, y de acuerdo con los mencionados con mayor frecuencia se plantearon posibles causas por las que se pudieran estar presentando. Otro aspecto para modificar en las mesas de Diálogo es el cierre de cada una de ellas, agradeciéndoles por su participación y planteándoles la siguiente pregunta: ¿Cómo se sintieron en la mesa de diálogo?

iv. Para la administración de los cuestionarios, se hizo lo mismo que con los Consentimientos Informados (retirar el uso del sobre y su folio), ya que causó el mismo efecto de preocupación. Durante la lectura en grupo de los instrumentos, se identificó que al ser tres escalas y 123 ítems, podía ser largo y posiblemente aburrido para los participantes para evitar plantear dudas, así que se decidió ir leyendo escala por escala de forma colectiva, y una vez que se leyó la primera escala (Cuestionario de Clima Ético) se les dio un tiempo para contestarlo y poder pasar a la lectura de siguiente escala (Cuestionario de Comportamientos de Ciudadanía), igualmente dar un espacio para contestar la escala y finalmente la misma situación con la última escala (Escala de Violencia en el Trabajo). Estas modificaciones permitieron comprender mejor la última escala y que tuvieran espacio para presentar dudas al respecto, sin perder el enfoque con las anteriores escalas. Una vez terminadas de llenar, se colocó una caja cerca de la puerta para que los participantes depositaran los instrumentos por su propia mano antes de salir, y otra caja pequeña

para colocar los lápices utilizados, los cuales al final se sanitizaron, para dar cumplimiento al protocolo de prevención de COVID-19.

v. Durante la aplicación de los instrumentos, algunos participantes tuvieron dudas en el llenado de los datos sociodemográficos. Con respecto al estado civil, algunos preguntaron por la opción de divorciados, así como al responder el tipo de puesto y tipo de contrato preguntaron cuáles eran las opciones o que deberían de poner. En este sentido se integró al Estado Civil la opción de “Divorciado(a)”, se anexaron como opción múltiple los diferentes tipos de puesto: “Directivo(a)”, “Encargado(a) de área”, “Encargado(a) de Turno”, “Empleado(a)” u “Otro”. También se anexaron los diferentes tipos de contrato: “Periodo de prueba”, “Determinado o definido”, “Indeterminado o indefinido” o “Eventual”.

vi. Durante la captura de los instrumentos se identificó que algunos dejaron en blanco la escolaridad, por lo que se agregaron las respuestas en opción múltiple: “Primaria”, “Secundario”, “Preparatoria o Bachillerato”, “Licenciatura” y “Posgrado”.

vii. Durante la revisión de los datos obtenidos, se decidió integrar la pregunta “En qué turno trabaja?” con las opciones múltiples: “Diurno”, “Nocturno” y “Mixto”, pues tanto para las funciones psicofisiológicas del organismo humano están coordinadas óptimamente para un periodo de actividad en horas del día y con su descanso para la recuperación (Hoermannn, 1964); como para identificar las diferencias del entorno laboral (como lo es el liderazgo, las características de las tareas, la cantidad de producción solicitada, la capacitación para desempeñarse, entre otros). También se decidió cambiar el ítem de sexo por género, ya que el primero hace referencia a la división de los cuerpos en categorías basadas en los genitales, los cromosomas y/o los niveles hormonales, que generalmente se ocupan en encuestas de salud, sin embargo para las ciencias sociales, cada vez toma mayor relevancia dejar atrás la dicotomía y extender la diversidad de

experiencias de género, pues el género se construye mediante las relaciones sociales y está estrechamente ligado al comportamiento (Westbrook & Saperstein, 2015), por lo que las opciones múltiples que se dispusieron fue: “Femenino”, “Transfemenino”, “Masculino”, “Transmasculino” y “Sin Género”. En este sentido, el género puede resultar en amplitud de hallazgos relacionados a la violencia laboral.

viii. Posterior a la captura de los datos cuantitativos se sometieron las subescalas y factores de los cuestionarios de Clima Ético, Comportamientos de Ciudadanía Organizacional y Escala de Violencia en el Trabajo a la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, en la cual se identificó que la mayoría de los factores se comportan de manera no paramétrica ($p < 0.05$), por ello se determinó utilizar métodos no paramétricos para el análisis de los resultados del estudio final.

TERCERA PARTE

ESTUDIO

CAPÍTULO 7. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA DEL ESTUDIO

De acuerdo con el capítulo anterior, se visitaron diversas organizaciones para formar parte del presente estudio. De las siete empresas medianas de giro manufacturero visitadas, sólo cuatro empresas participaron en el estudio. Se detalla la muestra en la tabla 20, compuesta por 236 empleados de medianas empresas del sector manufacturero que fueron considerados para la investigación.

Tabla 20. Muestra del Estudio. Empresas medianas manufactureras

Empresas medianas de giro manufacturero	Fechas de aplicación	Mesas de diálogo	Población en Grupos (N)	Encuestas Recibidas (n)	Tasa de Respuesta (%)
Empresa “A”	Octubre-Diciembre 2022	3	30	30	100%
Empresa “B”	Febrero-Mayo 2023	4	135	135	100%
Empresa “C”	Febrero-Junio 2023	7	42	42	100%
Empresa “D”	Mayo-Agosto 2023	3	29	29	100%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Esta muestra se constituyó a partir de cuatro empresas distintas, cada una dedicada a la fabricación de productos de consumo mediante maquinaria y mano de obra. Aunque comparten el mismo giro, las actividades, la estructura, las jerarquías, la organización y la cultura difieren significativamente entre ellas. Como se observa en la Tabla 19, se logró una tasa de respuesta del 100% en las cuatro organizaciones participantes. La totalidad de los colaboradores (n=236) que participaron en las mesas de diálogo y a quienes se les administró el instrumento lo completaron y entregaron,

eliminando el sesgo de no-respuesta y otorgando una alta fiabilidad a los datos cuantitativos recabados para el análisis.

En consecuencia, resulta imperativo proporcionar una descripción específica de cada una de las empresas que participaron en esta muestra.

7.1 Descripción cualitativa de la muestra

Durante la etapa de vinculación con las organizaciones participantes, algunas de las especificaciones como la actividad manufacturera principal, el origen de la organización, algunos aspectos a la estructura, actividades y manejo del personal fueron preguntadas antes de llevar a cabo aplicación del estudio, mismas que se detallan en las fichas técnicas. Por otro lado, otros aspectos como el liderazgo, la cultura organizacional y la implementación de normas y/o políticas fueron recolectados durante la observación participante. A continuación, se presenta una presentación detallada de cada una de las organizaciones participantes.

En adelante se le llamará Empresa “A”, a la cual se dedica a la manufactura de textiles de relleno destinados a aplicaciones como automóviles y mobiliario, utilizando telas recicladas consideradas como desecho por otras empresas. La empresa cuenta con una plantilla de 55 trabajadores, de los cuales se contó con la participación de 30 trabajadores, lo cual representa un porcentaje del 55% de representatividad de la Empresa “A”. Asimismo, la participación de la Empresa “A” representa el 13% de la muestra del presente estudio.

En la tabla 21 se detallan algunos aspectos que se recopilieron en la Empresa “A” durante la observación participante y que describen a la organización:

Tabla 21. Descripción cualitativa de la Empresa "A".

FICHA TÉCNICA DE EMPRESA "A"	
ASPECTOS	DESCRIPCIÓN
Actividad Manufacturera	• Dedicada a la Preparación e hilado de fibras blandas naturales a partir de telas recicladas para relleno de asientos y muebles.
Ubicación	• La empresa cuenta con dos plantas en diferentes ubicaciones geográficas en Puebla; la de operación que se encuentra a pie de carretera y la de administración que se encuentra en áreas de oficina.
Origen de la Empresa	• Nacional / Poblana • Inicia operaciones en el 2010
Propiedad de la Empresa	• Empresa Familiar
Tipo de estructura	• La empresa funciona de manera horizontal, es decir la cadena de mando es muy breve, pues el directivo se encuentra en contacto directo con los trabajadores, por lo que apenas hay cargos medios.
Aspectos relacionados con las actividades	• Se cuenta con dos turnos (diurno y nocturno) • Se cuenta con puestos, pero no en áreas o departamentos establecidos. • No se cuenta con perfiles de puesto • No se cuenta con manuales de procedimiento
Aspectos relacionados al Liderazgo	• La empresa es dirigida por el Director, quién es el tomador de decisiones • Se tiene un encargado por cada turno, pero sin toma de decisiones • Existe un líder sindical que es el nexo con el sindicato
Aspectos relacionados al Manejo del Personal	• No se cuenta con Departamento de Recursos Humanos • Cuenta con un sindicato activo • El Sindicato es quien recluta al personal de nuevo ingreso • No existe tercerización en los contratos del personal. • Como tal no existe un curso de inducción, pero los mismos colaboradores son quienes capacitan al personal del nuevo ingreso acerca del uso de la maquinaria y actividades de los puestos. • Se brinda capacitación principalmente de seguridad e higiene y prevención de riesgos y accidentes laborales. • No se cuenta con un proceso de evaluación del personal. • No se cuenta con un sistema de reconocimiento.
Aspectos relacionados a las Normas o Políticas	• No se cuenta con reglamentos ni políticas FORMALMENTE establecidas. • Hasta el momento de la recolección de los datos, no se había puesto en práctica la NOM-035-STPS-2018, relacionada a la

FICHA TÉCNICA DE EMPRESA “A”	
ASPECTOS	DESCRIPCIÓN
	Identificación, prevención y análisis de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo. • Se busca el cumplimiento de la NOM-030-STPS-2009, correspondiente a los Servicios preventivos de seguridad y salud.
Otros aspectos relacionados a la Cultura Organizacional	•No se cuenta con misión, visión y valores. •No se ha elaborado una evaluación de clima organizacional •Se festejan días festivos como día de muertos y día de la virgen con comidas familiares

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

En lo sucesivo se le llamará Empresa “B”, a empresa dedicada al desarrollo y fabricación de máquinas para la industria automotriz y aeronáutica. La Empresa “B” cuenta con una plantilla de 213 trabajadores, de los cuales participaron 135 trabajadores, lo cual representa un 63% de representatividad de la Empresa “B”. Asimismo, la participación de la Empresa “B” representa el 57% de la muestra del presente estudio.

En la tabla 22 se detallan algunos aspectos que se recopilaron en la Empresa “B” que describen a la organización:

Tabla 22. Descripción cualitativa de la Empresa “B”.

FICHA TÉCNICA DE EMPRESA “B”	
ASPECTOS	DESCRIPCIÓN
Actividad Manufacturera	• Dedicada a desarrollo y fabricación de máquinas para la industria automotriz y aeronáutica
Ubicación	• Tiene diferentes sedes en Alemania, Inglaterra, Francia, EEUU, China, Francia, España, Brasil, Rumania y México. • La ubicación del edificio está en un Parque Industrial.
Origen de la Empresa	• Multinacional • Fundada en 1974 en Mücke, Alemania. • Se funda la sucursal en México en 1997
Propiedad de la Empresa	• Grupo Empresarial
Tipo de estructura	• La empresa funciona de manera vertical o jerárquica, es decir, opera con una estructura organizativa que se caracteriza por

FICHA TÉCNICA DE EMPRESA “B”	
ASPECTOS	DESCRIPCIÓN
	niveles claramente definidos de autoridad y la delegación de tareas fluyen de arriba hacia abajo.
Aspectos relacionados con las actividades	• Se cuenta con un turno (diurno) • Se cuenta con departamentos definidos • Se cuenta con perfiles de puesto • Se cuenta con manuales de procedimiento actualizados
Aspectos relacionados al Liderazgo	• La empresa es dirigida por un Director Operativo y un Director Administrativo. La toma de decisiones se hace en EE. UU. • Se cuenta con un gerente por cada departamento, y para los departamentos que están divididos en áreas se tiene un jefe de este. • Se tiene representante sindical.
Aspectos relacionados al Manejo del Personal	• Se cuenta con Departamento de Recursos Humanos • Se cuenta con un sindicato activo • El Departamento de Recursos Humanos es el encargado del reclutamiento del personal y la selección la hacen los gerentes. • No existe tercerización en los contratos del personal. • El Departamento de RH es el encargado de realizar el curso de inducción al personal de nuevo ingreso. • Se brinda capacitación principalmente de nuevas competencias para desarrollar el trabajo. • Se cuenta con evaluación del personal de forma anual. • No se cuenta con un sistema de reconocimiento, sólo de bonos por puntualidad y término de proyecto en tiempo y forma.
Aspectos relacionados a las Normas o Políticas	• Se cuenta con el Reglamento Simplificado y está exhibido en las áreas comunes de la empresa. • Hasta el momento de la recolección de los datos, no se había puesto en práctica la NOM-035-STPS-2018, relacionada a la Identificación, prevención y análisis de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, sólo se ha identificado al personal con exposición a eventos traumáticos. • Se cuenta con una comisión para llevar a cabo la NOM-030-STPS-2009, correspondiente a los Servicios preventivos de seguridad y salud.
Otros aspectos relacionados a la Cultura Organizacional	• Se cuenta con misión, visión y valores. • Se evalúa el clima laboral cada dos años

FICHA TÉCNICA DE EMPRESA “B”	
ASPECTOS	DESCRIPCIÓN
	• Se realiza cada fin de año una cena para los colaboradores para agradecerles su esfuerzo. • La empresa cuenta con personal con nacionalidad mexicana y alemana.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

En lo sucesivo se le llamará Empresa “C”, a la empresa dedicada a la elaboración y comercialización de panadería artesanal con calidad gourmet. La Empresa “C” cuenta con una plantilla de 96 trabajadores, de los cuales participaron 42 trabajadores, lo cual representa el 44% de la Empresa “C”. Asimismo, la participación de la Empresa “C” representa el 18% de la muestra del presente estudio.

En la tabla 23 se detallan algunos aspectos que se recopilaron en la Empresa “C” que describen a la organización:

Tabla 23. Descripción cualitativa de la Empresa “C”.

FICHA TÉCNICA DE EMPRESA “C”	
ASPECTOS	DESCRIPCIÓN
Actividad Manufacturera	• Dedicada a la elaboración y comercialización de panadería artesanal con calidad gourmet
Ubicación	• Cuenta con una sede ubicada en un Parque Industrial.
Origen de la Empresa	• Nacional Poblana • Creada en el 2004
Propiedad de la Empresa	• Empresa Familiar
Tipo de estructura	• La empresa funciona de manera vertical o jerárquica, es decir, opera con una estructura organizativa que se caracteriza por áreas y la delegación de tareas fluyen de arriba hacia abajo.
Aspectos relacionados con las actividades	• Se cuenta con un turno (diurno) • Se cuenta con áreas definidas • Se cuenta con perfiles de puesto • Se cuenta con manuales de procedimiento en la parte operativa

FICHA TÉCNICA DE EMPRESA “C”	
ASPECTOS	DESCRIPCIÓN
Aspectos relacionados al Liderazgo	• La empresa es dirigida por la Directora y Fundadora de la empresa. • Se cuenta con una subdivisión de áreas por la parte operativa y la parte comercial, puestos ocupados por la misma familia. • Se cuenta con un jefe por cada área.
Aspectos relacionados al Manejo del Personal	• Se cuenta con Área de Recursos Humanos • Se cuenta con un sindicato • El Área de Recursos Humanos es la encargada del reclutamiento y la selección del personal. • No existe tercerización en los contratos del personal. • El Área de RH es la encargada de realizar el curso de inducción al personal de nuevo ingreso. Se cuenta con un programa de tutoría para disminuir la curva de su aprendizaje. • Se brinda capacitación de los productos a crear. • Se cuenta con evaluación del personal operativo de forma mensual acerca de las metas de producción. Para el personal administrativo se hace evaluación de competencias de manera anual. • Se cuenta con un sistema de reconocimiento y otro de calidad al que sólo se incluye al personal de producción.
Aspectos relacionados a las Normas o Políticas	• Se cuenta con el Reglamento y está exhibido en el área de Producción. • Se cuenta con una política de prevención de factores de riesgo psicosociales y prevención de la violencia laboral y la promoción de un entorno laboral favorable y se encuentra exhibido en la entrada recepción de la empresa. • La empresa ya aplicó los cuestionarios que se indican en la NOM-035-STPS-2018, relacionada a la Identificación, prevención y análisis de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, y se ha identificado al personal con exposición a eventos traumáticos. • Se cuenta con una comisión para llevar a cabo la NOM-030-STPS-2009, correspondiente a los Servicios preventivos de seguridad y salud.
Otros aspectos relacionados a la Cultura Organizacional	• Se cuenta con misión, visión y valores colocados en la entrada recepción de la empresa. • No se cuenta con evaluación de clima laboral porque se toma en cuenta la evaluación por competencias. • Se realiza cada fin de año una cena para los colaboradores para agradecerles su esfuerzo.

FICHA TÉCNICA DE EMPRESA “C”	
ASPECTOS	DESCRIPCIÓN
	• Se hacen pausas activas con ejercicio físico sencillo para disminuir el estrés una vez a la semana. • Se le vende al personal a precio muy bajo la panadería que excede del stock solicitado.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

En adelante se le llamará Empresa “D”, a la empresa dedicada a diseñar, fabricar y comercializar juegos infantiles, aparatos de gimnasio exterior y mobiliario urbano. La Empresa “D” cuenta con una plantilla de 92 trabajadores, de los cuales participaron 29 trabajadores, con representatividad del 32%. Asimismo, la participación de la Empresa “D” representa el 12% de la muestra del presente estudio. En la tabla 24 se detallan algunos aspectos que se recopilaron en la Empresa “D” que describen a la organización:

Tabla 24. Descripción cualitativa de la Empresa “D”.

FICHA TÉCNICA DE EMPRESA “D”	
ASPECTOS	DESCRIPCIÓN
Actividad Manufacturera	• Dedicada a diseñar, fabricar y comercializar juegos infantiles, aparatos de gimnasio exterior y mobiliario urbano.
Ubicación	• Cuenta con tres sedes, la de producción se encuentra ubicada en un Parque Industrial y dos de comercialización en la ciudad.
Origen de la Empresa	• Nacional Poblana • Creada en el 1973
Propiedad de la Empresa	• Empresa Familiar
Tipo de estructura	• La empresa funciona de manera vertical o jerárquica, es decir, opera con una estructura organizativa que se caracteriza por áreas y la delegación de tareas fluyen de arriba hacia abajo.
Aspectos relacionados con las actividades	• Se cuenta con un turno (diurno) • Se cuenta con áreas definidas • Se cuenta con perfiles de puesto • Se cuenta con manuales de procedimiento
Aspectos relacionados al Liderazgo	• La empresa es dirigida por uno de los familiares quien funge como Director y es quien toma las decisiones • Se cuenta con un director para cada área, y jefes para las subáreas.

FICHA TÉCNICA DE EMPRESA “D”	
ASPECTOS	DESCRIPCIÓN
Aspectos relacionados al Manejo del Personal	• Se cuenta con Área de Capital Humano • Se cuenta con un sindicato • El Área de Capital Humano es la encargada del reclutamiento y la selección del personal. • No existe tercerización en los contratos del personal. • El Área de CH es la encargada de realizar el curso de inducción al personal de nuevo ingreso. • Se brinda principalmente capacitación de seguridad e higiene al personal operativo. • Se cuenta con evaluación de competencias del personal de manera mensual. • Se cuenta con un sistema de reconocimiento de empleado del mes para el personal operativo y el personal administrativo. La nominación la hacen los jefes y la elección se realiza con base a las evaluaciones.
Aspectos relacionados a las Normas o Políticas	• Se cuenta con reglamento, pero no está visible. • Se cuenta con una política de prevención de factores de riesgo psicosociales y prevención de la violencia laboral y la promoción de un entorno laboral favorable exhibido afuera de la oficina de Capital Humano • La empresa ya aplicó los cuestionarios que se indican en la NOM-035-STPS-2018, relacionada a la Identificación, prevención y análisis de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, y se ha identificado al personal con exposición a eventos traumáticos. • Se cuenta con un área específica para cuidar los aspectos de seguridad en el trabajo, así como la gestión de la NOM-030-STPS-2009, correspondiente a los Servicios preventivos de seguridad y salud.
Otros aspectos relacionados a la Cultura Organizacional	• Se cuenta con misión, visión y valores, pero están por rediseñarse. • Se cuenta con evaluación de clima laboral anual. • Se realiza cada fin de año una cena para los colaboradores para agradecerles su esfuerzo y visitas de los familiares a las instalaciones. • Se hacían pausas activas con ejercicio físico antes de la pandemia.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

7.1.1 Cumplimiento de los Criterios de inclusión y exclusión

Todas las empresas cumplían con los criterios de inclusión para participar en la investigación. Con respecto a los criterios de inclusión para participar en el estudio, todas las empresas realizan directamente la contratación. Por otro lado, todos los participantes sabían leer y escribir y su lengua materna es el español. Como parte de los requisitos del Comité de Ética de Investigación del CITPsi, para participar en las dos etapas del estudio, se solicita la firma del consentimiento informado con el cual se acepta la participación en la investigación; en este sentido el 100% de los colaboradores accedieron a participar en dicho estudio. Únicamente para una persona se llevó a cabo la aplicación de los cuestionarios en línea, quien contaba con conocimientos y habilidades en el uso de la computadora para responder a ellos. En las cuatro empresas han sucedido riesgos de trabajo como accidentes en su desempeño, con la maquinaria o incendios, en los últimos dos años.

7.2 Descripción cuantitativa de la muestra

Con el propósito de detallar las características de cada una de las empresas manufactureras, se muestra a continuación la recopilación de la información durante la fase de aplicación de los instrumentos. En este contexto, se obtuvieron datos sociodemográficos de cada participante, abarcando aspectos como género, diversidad generacional, nivel educativo y estado civil. Estos detalles se describen a continuación con el objetivo de analizar similitudes y diferencias significativas en las características de la muestra.

En relación con el género, se observa en la tabla 25 que el 27% de la muestra total se identificó con el género femenino y el 73% con el género masculino. Sin embargo, aunque en tendencia se muestra que la mayoría de las empresas manufactureras participantes tienen mayor personal

masculino, se observa que la empresa “C” tiene mayor número de personal femenino. En esta variable categórica se identificaron 234 casos válidos y 2 casos perdidos.

Tabla 25. Descripción de la muestra por género

NO_EMPRESA*GÉNERO tabulación cruzada				
		GÉNERO		Total
		FEMENINO	MASCULINO	
EMPRESA	A	2	28	30
	B	22	113	135
	C	28	13	41
	D	12	16	28
Total		64	170	234

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

En relación con la diversidad generacional que caracteriza a la muestra, se describe en la tabla 26 que el 6% está dentro de la generación baby boomer (la cual contempla de los 55 a los 74 años). Asimismo, el 23% de la muestra corresponde a la generación X (dentro de los 43 a los 54 años), el 51% a la generación millenials (dentro de los 30 a 42 años) y el 17% en la generación Z (dentro de los 13 a 29 años). Aunque la tendencia de las submuestras es que las empresas tienen mayor personal de la generación millenials, en la Empresa “A” se tiene mayor personal de la generación X. Para el estudio se contempló esta variable categórica pues se relaciona con el comportamiento organizacional de cada una de las generaciones anteriores, pues cada generación contempla diferenciadores como son: a) las conductas y las creencias comunes características de cada brecha; b) la localización común en la historia y los hechos o los momentos de cambio importantes; y c) la pertenencia percibida al mismo conjunto de coetáneos. De este modo, los hechos históricos, sociales, culturales, ambientales y políticos los determinantes del comportamiento de la diversidad generacional (Díaz, López, y Roncallo, 2017; Navos y Rau, 2017). En esta variable categórica se identificaron 230 casos válidos y 6 casos perdidos.

Tabla 26. Descripción de la muestra por Diversidad Generacional.

NO_EMPRESA*GENERACIÓN_MOD tabulación cruzada

		DIVERSIDAD GENERACIONAL				Total
		BABY BOOMERS (55-74 años)	GENERACIÓN X (54-43 años)	MILLENIALS (30-42 años)	GENERACIÓN Z (13-29 años)	
EMPRESA	A	2	12	7	7	28
	B	10	33	81	11	135
	C	1	7	20	13	41
	D	1	3	13	9	26
Total		14	55	121	40	230

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

En relación con la escolaridad, se observa en la tabla 27 que el 3% de la muestra total cuenta con escolaridad primaria, el 14% tiene hasta la secundaria, el 17% cuenta con preparatoria, el 54% cuenta con licenciatura y el 9% tiene un posgrado. Sin embargo, aunque en tendencia se muestra que la mayoría de las empresas manufactureras participantes tienen mayor escolaridad en licenciatura; en las empresas “A” y “C” tienen mayor personal con nivel de escolaridad hasta secundaria y preparatoria. En esta variable categórica se identificaron 235 casos válidos y 1 caso perdido.

Tabla 26. Descripción de la muestra por escolaridad.

NO_EMPRESA*ESCOLARIDAD tabulación cruzada

		ESCOLARIDAD					Total
		PRIMARIA	SECUNDARIA	PREPARATORIA	LICENCIATURA	POSGRADO	
EMPRESA	A	5	15	6	4	0	30
	B	1	3	18	94	19	135
	C	1	15	14	8	3	41
	D	0	0	2	21	6	29
Total		7	33	40	127	22	235

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

En relación con el estado civil, se observa en la tabla 28 que el 58% de la muestra total se encuentra soltera, el 30% se encuentra casada, el 8% en unión libre y el 3% está divorciada. De este modo, aunque en tendencia se muestra que la mayoría de las empresas manufactureras participantes se

encuentran solteros, se tiene a más personal casado. En esta variable categórica se identificaron 234 casos válidos y 2 casos perdidos.

Tabla 28. Descripción de la muestra por estado civil.

NO_EMPRESA*ESTADO_CIVIL tabulación cruzada

		ESTADO CIVIL				Total
		SOLTERO(A)	CASADO(A)	DIVORCIADO(A)	UNIÓN LIBRE	
EMPRESA	A	7	14	2	7	30
	B	93	42	0	0	135
	C	22	7	3	9	41
	D	16	7	1	4	28
Total		138	70	6	20	234

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

También se obtuvieron datos sociolaborales de cada una de las empresas participantes de la muestra, en las cuales se obtuvieron aspectos como antigüedad, turno, tipo de puesto. Estos detalles se describen a continuación con el objetivo de analizar similitudes y diferencias significativas en las características de la muestra.

De este modo, en la descripción de la antigüedad (tomando en cuenta el año en el que se escribe el presente es el 2023), se observa en la tabla 29 que el 19% de la muestra total tiene menos de un año laborando en la organización, el 42% lleva entre 1 y 5 años de antigüedad, el 13% lleva entre 5 y 10 años y el 25% lleva laborando entre 10 y 15 años de antigüedad. De este modo, la tendencia que se muestra en las empresas manufactureras participantes tiene entre 1 y 5 años de antigüedad. En esta variable categórica se identificaron 233 casos válidos y 3 casos perdidos.

Tabla 29. Descripción de la muestra por antigüedad.

NO_EMPRESA*COHORTE_ANTIGÜEDAD tabulación cruzada

		COHORTE ANTIGÜEDAD				Total
		MENOS DE UN AÑO	ENTRE 1 Y 5 AÑOS	ENTRE 5 Y 10 AÑOS	ENTRE 10 Y 15 AÑOS	
EMPRESA	A	5	10	4	11	30

	B	18	65	15	37	135
	C	15	14	6	4	39
	D	6	11	6	6	29
Total		44	100	31	58	233

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Asimismo, en el turno en el que laboran, el 92% de la muestra labora en el turno diurno, el 5% labora en el turno nocturno y el 2% tiene un turno mixto. De este modo, la tendencia de las submuestras es el turno diurno. Así, en esta variable categórica se identificaron 233 casos válidos y 3 casos perdidos, como se muestra en la tabla 30.

Tabla 30. Descripción de la muestra por turno.

NO_EMPRESA*TURNO tabulación cruzada

		TURNO			Total
		DIURNO	NOCTURNO	MIXTO	
EMPRESA	A	18	12	0	30
	B	135	0	0	135
	C	36	0	4	40
	D	27	0	1	28
Total		216	12	5	233

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Por otro lado, el tipo de puesto fue otro de los datos que se obtuvieron, por lo que el 11% de la muestra total correspondió a directivos, el 35% de la muestra fueron administrativos, el 44% corresponde al personal operativo y el 9% indicó que se trata de otro tipo de puesto, pero no se especificó al respecto. De este modo, las empresas “A” y “C” mayormente corresponden a operativos y las empresas “B” y D” corresponden a administrativos. Así, en esta variable categórica se identificaron 233 casos válidos y 3 casos perdidos, como se muestra en la tabla 31.

Tabla 31. Descripción de la muestra por tipo de puesto.

NO_EMPRESA*TIPO DE PUESTO tabulación cruzada

		TIPO DE PUESTO				Total
		DIRECTIVO	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO	OTRO	

EMPRESA	A	1	2	26	1	30
	B	19	61	47	8	135
	C	3	8	30	0	41
	D	3	11	0	13	27
Total		26	82	103	22	233

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

7.3 Aplicación del Estudio

La recolección de los datos se llevó a cabo en dos etapas para cada una de las empresas en las que se aplicó en proyecto hasta el momento:

1) La etapa de las mesas de diálogo:

Para la obtención de la información relacionada con la percepción de lo que se vive en la organización con base en las relaciones personales y laborales, se llevó a cabo la etapa de las mesas de diálogo. Para las tres empresas, las mesas de diálogo se llevaron a cabo mediante dos sesiones de una hora con quince minutos cada una, por lo que en la primera sesión se realizaron las primeras dos actividades relacionadas al Clima y a los Comportamientos de Ciudadanía, y para la segunda sesión se llevó a cabo la tercera actividad relacionada a la violencia laboral. En cada una de las mesas la investigadora responsable del proyecto fue quien ejecutó las actividades y guió el diálogo en cada una de las mesas. Todas las mesas de diálogo fueron de manera presencial.

En la Empresa “A”, se formaron tres diferentes grupos, que aunque la dirección general estuvo en un grupo distinto de los operativos, en los dos grupos restantes se integraron aleatoriamente personal con un rol activo en el sindicato. La aplicación de las mesas de diálogo fue a las 6:00 am, horario en el que se cambia de turno del nocturno al diurno.

En la Empresa “B”, se formaron cuatro grupos y aunque se intentó que los mandos altos y medios conformaran un solo grupo, pocos colaboradores de mando bajo administrativo estuvieron

integrados con personal de operación. La aplicación de las mesas de diálogo fue tanto por las mañanas (entre 10:00am y 12:00 pm) como por las tardes (entre 5:00 pm y 7:00pm).

En la Empresa “C”, se formaron siete grupos en los cuales se cuidó la división de jerarquías entre unos y otros. La aplicación de las mesas de diálogo para el personal operativo fue por las mañanas (8:00 am), antes del ingreso a producción, y para el personal administrativo el horario fue previo al horario de comida (1:00pm).

En la Empresa “D”, se formaron tres grupos que también se dividieron en jerarquías para que el personal se sintiera libre de expresar ideas y opiniones; por tanto, un grupo fue de directivos y los dos restantes fueron administrativos. En esta empresa, la logística inicial planeada fue integrar al personal operativo también, sin embargo, por cuestiones de cumplimiento a un proyecto, se suspendió la participación de este personal.

Durante todas las mesas hubo participación activa, es decir, el personal de las cuatro empresas en ningún momento objeto por contestar alguna pregunta, ni mostraron reserva por las respuestas expresadas, al contrario, cuando se finalizaban las sesiones al preguntar ¿cómo se sintieron en la mesa?, la mayoría de las respuestas fueron haberse sentido escuchados, haber tenido un espacio donde pudieran decir lo que les sucede y tener un momento para coincidir con sus compañeros. En general, el clima de las mesas de diálogo fue de confianza, apertura y confidencialidad. Hasta el momento, en ninguna mesa ha sido necesario recurrir a la contención de alguna situación grupal o individual. Tampoco se ha solicitado atención personalizada por parte de los participantes para tocar algún tema de los revisados o informalmente comunicar algún caso relacionado con algún hecho de violencia en el trabajo.

2) La etapa de aplicación de cuestionarios:

Para medir los comportamientos voluntarios presentes en los colaboradores y colaboradoras, la intención de la toma de decisiones, y la percepción de posibles actitudes de abuso o agresión

constantes a partir de la situación laboral actual, se llevaron a cabo la aplicación de los instrumentos de Clima Ético (Cullen, Victor y Bronson, 1993), Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (Terán, García y Blanco, 2015) y la Escala de Violencia en el Trabajo (Uribe, 2013).

Para las cuatro empresas, la administración de los cuestionarios se realizó en una sola sesión, la cual tomó una hora con treinta minutos para su aplicación. En cada una de las aplicaciones, la investigadora responsable del proyecto fue quien guió la lectura y resolvió las dudas de los ítems que surgieron en los participantes al llevar a cabo esta etapa. Los horarios para llevar a cabo la aplicación, coincidieron con los establecidos anteriormente en la mesa de diálogo. Todas las aplicaciones fueron de manera presencial.

En la Empresa “A”, la aplicación de los cuestionarios se realizó al mismo personal de las mesas de diálogo, pues se ajustó el calendario con el tiempo de producción.

En la Empresa “B”, se identificó que a la aplicación de cuestionarios llegó mayor personal que el que se tuvo en las mesas de diálogo a causa de las necesidades del área de recursos humanos por tener medida la violencia en el trabajo, para la presentación de avances y metas planteadas en la Planeación Anual.

En la Empresa “C”, se identificó que a la aplicación de cuestionarios llegó menos personal que el que se tuvo en las mesas de diálogo a causa de las necesidades de producción.

En la Empresa “D”, se tuvo el mismo número de participación en las mesas de diálogo, que en la aplicación de cuestionarios. Esta situación permitió que se sintieran involucrados en un mismo proyecto en común tanto directivos como administrativos.

7.3.1 Administración de Consentimiento Informado

La administración del consentimiento informado se llevó a cabo durante la primera sesión, antes de iniciar con las mesas de diálogo de las cuatro empresas, por lo cual, se dio la bienvenida y se brindó a todos los participantes una impresión del consentimiento informado para llevar a cabo

la lectura del mismo de manera grupal. La investigadora principal leyó la primera parte y pidió leer cada punto del consentimiento informado (objetivo, etapas del proyecto, beneficios, riesgos, confidencialidad, participación voluntaria y contacto para cualquier inquietud) a un participante distinto para cada uno. Una vez que se leyó la hoja, la investigadora puntualizó con ejemplos de lo que se leyó para una mejor comprensión de los participantes, asimismo abrió un espacio para responder dudas e inquietudes de los participantes antes de llevar a cabo la firma. Una vez que se solventaron las dudas, se reiteró que podrían elegir no participar. Esto se repitió por cada uno de los grupos que se conformaron. En este aspecto, el 100% de los colaboradores convocados accedieron a participar en el estudio de manera voluntaria.

CAPÍTULO 8. ESTUDIO CUALITATIVO

De acuerdo con las sesiones programadas, durante la primera mesa se abordaron las preguntas relacionadas con el clima ético y la ciudadanía organizacional. Durante la segunda sesión se abordaron los cuestionamientos referentes a la violencia en el trabajo.

Las respuestas de los participantes a las preguntas se muestran en las siguientes tablas, organizadas por cada una de las empresas participantes (empresa “A”, empresa “B”, empresa “C” y empresa “D”).

8.1 Respuestas correspondientes al Clima Ético y los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional

En la primera sesión para todas las mesas de diálogo aplicadas, la primera actividad que se llevó a cabo fue plantear algunas preguntas y pedir a los participantes que respondieran con base a la matriz FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas) guiada por la investigadora responsable para obtener información correspondiente con la categoría de clima ético en la organización para observar, describir, cuestionar y registrar la interrelación con las y los participantes de la mesa. Conforme se tomaban las respuestas de los participantes, se les solicitó clasificar de acuerdo con su criterio si las respuestas se categorizaban como una Fortaleza de la empresa (es decir, lo que la empresa y los colaboradores hacen correctamente) y un Área de Oportunidad de la empresa (es decir, lo que no se lleva a cabo, pero podría hacer que la situación mejore).

Con ello, para conocer más respecto a lo que la empresa espera de los colaboradores con respecto a la toma de decisiones, se les planteó la siguiente pregunta: ¿Cómo se transmite a los colaboradores lo que se espera de ellos? Las respuestas de la mesa de diálogo se muestran en la tabla 32.

Tabla 32. Respuestas de mesa de diálogo del Clima Ético para la pregunta ¿Qué se espera de ustedes?

SUBMUESTRA	Fortalezas	Áreas de Oportunidad
EMPRESA “A”	• Existen hojas de producción para tener un control por día de lo que se va a trabajar. • Se les pide que cada uno haga bien su trabajo y con calidad, es decir que salga limpio y con buena fibra • Si nos compran, lo estamos haciendo bien • Todos los que estamos aquí conocemos también ya con el tiempo que estamos trabajando. • se habla con las diferentes personas (a los empleados de confianza les decimos desde aquí que es lo que queremos y ellos se los transmiten a los demás trabajadores)	• A veces el control de producción no es el mismo o no se comunica con el turno nocturno. • Se podría tener una bitácora para dar mejor información desde donde empieza producción hasta el final, para que todos estén sabedores de lo que se está trabajando • Con quien más nos dirigimos es con el sindical, y ya el revisa si lo hacen o no lo hacen
EMPRESA “B”	• Se hace una programación anual de producción • Se hacen reuniones semanales de todos los gerentes para acordar las prioridades de la semana • Se cuenta con correos institucionales y una plataforma en donde se actualiza información necesaria y que es de uso para el personal • El 90% del personal tiene acceso a comunicación por computadora y teléfono	• Las bitácoras de trabajo sólo son para uso del directivo y el personal operativo no puede acceder para dar seguimiento a la fabricación y ahí se pierde mucho tiempo • Algunas veces hemos parado actividades por paros sindicales • Aunque los jefes que son alemanes tienen buen dominio del español, a veces se hablan en alemán cuando no quieren que se sepa información
EMPRESA “C”	• Se hacen juntas para informar inconformidades de 5 min en todas las áreas	• La presión hace que puedas gritar y enfadarse • A veces se tiene comunicación contraproduktiva o informal • Se crean chismes • La información se queda en verbal y no hay registros
EMPRESA “D”	• Se cuenta con indicadores de desempeño por áreas y se evalúan de manera mensual. • Se realiza una evaluación de clima laboral anual. • Cada 3 meses los jefes inmediatos elaboran la evaluación de desempeño	• Brindar retroalimentación al 100% del personal de manera verbal porque en algunos casos no se da. • Que se integre la evaluación entre pares en la evaluación de desempeño para que sea 360°. • Brindar la retroalimentación del clima laboral al personal.

SUBMUESTRA	Fortalezas	Áreas de Oportunidad
	de los colaboradores. El personal también se autoevalúa. • Los jefes inmediatos dan retroalimentación a los colaboradores de manera verbal y mediante documento.	• Que se hagan retroalimentaciones constantes con el equipo de trabajo en la mayoría o la totalidad de las áreas.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Asimismo, para obtener más información con respecto a cómo se toman decisiones con base en las reglas y políticas de la empresa, se plantearon las siguientes preguntas en la mesa de diálogo: ¿Cómo se les comunica a los colaboradores las políticas o las reglas de la empresa? ¿Cada cuánto les hacen saber cómo son las reglas, para reforzar este compromiso mutuo? Las respuestas se describen en la tabla 33.

Tabla 33. Respuestas de mesa de diálogo del Clima Ético para la pregunta ¿Cómo se comunican las normas y políticas de la empresa?

SUBMUESTRA	Fortalezas	Áreas de Oportunidad
EMPRESA “A”	• Les dan pláticas de desempeño, prevención de accidentes e incendios • Tenemos una persona que se encarga de todo lo que es está relacionado con lo que estipula la STPS, donde hay pues cursos, se les dan pláticas sobre seguridad y ese tipo de cosas.	• Temor a un riesgo de trabajo porque algunos lineamientos no están claros • Cada vez que hay un accidente, hay sugerencias de trabajo
EMPRESA “B”	• Las políticas están dadas desde el corporativo y aquí en México se ha tratado de dar cumplimiento a lo que marca la STPS • Se hacen reuniones con la comisión mixta de trabajo para conciliar con el sindicato el reglamento que se presentará • Se solicitó construir una política para la prevención de riesgos psicosociales • Se tienen delimitados los actos que corresponden a actas administrativas, las que se pagan con días de trabajo y las que son causa de baja definitiva	• El reglamento que se maneja es el Interior de trabajo y no hay uno simplificado • No se han comunicado algunas políticas por falta de organización • Se hablan de modificaciones en las reuniones de líderes y se da por hecho que ellos lo bajan • Algunos directivos que vienen de Alemania no le dan seriedad a algunas políticas que se tienen
EMPRESA “C”	• Se cuenta con buzón de quejas	• El buzón de quejas está colocado donde todo el mundo te ve

SUBMUESTRA	Fortalezas	Áreas de Oportunidad
	• En la inducción se les dan las normas y los riesgos de trabajo	• Te dan sanciones por el incumplimiento de cosas insignificantes • Algunas sanciones son injustificadas • Depende del encargado de turno cómo y a quién le aplica las sanciones • Hay reglas que no se comunican a toda la empresa • A veces hay conflictos por relaciones amorosas y no hay nada estipulado como normativa
EMPRESA “D”	• Se cuenta con un tablero informativo para dar información específica. • Se envían mensajes de whats app con el recordatorio de algunas políticas o normativas (p.e. retardos, asistencias...)	• Aplicación de la NOM-035 cada 2 años porque hay nuevo personal que no se le ha aplicado. • Hace falta reforzar políticas que impactan en el clima laboral • Falta comunicación de lo que no se debe hacer.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

También para identificar información con respecto al desempeño día a día y las decisiones que se toman para llevar a cabo sus actividades, se plantearon las siguientes preguntas: ¿Cómo sabemos que los colaboradores están trabajando como se espera? ¿Cómo saben ustedes que están haciendo las cosas correctamente? Las respuestas se escriben en la tabla 34.

Tabla 34. Respuestas de mesa de diálogo del Clima Ético para la pregunta ¿Cómo sabemos que estamos haciendo las cosas correctamente?

SUBMUESTRA	Fortalezas	Áreas de Oportunidad
EMPRESA “A”	• Nos ponen a hacer lo que sabemos hacer	• Arreglar máquinas para que demos respuesta a lo que nos piden • Comunicación entre encargados • Mayor capacitación • Debe de haber confianza a favor, si hay algún problema en la línea de producción
EMPRESA “B”	• Se tienen equipos de producción diferentes de acuerdo con el proyecto que se deba de cumplir	• La mayoría de los directivos son alemanes y eso hace que las personas no creamos que tenemos oportunidad de desarrollo en esta empresa

SUBMUESTRA	Fortalezas	Áreas de Oportunidad
	• Se capacita al personal cuando los proyectos incluyen algo nuevo de tecnología o de información • Se evalúa el desempeño de los equipos por proyecto y entran KPI de calidad, tiempo y eficiencia	• Se tiene manual de puestos, pero algunos no están actualizados • Se debe crear manual de procedimientos por cada proyecto nuevo y a veces se hace al mismo tiempo de ejecución
EMPRESA “C”	• Se les brindan fichas técnicas de producción para que conozcan la panadería que van a realizar • Quién esté en el área de máquinas se les capacita previamente • Se hace un plan de producción semanalmente • Existe evaluación para el personal operativo (faltas, conocimiento, mermas de producción, actitud, trabajo en equipo, comunicación) • Existe evaluaciones 360° de competencias para directivos • Se cuenta también con KPI's por áreas • Se evalúa la calidad • Los encargados son quienes llaman la atención • No cualquier persona opera las máquinas • Hay perfiles de puesto	• Si no hay materia prima o es temporada baja, te mandan a otra área para que trabajes y a veces no te dan capacitación. • La evaluación 360° es un poco estricta • Que se le dé seguimiento al plan de acción posterior a la evaluación 360°
EMPRESA “D”	• Se realiza un plan de capacitación por áreas de acuerdo con lo evaluado por los gerentes • Se le brinda apoyo al personal para cursar algunos diplomados o cursos que estén alineados con su plan de capacitación. • Se les brinda capacitación en seguridad y prevención de riesgos de manera mensual al personal operativo • Se les brinda capacitación relacionada con la prevención de la salud	• Valorar el conocimiento que tiene el personal para desempeñar las tareas • Fortalecer el plan de desarrollo de conocimientos específicos por área. • El área comercial recibe mayor capacitación en comparación con otras áreas • Falta continuidad del plan de capacitación.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

En el caso de la información correspondiente al reconocimiento que brinda la empresa para fomentar comportamientos voluntarios de desempeño a la organización, se realizaron las siguientes

preguntas: ¿Cómo se reconoce el esfuerzo de los colaboradores? ¿De qué manera la organización reconoce mi trabajo? Las respuestas se colocan en la tabla 35.

Tabla 35. Respuestas de mesa de diálogo de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional para la pregunta ¿Cómo se reconoce mi trabajo?

SUBMUESTRA	Fortalezas	Áreas de Oportunidad
EMPRESA “A”	• Ninguna respuesta para esta pregunta.	• El patrón podría reconocer el entusiasmo o al trabajador, más que nada que a la mejor fuera una compensación, reconocerlo para que los demás se vean motivados • No hay empleados del mes
EMPRESA “B”	• Se cuenta con bonos para el personal por productividad, asistencia, puntualidad. • Los jefes evalúan al personal una vez al año con base a los KPI y a las competencias técnicas que se ocupan en los proyectos	• Los directivos no tienen evaluaciones, pero se les recompensa con bonos económicos, uso de vehículos, comidas, etc. • Se hace público el desempeño del personal hasta la fiesta de fin de año
EMPRESA “C”	• Hay un reconocimiento para el personal operativo cuando no tiene retardos ni problemas con el personal • Se dan bonos de productividad • Se hacen evaluaciones continuas • Se da un premio al empleado del mes • Se tiene el reconocimiento del Héroe si se detecta alguna amenaza para el producto y su calidad	• Cuando hay problemas hay una retro • Como tal no hay reconocimiento para el personal administrativo • A veces sólo se reconoce al encargado (y se le da bono) del equipo y no al equipo en si • Se de retroalimentación de los jefes directos y menos formal para que se de • Retroalimentación amable y que motive a un mejor desempeño •
EMPRESA “D”	• Se reconoce al empleado del mes de manera mensual en el área operativa y en el área administrativa. • Se reconoce a los empleados del año con base a lo evaluado mensual • Se cuenta con un sistema de categorías para el personal operativo (escalamiento de plazas).	• Que se reconozca al empleado del mes en público y no sólo en papel • Revisar los requisitos del empleado del mes porque a veces no se toman en cuenta elementos de desempeño. • A veces el nombramiento del empleado del mes también tiene que ver con la afinidad o preferencia de algunos empleados con los jefes inmediatos. • Que se realicen otras formas de reconocimiento porque si no se hace, la gente deja de participar.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Para el caso de conocer la forma en la que se introduce a las personas a la empresa y de qué forma van actuando en pro de la organización, se plantearon las siguientes preguntas: ¿Cómo se integran los nuevos colaboradores a la empresa? ¿Cuándo alguien ingresa, qué se le dice para que sepan sus funciones? Las respuestas al respecto se muestran en la tabla 36:

Tabla 36. Respuestas de mesa de diálogo de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional para la pregunta ¿Cómo se integran los nuevos colaboradores a la empresa?

SUBMUESTRA	Fortalezas	Áreas de Oportunidad
EMPRESA “A”	• Entre nosotros la damos y les decimos que debe de hacer • Debe haber aptitud para saber hacer las cosas • Al área que le toca, es el mismo que le da la información para que pueda trabajar • si vienen de otras empresas ya saben trabajar en las máquinas • El compañero es el responsable de capacitar se le llama oficial	• Como tal no hay capacitación • Como tal no hay un manual para que la gente sepa lo que tiene que hacer • Con algunos que entraron, uno se cansa de enseñar, porque el otro no aprende, pasan los años y siguen igual • Entre compañeros se tiene comunicación, pero hay cosas que no se da información
EMPRESA “B”	• Se cuenta con un programa de inducción que incluye el acompañamiento del personal de RH para su integración, capacitación de la historia de la empresa y los productos que se desarrollan, y se les presenta a su jefe inmediato • Hay bajo nivel de rotación • El reclutamiento se hace con pruebas psicométricas y de habilidades, por lo que se dedica mucho tiempo en la selección del personal	• La actitud de ciertos directivos hace que el personal a veces no se quede
EMPRESA “C”	• Cuando se integra un nuevo personal se le asigna un tutor (personal con mayor antigüedad) para que lo acompañe en su aprendizaje • Cuando alguien ingresa se le da un curso de inducción, se le da el reglamento, se le presenta a su jefe inmediato, se le asigna al tutor • Se corrobora con los jefes el desempeño del nuevo ingreso	• No cualquiera puede ser tutor pues se necesita paciencia y buena actitud y muchos ya no la tienen • Se desarrolle de manera formalizada el programa de tutor • Que se realice un programa de evaluación de liderazgo a todos los niveles

SUBMUESTRA	Fortalezas	Áreas de Oportunidad
	• Se inicia una carpeta de capacitación que se llenará a lo largo de su permanencia en la empresa.	
EMPRESA “D”	• Se brinda al personal una inducción en donde se le da a conocer la historia de la empresa, el rubro al que pertenece, las áreas que la integran. • Se les presenta al personal con el que van a trabajar. • La mayoría del personal es joven	• Algunos practicantes requieren recibir también la inducción

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Con respecto a la información relacionada con la permanencia de las personas en la organización, se plantearon las siguientes preguntas: ¿Por qué los colaboradores deciden quedarse en la empresa? ¿A ustedes qué los motiva a seguir en esta organización? ¿De qué depende, que lleven más de 5 años aquí en la organización? ¿Los que llevan más años dentro de la empresa, que es lo que les ha hecho permanecer? Las respuestas se muestran en la tabla 37:

Tabla 37. Respuestas de mesa de diálogo de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional para la pregunta ¿Qué nos motiva a seguir en esta empresa?

SUBMUESTRA	Fortalezas	Áreas de Oportunidad
EMPRESA “A”	• No hay trabajos como este • Ya tenemos otro sistema de trabajo, otros sistemas de horarios, antes descansábamos los fines de semana, ahora descansamos entre semana, tenemos turnos mixtos y antes había tres turnos • Me ha gustado de la forma en la que hemos trabajado • El patrón no es una persona que llama la atención, aquí al contrario es una persona muy flexible • Nos tiene que gustar nuestro ámbito laboral, nuestro ambiente laboral, si no nos gusta pues no nos vamos a quedar • entre comillas nos gusta lo que hacemos, si no ya nos hubiéramos ido • Aquí tenemos estabilidad económica;	• Pues antes había el 12 pero por la pandemia lo suspendieron • Más compañerismo para que este el ambiente de trabajo más estable; Una motivación de todos para que tengamos ese compañerismo • Aquí es un ambiente de trabajo que algunos no les gustan el ambiente, • Sabemos que en otras empresas no es lo mismo, no es igual que acá • No podemos aspirar a ser gerente administrativo • El fundador antes convivía más con nosotros • Hay gente que ha venido una, dos o tres veces y se va, porque no le gusta el ambiente laboral.

SUBMUESTRA	Fortalezas	Áreas de Oportunidad
	• Realmente nuestro trabajo ya estamos acostumbrados, nos gusta, aguantar y hacerlo con responsabilidad porque no queda de otra • Quien no tiene pasión por su trabajo pues no	
EMPRESA “B”	• Se ofrecen buenos bonos y el sueldo está por arriba de otras empresas similares • El trabajo es bueno porque incluye un reto constante • Se puede confiar en las habilidades del equipo de trabajo para concluir temas a tiempo • El ambiente laboral es bueno en general • Nos dan oportunidad de viajar a las otras sedes internacionales cuando debemos aprender cuestiones técnicas • Los viajes se financian bien • Se conoce a gente de todo el mundo y hace que se abra nuestra mente • Tenemos muchas prestaciones y seguro de gastos médicos mayores	• Se tiene muy identificada al área que genera problemas en las relaciones interpersonales • Se tiene mucho control en la hora de llegada y en que reportes tu ubicación • La retroalimentación tarda un poco en darse por lo que no se sabe si la expectativa del proyecto fue satisfecha
EMPRESA “C”	• Hay muchas personas que les gusta el trabajo • Se tiene un horario accesible y dan permisos si lo necesitas • Se crean amistades • Condiciones laborales mejores que en otros lugares • Hay oportunidad de ascender de puesto • Se da pan a buen precio • Se hacen convivios y se dan premios • Se sienten parte de una familia • Las opiniones son tomadas en cuenta • Hay gusto por las actividades que se realizan • Apoyo constante de los compañeros del equipo • Se dan permisos • Se hacen actividades antiestrés	• Que haya transporte para llegar a la empresa porque los turnos son complicados en horario • Los administrativos dependen de la evaluación
EMPRESA “D”	• Es una empresa familiar que busca institucionalizarse.	• Rediseñar la cultura laboral en la empresa

SUBMUESTRA	Fortalezas	Áreas de Oportunidad
	• Da oportunidad de desarrollarte profesionalmente • Promueve constantemente retos al personal. • Se cuenta con un buen horario laboral. • La nómina se paga en tiempo y forma. • Hay personas que inspiran confianza.	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Finalmente, para conocer la situación respecto a las relaciones interpersonales que se tienen en cada organización, se planteó la siguiente pregunta: ¿Cómo calificarían el trabajo entre ustedes y las relaciones entre ustedes? Las respuestas se describen en la tabla 38.

Tabla 38. Respuestas de mesa de diálogo de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional para la pregunta ¿Cómo calificarían que el trabajo entre ustedes y las relaciones entre ustedes?

SUBMUESTRA	Fortalezas	Áreas de Oportunidad
EMPRESA “A”	• Hay Apoyo mutuo entre compañeros • No hay agresiones mutuas • A veces no nos llevamos, pero entre todos nos ayudamos • Nos sobrellevamos, si alguno se llega a enojar no nos faltamos al respeto • Le transmitimos lo que queremos al sindicato y no sabemos exactamente si eso se les llega a transmitir a los trabajadores	• Mayor convivencia entre nosotros • No hay tiempo, todos estamos trabajando; anteriormente los sábados había los equipos y éramos más
EMPRESA “B”	• Se tiene buen ambiente laboral la mayoría de las veces • Se fomenta el trabajo en equipo la mayoría del tiempo • Se fomenta la competitividad de manera sana	• Está muy marcados los grupos de mexicanos y los extranjeros • A veces los alemanes insultan en su lengua para que no podamos quejarnos
EMPRESA “C”	• El ambiente laboral facilita la comunicación, • Los directivos se les da apoyo a los encargados y jefes	• A veces los superiores no saben comunicar lo que necesitan • Se debe trabajar más con administrativos • Los lideres son buenos ejecutando, pero no tanto lidereando • La empresa tiene temporadas altas en donde se contrata mucho personal y

SUBMUESTRA	Fortalezas	Áreas de Oportunidad
		temporadas bajas, se le da las gracias al personal no necesario.
EMPRESA “D”	• Algunas áreas trabajan muy bien en equipo • En algunas áreas se nota el compañerismo • Se cuenta con un comunicado “INFORMA” en donde se les da a conocer al personal lo que se hizo como “proyectos destacados”. • Existe buzón de quejas físico y virtual para todo tipo de inquietudes; así como un comité que recibe estas quejas. • Se realizaban actividades de actividad física para los administrativos con duración de 5 a 10 min. • Se realizan algunas actividades de integración como una comida de cada 100 días sin accidentes, visita de los hijos de los colaboradores, voluntariados, donaciones y colectas, entre otros.	• Trabajar en el liderazgo de las personas a cargo. • Que se tomen en cuenta las propuestas del personal porque a veces las ignoran. • Mejorar los canales de comunicación. • Que no se tengan represalias con las personas que ocupan el buzón porque ese es un principal miedo y razón de por qué no se ocupa. • Que las personas que forman parte del comité del buzón sean más confiables y honestas. • Que se les dé un correcto seguimiento a las quejas. • Informar periódicamente modificaciones o actualizaciones de los puestos. • Que regrese la actividad física. • Que regrese el día familiar. • Mejor vinculación entre el personal administrativo y operativo. • Hay muchas diferencias en el clima laboral del personal operativo y del administrativo.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

8.2 Respuestas correspondientes a la Violencia en el Trabajo

Como parte de la segunda mesa de diálogo, se llevaron a cabo distintas actividades para obtener información relacionada con la violencia en el trabajo. Para llevar a cabo las actividades, se reforzó la confidencialidad y el cuidado en la información que los participantes brindaron al estudio.

La primera actividad se planteó la siguiente pregunta: ¿Qué comprendemos por violencia laboral?

Para esta sesión, se les pidió a los participantes que describieran lo que conocían, sabían o comprendían por violencia laboral. Las respuestas se describen, en la tabla 39.

Tabla 39. Respuestas de mesa de diálogo de Violencia laboral. Definición de la violencia laboral por parte de los participantes.

SUBMUESTRAS	¿Qué entendemos por violencia laboral?	
EMPRESA “A”	• Agresiones verbales • Presión • Bullying • Regaños • Apodos • Groserías o palabras obscenas • Maltrato físico • Faltas de respeto • Falta de comunicación	• Que te arrebaten las cosas • Discriminación • Gritos • Malos gestos • Llevarse pesado • Desquitarse con sus compañeros • Chisme • Sabotaje entre los trabajadores • Ofensas
EMPRESA “B”	• Acoso • Malas palabras • Apodos • Que no te tomen en cuenta • Que te saturen de trabajo innecesario • Que te insulten en el idioma que sea • Humillar • Falta de reconocimiento • Burlas	• Abusar de tu jerarquía • Controlar exageradamente lo que hace el otro • Hablar de las personas a sus espaldas • Inventar cosas • El estrés • Discriminación de género • Discriminación por cultura • Exceso de control
EMPRESA “C”	• Maltrato • Acoso • Estrés Laboral • Humillación • Insultos • Favoritismos • Que te golpeen • Que te castiguen sin justificación • Que te molesten cuando tienes otras preferencias • Agresión • Que disminuyan tus actividades	• Que te griten • Que sean racistas o discriminen • Que pongan apodos • Que te ignoren o no te tomen en cuenta • Abuso de poder • Bullying • Malas palabras • Chismes • Que te hagan indirectas • Violencia psicológica • Despidos injustificados
EMPRESA “D”	• Dirigirte con malas palabras • Descalificar a la persona • Que la persona se sienta sometida	• Estrictos • Tonos de voz para dirigirse • Hostigamiento

SUBMUESTRAS	¿Qué entendemos por violencia laboral?
	• Abuso de Poder • Gritos o agresiones verbales • Inventar chismes • Transgredir libertades de expresión • Pedir más de las actividades para lo que se fue contratado • Abuso de autoridad • Invasión a la privacidad • Exponen o exhiben • Maltrato • Prohibiciones sociales • Hostigamiento • Acoso laboral • Negarte a dar información • Acoso verbal • Castigos económicos • Limitaciones, permisos, herramientas de trabajo • Intimidación • Abuso psicológico • Menosprecio • Bullying • Discriminación • Indiferencia laboral

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Posteriormente, se les preguntó: ¿Qué podría originar casos de violencia laboral? Para profundizar en aspectos como lo son algunas posibles causas por las que perciben que la violencia laboral puede surgir. Las respuestas se muestran en la tabla 40.

Tabla 40. *Respuestas de mesa de diálogo de la violencia laboral. Descripción de posibles causas.*

SUBMUESTRAS	¿Qué podría originar casos de violencia laboral?
EMPRESA “A”	• Falta de confianza • Presión del trabajo • Falta de mantenimiento de las máquinas • Condiciones externas como el ruido de las máquinas que es constante y a veces aturde • Pérdida de paciencia • Falta de valores • Prepotencia y arrogancia • Agresividad • Problemas Emocionales • Estrés • Envidia entre compañeros • Falta de cultura (educación) • Poder del sindicato
EMPRESA “B”	• Falta de políticas • Que no se ha comunicado que eso no se debe hacer • Porque no se ha implementado la NOM 035 • Mucha presión por cumplir con el trabajo • Porque se cuenta con el respaldo del sindicato • Que no se comprende la cultura mexicana • Que se puede proteger a ciertos empleados o se sienten intocables • Que son de personalidad agresiva • Que sea intencional porque quieres dañar al otro

SUBMUESTRAS	¿Qué podría originar casos de violencia laboral?	
EMPRESA “C”	• Falta de comunicación en el equipo • Miedo • Problemas familiares • Que le caiga mal a una persona • Falta de personal • Por estrés • Por problemas en la personalidad • Por prejuicios o no ser tolerantes • Hay personas que no saben relacionarse	• Que tienen sus grupos muy cerrados • Hay personas que descargan su frustración con otros • Hay preferencias y favoritismos • Por la sobrecarga de trabajo • Sentirse disminuido • Por sentirse superior • Porque se concibe al “error” como lo peor • Exceso de supervisión y control
EMPRESA “D”	• Falta de respeto a compañeros • Presión laboral • No tener las reglas claras • Que se empiece a exigir más de lo que se contrató (desequilibrar la balanza) • No se respetan las opiniones del personal	• Falta de cumplimiento a las políticas de la empresa • Falta de empatía • No tener cuidado para expresarse o decir ideas • No se sabe retroalimentar asertivamente el trabajo del otro • No se sabe resolver conflictos

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Posteriormente, se enlistaron los 16 comportamientos de violencia de acuerdo con la Escala de Violencia en el Trabajo (Uribe, 2013) para que determinaran de acuerdo con su percepción, cuáles eran los comportamientos de violencia en el trabajo que se presentaban de manera constante en la organización. Por ello, se les planteó las siguientes preguntas: De los siguientes comportamientos, ¿cuáles perciben que se presentan constantemente en la empresa?

A continuación, en la tabla 41 se muestra la frecuencia de percepción de cada empresa con respecto a los comportamientos de violencia laboral que se presentan constantemente en la empresa.

Tabla 41. Respuestas de mesa de diálogo de violencia laboral. Percepción de comportamientos de violencia en su organización.

	EMPRESA “A”	EMPRESA “B”	EMPRESA “C”	EMPRESA “D”
HOSTIGAMIENTO SEXUAL	-	3	4	1
VIOLENCIA VERBAL	6	21	19	8
VIOLENCIA FÍSICA	2	5	3	-

	EMPRESA “A”	EMPRESA “B”	EMPRESA “C”	EMPRESA “D”
AMENAZAS	4	13	11	1
 AISLAMIENTO	-	12	8	4
COMUNICACIÓN DETERIORADA	7	24	20	5
GENERAR CULPA	1	5	17	3
MALTRATO Y HUMILLACIÓN	1	28	5	3
SABOTAJE Y SITUACIONES DESHONESTAS	5	10	6	1
ABUSO DE PODER	7	22	28	14
CASTIGO	-	5	14	1
DISCRIMINACIÓN	4	28	4	2
SOBRECARGA DE TRABAJO	10	19	17	12
DESACREDITACIÓN PROFESIONAL	-	17	9	3
EXCESO DE SUPERVISIÓN Y YCONTROL	4	12	16	5
CLIMA LABORAL HOSTIL	4	29	9	2

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación..

Retomando la frecuencia de los comportamientos de violencia en el trabajo percibida por los participantes de la mesa de diálogo, se les solicitó que eligieran algunas que resultaron con mayor votación para responder, de acuerdo con su percepción, qué podría originar esos comportamientos y qué podría hacer la empresa para prevenirlos. Cada mesa de diálogo de las empresas participantes eligió para llevar a cabo la actividad. Las participaciones recolectadas se muestran en la tabla 42, 42, 43, 44, 45, 46, 47 48, 49 y 50.

Tabla 42. Respuestas de mesa de diálogo de violencia laboral. Respuestas des posibles causas de amenazas.

SUBMUESTRAS	COMPORTAMIENTO DE AMENAZAS	
	¿Qué podría originar ese comportamiento en la empresa?	¿Qué podría hacer la empresa para prevenirlo?
EMPRESA “A”	• Peleas • No cumplir con el trabajo • Presión del trabajo • Desobedecer • Superioridad	• Buena organización • Capacitación para hacer las cosas bien • Que se pongan de acuerdo los jefes en las cosas y los tiempos en los que se tiene que hacer

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Tabla 43. Respuestas de mesa de diálogo de violencia laboral. Respuestas de posibles causas de sobrecarga de trabajo.

SUBMUESTRAS	COMPORTAMIENTO DE SOBRECARGA DE TRABAJO	
	¿Qué podría originar ese comportamiento en la empresa?	¿Qué podría hacer la empresa para prevenirlo?
EMPRESA “A”	• Falta de organización o de un plan adecuado • Los días de descanso no distribuidos adecuadamente • Correcta capacitación en cada rol y Falta de personal • Falta de mantenimiento de maquinaria • Máquina falla y se exige la productividad • Riesgos de trabajo • En las noches no se vive igual • Cambio de horario de comida • Falta de comunicación • Como consecuencia ocurren accidentes	• Contratar más personal • Maquinaria nueva • Mejor mantenimiento de las máquinas • Mejor comunicación entre compañeros • Evitar que falte el personal • Mejores planes de trabajo • Higiene según el lugar de trabajo
EMPRESA “B”	• Tiempo de entrega de proyectos muy justo • Revisión del proyecto en tiempo corto • Que se le da mayor trabajo al que se sabe que lo hace bien • El que domina el tema se lleva la responsabilidad de las tareas • Que el que te supervisen demasiado hace que siempre estes haciendo algo • Intencionalmente al personal se le dan tareas	• Además de la planeación de actividades, también planeación de roles • Que todos tengan la misma oportunidad de capacitación • Que se comunique de manera eficiente el proyecto en tiempo y forma

SUBMUESTRAS	COMPORTAMIENTO DE SOBRECARGA DE TRABAJO	
	¿Qué podría originar ese comportamiento en la empresa?	¿Qué podría hacer la empresa para prevenirlo?
	• No hay distribución de actividades de forma justa	
EMPRESA “C”	• Falta de personal • Mala planeación en el material o los insumos y que a veces llegan entregas que no estaban contempladas y se tienen que cubrir • Mala organización del tiempo-personal • Que hay personal que se ausenta y te mandan a cubrir sus actividades • No hay capacitación para los encargados • No hay sanciones parejas • Que el otro me cae mal y se le da más trabajo	• Contratación de mayor personal • Capacitación en administración de equipos y de tiempo • Ventas que estén correctamente planeadas para llevar a cabo la producción • Comunicación de la planeación y organización con los superiores • Tiempo de producción real • Capacitar al personal en temporada baja
EMPRESA “D”	• Falta de personal • No se tiene claro cuáles son las actividades • Falta de planeación • Falta de comunicación • Tiempos cortos de entrega • No se respetan acuerdos previamente estipulados • Desconocimiento del proceso de cada área • Porque la persona tiene más experiencia • Falta de capacitación • Falta de conocimiento y de capacidad y la planeación • Se satisfacen compromisos externos • Falta de herramientas de trabajo	• Mejor planeación de las áreas • Que algunos aspectos tengan que estar escritos para que no se retrabaje • Que se contrate más personal • Que se elaboren manuales • Mejor comunicación en el equipo • Mayor empatía

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Tabla 44. Respuestas de mesa de diálogo de violencia laboral. Respuestas des posibles causas de sabotaje y situaciones deshonestas.

SUBMUESTRAS	COMPORTAMIENTO DE SABOTAJE	
	¿Qué podría originar ese comportamiento en la empresa?	¿Qué podría hacer la empresa para prevenirlo?
EMPRESA “A”	• Hacer ver que el compañero no trabajo	• Que haya más mecánicos • Terapias de psicología

SUBMUESTRAS	COMPORTAMIENTO DE SABOTAJE	
	¿Qué podría originar ese comportamiento en la empresa?	¿Qué podría hacer la empresa para prevenirlo?
	• Para que regañen al otro • Porque alguien es nuevo • Para sentirse superior • Porque quizá le gana en producción • Para dejar en mal con el jefe • Envidia • Para que el otro no trabaje • Para que no se metan con su producción • Para que quede mal el otro compañero y el otro quede como el #1 • Riña entre compañeros • Para que “hagamos lo mismo” • Por burlase • Diferencia de sueldos • Otros no se quieren capacitar • Que se les exige metas de producción • Ego • Falta de actitud • Mayor antigüedad • Se influencia a otros trabajadores para que hagan lo que quieren	• Cursos de cambios de actitud • Mayor motivación • Romper el problema de comunicación • Identificar claramente las causas • Reglamento más práctico • Atención a la solución de problemas

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Tabla 45. Respuestas de mesa de diálogo de violencia laboral. Respuestas des posibles causas de comunicación deteriorada.

SUBMUESTRAS	COMPORTAMIENTO DE COMUNICACIÓN DETERIORADA	
	¿Qué podría originar ese comportamiento en la empresa?	¿Qué podría hacer la empresa para prevenirlo?
EMPRESA “A”	• Cambio de ideas de lo que se hace • Agresiones entre compañeros • No preguntar • No contestar bien • Presión en el trabajo • No hay buena organización entre trabajadores y encargados	• Crear acuerdos entre trabajadores y encargados • Plasmar un plan de trabajo en papel en cada máquina • Encargado de turno plasmar lo que se tiene que hacer
EMPRESA “B”	• Se queda la información en los directivos	• Mayor capacitación de trabajo en equipo o delegación de tareas

SUBMUESTRAS	COMPORTAMIENTO DE COMUNICACIÓN DETERIORADA	
	¿Qué podría originar ese comportamiento en la empresa?	¿Qué podría hacer la empresa para prevenirlo?
	• Se baja la información que se considera necesaria • Hay poco tiempo para compartir información • Porque no confían en el talento mexicano • Para poder tener el control total del proyecto y los tiempos de entrega	• Que se informe con anterioridad • Hacer juntas efectivas • Que se le permita al equipo retroalimentar los proyectos • Actividades de integración multinacional
EMPRESA “C”	• Chismes • Porque no nos caen bien las personas • Por pertenecer a un grupo, por convivir • Para no tomarnos en cuenta • Porque a alguien se le puede olvidar • Por falta de interés de los directivos • Suponer que el mensaje es claro para todos • Por exceso de trabajo • Porque no se involucra a todos los miembros del equipo • Porque la información se da a destiempo por mala organización • Comunicación cerrada e impositiva	• Pizarrones para comunicar información • Comentarlos anticipadamente • Que se use el grupo de whats app • Que los superiores lo comuniquen • Hacer actividades de integración • Promover el uso de diferentes canales • Que se esté abierto a preguntas • Que se tenga voluntad de relacionarse con el otro y escuchar al otro • Invertir tiempo en dar el mensaje • Canal de comunicación formal y eficiente • Hacer ver que el puesto de encargado conlleva la función de comunicación
EMPRESA “D”	• No salir mal calificados • No informar a todos los involucrados • Mantener el poder • Sabotaje • Diferencias anteriores • Falta de competencia de la otra persona • Indiferencia organizacional	• Capacitaciones • Buzón de sugerencias

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Tabla 46. Respuestas de mesa de diálogo de violencia laboral. Respuestas de posibles causas de abuso de poder.

SUBMUESTRAS	COMPORTAMIENTO DE ABUSO DE PODER	
	¿Qué podría originar ese comportamiento en la empresa?	¿Qué podría hacer la empresa para prevenirlo?
EMPRESA “A”	• Llevar más tiempo	• Acabar con jerarquías

SUBMUESTRAS	COMPORTAMIENTO DE ABUSO DE PODER	
	¿Qué podría originar ese comportamiento en la empresa?	¿Qué podría hacer la empresa para prevenirlo?
	• Tener más experiencia • Arrogancia • No saber tratar a los demás • Tener mejor relación con el jefe	• Comprensión de metas • Mejor equipo • Hacer bien el trabajo
EMPRESA “B”	• Las jerarquías y los puestos de los extranjeros • Mantener el mando • Se sienten protegidos • Sienten que mantendrán el puesto pese a todo • Creen que se tiene todo el conocimiento del tema	• Evaluaciones de desempeño más frecuentes • Capacitación de la cultura mexicana • Oportunidad de crecimiento más justas
EMPRESA “C”	• No cae bien la persona • Se sienten superiores • Se sienten protegidos por los superiores • Hay mayor confianza por tener su cargo • Se deslindan de su trabajo para que otros lo hagan, y trabajen menos • Experiencia y antigüedad que llevan • Presión de los directivos • Por querer quedar bien con los directivos • Porque no quieren hacer algunas actividades • Porque no le importa la opinión de personas con menor jerarquía • Porque no se establecen límites • Porque consideran que no deben seguir políticas o reglamentos porque tiene un buen puesto • Favoritismos • Cuando una persona se vuelve indispensable • Se permea a los otros • Carácter dominante • Falta de evaluación de liderazgo	• Más capacitaciones • Más contratación del personal • Que sean más neutrales y mediáticos • Más comunicación con el personal • Separar la amistad del trabajo • Conocer y establecer funciones para cada uno • Evaluaciones más objetivas • Registros o bitácoras de seguimiento a conflictos • Eliminar etiquetas o prejuicios • Que la comunicación sea en tiempo y forma • Cambiar la cultura del error por la de la solución • Que la opinión de los otros se tome en cuenta • Comprender actividades o responsabilidades • Comité de abusos • Mayor supervisión de RH
EMPRESA “D”	• Evidenciar a la persona que no sabe hacer el trabajo de manera correcta • Hay personas que lo permiten • Por no quedar mal con el de arriba	• Actividades de integración • Claridad de funciones y actividades del equipo de trabajo

SUBMUESTRAS	COMPORTAMIENTO DE ABUSO DE PODER	
	¿Qué podría originar ese comportamiento en la empresa?	¿Qué podría hacer la empresa para prevenirlo?
	• Culpar a los otros y no asumir la responsabilidad • Abusar de las capacidades de la otra persona • Porque te cae mal la otra persona • Para mantener el control de la situación • Se sienten intocables • Exigen algo que no saben hacer • Se les da prioridad a las gerencias • Favoritismo por cierto personal • Se desacredita porque no se tiene un título	• Políticas y normas que no lo permitan • Que se pueda reportar sin miedo a represalias • Que haya apertura de recibir opiniones del personal

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Tabla 47. Respuestas de mesa de diálogo de violencia laboral. Respuestas des posibles causas de castigo.

SUBMUESTRAS	COMPORTAMIENTO DE CASTIGO	
	¿Qué podría originar ese comportamiento en la empresa?	¿Qué podría hacer la empresa para prevenirlo?
EMPRESA “C”	• Sobrecarga de trabajo • No le cae bien el personal • Hace enojar al encargado de área • Se sabe que el área de empaque es el área donde te mandan cuando te quieren dar un castigo • Favoritismo con alguna persona	• Mayor supervisión de los superiores hacia los encargados de área • Comentarlos con recursos humanos • Que se vean cambios

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Tabla 48. Respuestas de mesa de diálogo de violencia laboral. Respuestas de posibles causas de violencia verbal..

SUBMUESTRAS	COMPORTAMIENTO DE VIOLENCIA VERBAL	
	¿Qué podría originar ese comportamiento en la empresa?	¿Qué podría hacer la empresa para prevenirlo?
EMPRESA “B”	• Presión • Fechas de entrega a tiempo • Por mantener el control • Porque se respeta a la persona • Para ser eficientes en los tiempos de entrega	• Capacitación en comunicación asertiva • Tener claro lo que se puede decir y lo que no se puede decir • Determinar cuándo se puede hablar en alemán
EMPRESA “C”	• Errores en el trabajo • Exceso de confianza en relacionarse • Tener la jerarquía para maltratar • Nulo autocontrol verbal	• Establecer lo que sí se puede decir y lo que no • Poner límites en el momento y si es necesaria un acta administrativa

	• Adquirir poder o reconocimiento • Por costumbre y entra en la cultura organizacional • Porque repites patrones de mando • Falta de establecimiento de límites • Cultura mexicana- Permitir los apodos o groserías • Exceso de supervisión y control • Chismes de lo que sucede	• Promover una cultura de equidad y de respeto • Sensibilizar en el trabajo en equipo • Que la mediación no solo sea por parte de RH, sino que también de los jefes. • Mayor capacitación
--	--	--

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

. Tabla 49. Respuestas de mesa de diálogo de violencia laboral. Respuestas des posibles causas de desacreditación profesional.

SUBMUESTRAS	COMPORTAMIENTO DE DESACREDITACIÓN PROFESIONAL	
	¿Qué podría originar ese comportamiento en la empresa?	¿Qué podría hacer la empresa para prevenirlo?
EMPRESA “B”	• Falta de confianza en el conocimiento del personal • Control de los proyectos • Favoritismo • Retención de talento	• Evaluaciones efectivas para que las personas tengan evidencia de desempeño objetiva • Conocimiento del equipo antes de iniciar un proyecto

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Para finalizar la mesa de diálogo, se les preguntó a los participantes que, si alguna vez se había presentado una situación de violencia laboral, o si se presentara en el futuro, cómo es que la organización le da atención al respecto. Asimismo, se les preguntó desde su perspectiva, cuáles serían otras formas de darle atención que pudieran complementar a las que ya existen. Las respuestas se muestran en la tabla 50.

Tabla 50. *Respuestas de mesa de diálogo de violencia laboral. Respuestas de la prevención de la violencia laboral.*

SUBMUESTRAS	¿De qué otras formas creen que podrían prevenirse estos comportamientos?
EMPRESA “A”	• Que nos hicieran caso o una mayor comunicación • Que nos hagamos responsables de lo que hacemos • Que tengan mejor actitud de respeto • Ordenen con empatía y respeto • Con un área de Recursos Humanos • Que no se tenga miedo a reportar o a recibir un regaño • Que se tenga más confianza • A veces se da la información correcta, como se recibió • Que el encargado de turno tenga menos trabajo para atender estas cosas

SUBMUESTRAS	¿De qué otras formas creen que podrían prevenirse estos comportamientos?
	• Mayor responsabilidad del trabajador • Que hubiera un reglamento simplificado • Hacer juntas con respecto a este tema • Hacer minutas para dar seguimiento • Generarles confianza a los trabajadores • Que haya un buzón de quejas • Que exista un canal oficial de comunicación
EMPRESA “B”	• Con reglas más clara y comunicadas • Hacer sensibilización al respecto de los temas • Determinar que está permitido y que no • Que haya plan de vida y carrera • Capacitación en liderazgo • Crear confianza • Mayor comunicación en los proyectos
EMPRESA “C”	• Decirlo antes de que se haga más grande • Mayor convivencia entre toda la empresa • Mayor neutralidad • Mayor reconocimiento • Asumir el papel de jefe con honestidad y humildad • Que se exija confidencialidad de algunos incidentes • Hablar directamente con las personas
EMPRESA “D”	• Que haya un buzón de quejas • Que se pongan comunicados donde todos podamos verlo • Que se haga la encuesta de clima laboral otra vez • Que haya más mesas de diálogo • Que haya más actividades de integración • Que se contrate mayor personal • Que se pueda calificar a las gerencias de manera anónimas • Definir actividades y responsabilidades claras

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

CAPÍTULO 9. ESTUDIO CUANTITATIVO

Para dar cumplimiento al ángulo prioritario del presente estudio (CUANT + cual) y con el objetivo de integrar los datos obtenidos en la segunda etapa de aplicación de los cuestionarios de Clima Ético, Comportamientos de Ciudadanía Organizacional y la Escala de Violencia en el Trabajo, a continuación, se muestran los estadísticos descriptivos de cada una de las escalas, así como los resultados de cada instrumento obtenidos en la muestra total y por submuestras y la comparación de los grupos y de algunas variables categóricas con respecto a los resultados.

9.1 Confiabilidad de los Instrumentos

Para estimar la confiabilidad de los datos obtenidos por las diferentes muestras, se procedió a calcular el coeficiente omega de McDonald (1999), ya que a diferencia del coeficiente alfa de Cronbach que indica la magnitud de la covarianza de los ítems, el coeficiente Omega estima las cargas factoriales de un análisis factorial forzado de máxima verosimilitud de un solo factor utilizando SPSS integrado en el procedimiento FACTOR., por lo que hace más estable los cálculos y refleja el verdadero nivel de fiabilidad (Ventura y Caycho, 2017).

9.1.1 Coeficiente Omega de la Escala de Violencia en el Trabajo

Al estimar la confiabilidad de los factores de Escala de Violencia en el Trabajo, el coeficiente Omega reportado es de 0.912, por lo que se encuentran en los valores aceptables de confiabilidad (entre 0.70 y 0.90) (McDonald,1999). El resultado se muestra en la tabla 51.

Tabla 51. Coeficiente Omega para los factores de la Escala de Violencia en el Trabajo de aplicado a la muestra.

Reliability:
Omega
.912

Ítem means, standard deviations, and estimated loadings:

	Mean	SD	Loading	ErrorVar
VL_HOSTI	1.176	.970	.365	.808

VL_VERBA	3.299	5.089	3.528	13.454
VL_FÍSI	1.211	1.203	.380	1.303
VL_AMENA	1.767	2.336	1.727	2.473
VL_AISLA	1.861	2.437	1.685	3.099
VL_C_DET	2.979	3.796	2.693	7.158
VL_CULPA	2.547	3.121	2.612	2.919
VL_MALTR	1.674	2.248	1.250	3.493
VL_SABOT	2.040	2.796	2.370	2.198
VL_PODER	3.623	4.795	3.589	10.114
VL_CASTI	1.422	1.323	.899	.942
VL_DISCR	1.524	1.893	.898	2.779
VL_SOBRE	2.401	3.111	2.298	4.399
VL_DESAC	2.904	4.419	4.006	3.484
VL_CONTR	6.402	7.742	3.367	48.607
VL_CLIMA	4.077	4.781	3.378	11.452

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Asimismo, se estimó la confiabilidad de los factores de Escala de Violencia en el Trabajo, el coeficiente Omega reportado es de 0.922, por lo que se encuentran en los valores aceptables de confiabilidad (entre 0.70 y 0.90) (McDonald,1999). El resultado se muestra en la tabla 52.

Tabla 52. Coeficiente Omega para las dimensiones de la Escala de Violencia en el Trabajo de aplicado a la muestra

Reliability:

Omega
.922

Ítem means, standard deviations, and estimated loadings:

	Mean	SD	Loading	ErrorVar
I_VIOLEN	1.863	1.832	1.434	1.301
II_CONSE	2.462	2.636	2.327	1.535
III_ACCI	2.190	2.252	2.063	.815
IV_ENCUB	3.462	3.277	2.837	2.689

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

9.1.2 Coeficiente Omega de la Factores Psicossomáticos asociados a la Violencia en el Trabajo

También, se procedió a estimar la confiabilidad en los factores psicossomáticos relacionados a la violencia en el trabajo, como se observa en la tabla 53, el coeficiente Omega reportado es de 0.877, por lo que se encuentran en los valores aceptables de confiabilidad (entre 0.70 y 0.90) (McDonald,1999).

Tabla 53. Coeficiente Omega para los factores Psicossomáticos asociados a la Escala de Violencia en el Trabajo de aplicado a la muestra

Reliability:

Omega

.877

Ítem means, standard deviations, and estimated loadings:

	Mean	SD	Loading	ErrorVar
TABAQUIS	1.400	1.461	.163	2.109
ALCOHOL	2.135	1.122	.422	1.080
DOLORESD	1.770	1.199	.892	.643
DOLORES_	2.079	1.250	.850	.841
PROBLEMA	1.812	1.260	.826	.906
TRASTORN	1.676	1.258	.924	.728
TRASTO_1	1.427	1.179	.852	.663
TRASTO_2	1.201	1.004	.779	.402
TRASTO_3	.972	.832	.535	.406
TRASTO_4	1.092	1.010	.698	.533
MIEDOS	1.029	.919	.608	.476
AGRESIVI	.947	.822	.536	.388

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

9.1.3 Coeficiente Omega del Cuestionario de Clima Ético

Por ello, se procedió a estimar la confiabilidad de los factores del Cuestionario de Clima Ético, con el fin de conocer la precisión de los resultados obtenidos. En este caso, como se observa en la tabla 54, el coeficiente Omega reportado es de 0.708, por lo que se encuentran en los valores aceptables de confiabilidad (entre 0.70 y 0.90) (McDonald,1999). La tabla se muestra a continuación:

Tabla 54. Coeficiente Omega para los factores del Cuestionario de Clima Ético de aplicado a la muestra.

Reliability:

Omega
.708

Ítem means, standard deviations, and estimated loadings:

	Mean	SD	Loading	ErrorVar
CE_INTER	3.717	.592	.193	.313
CE_CUIDA	3.571	1.005	.581	.672
CE_AUTON	3.571	.916	.365	.706
CE_REGLA	4.688	.929	.612	.489
CE_LEYES	4.259	.974	.747	.391

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

9.1.4 Coeficiente Omega del Cuestionario de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional

Asimismo, se procedió a estimar la confiabilidad del Cuestionario de Ciudadanía Organizacional, como se observa en la tabla 54, el coeficiente Omega reportado es de 0.689, por lo que se

encuentran por debajo de los valores aceptables de confiabilidad (entre 0.70 y 0.90) (McDonald,1999). La tabla se muestra a continuación:

Tabla 55. *Coeficiente Omega para los factores del Cuestionario de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional aplicado a la muestra.*

Reliability:
Omega
.689

Ítem means, standard deviations, and estimated loadings:

	Mean	SD	Loading	ErrorVar
CCO_AYUD	4.800	1.158	.479	1.111
CCO_INIC	4.798	1.318	.689	1.261
CCO_LEAL	4.676	1.015	.194	.993
CCO_CUMP	4.714	.940	.457	.674
CCO_VIRT	4.694	1.195	.860	.687
CCO_AUTO	4.711	1.062	.747	.569

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

9.2 Prueba de normalidad de los instrumentos

Se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov debido al número de observaciones recolectadas (236) para determinar si la distribución de frecuencias se comporta de manera normal o no paramétrica, con el objetivo de confirmar la elección de los análisis estadísticos propuestos o si será necesario modificarlos.

9.2.1 Escala de Violencia en el Trabajo

También se sometieron las subescalas o factores de la Escala de Violencia en el Trabajo a la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, en la cual se identificó que los factores se comportan de manera no paramétrica ($p < 0.05$). Así, como se observó para cada ítem, puede someterse a un ajuste estadístico para intentar transformar los datos; sin embargo, se prevé que permanecerán distribuidos de forma no paramétrica. Los resultados de la prueba de normalidad de los factores se muestran en la tabla 56:

Tabla 56. Prueba de normalidad de los factores del Cuestionario de la Escala de Violencia en el Trabajo. Elaboración Propia.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra		N	Parámetros normales ^{a,b}		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba	Sig. asintótica (bilateral)
			Media	DE	Absoluta	Positivo	Negativo		
	HOSTIGAMIENTO	236	1.1761	.96990	.428	.421	-.428	.428	.000 ^c
	V VERBAL	236	3.2985	5.08935	.326	.272	-.326	.326	.000 ^c
	V FÍSICA	236	1.2115	1.20309	.430	.422	-.430	.430	.000 ^c
	AMENAZAS	236	1.7666	2.33568	.371	.342	-.371	.371	.000 ^c
	AISLAMIENTO	236	1.8610	2.43655	.377	.377	-.362	.377	.000 ^c
	C_DETERIORADA	236	2.9788	3.79615	.301	.296	-.301	.301	.000 ^c
	CULPA	236	2.5470	3.12094	.310	.277	-.310	.310	.000 ^c
	MALTRATO	236	1.6744	2.24828	.382	.382	-.382	.382	.000 ^c
	SABOTAJE	236	2.0404	2.79554	.355	.331	-.355	.355	.000 ^c
	PODER	236	3.6226	4.79498	.292	.277	-.292	.292	.000 ^c
	CASTIGO	236	1.4217	1.32283	.380	.380	-.375	.380	.000 ^c
	DISCRIMINACIÓN	236	1.5242	1.89348	.432	.432	-.391	.432	.000 ^c
	SOBRECARGA	236	2.4009	3.11131	.326	.322	-.326	.326	.000 ^c
	DESACREDITACIÓN	236	2.9036	4.41932	.333	.301	-.333	.333	.000 ^c
	CONTROL	236	6.4019	7.74230	.247	.247	-.243	.247	.000 ^c
	CLIMA_HOSTIL	236	4.0771	4.78150	.260	.230	-.260	.260	.000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.
b. Se calcula a partir de datos.
c. Corrección de significación de Lilliefors.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Asimismo, se sometieron las dimensiones de la Escala de Violencia en el Trabajo a la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, en la cual se identificó que los factores se comportan de manera no paramétrica ($p < 0.05$). Con respecto a lo anterior, también puede someterse a un ajuste estadístico, pero al igual que las escalas, se prevé que sigan distribuyéndose de manera no normal. Los resultados de la prueba de normalidad de las dimensiones se muestran en la tabla 57:

Tabla 57. Prueba de normalidad de las dimensiones de la Escala de Violencia en el Trabajo. Elaboración Propia.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales ^{a,b}		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba	Sig. asintótica (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Absoluta	Positivo	Negativo		
I_VIOLENTAS_HOSTIGAMIENTO_Y_DESTRUCTIVIDAD	236	1.8632	1.83199	.319	.266	-.319	.319	.000 ^c
II_CONSECUENCIAS_AISLAMIENTO_EMOCIONAL	236	2.4623	2.63608	.290	.263	-.290	.290	.000 ^c
III_ACCIÓN_DOMINACIÓN_Y_DESPRECIO	236	2.1898	2.25224	.299	.257	-.299	.299	.000 ^c
IV_ENCUBIERTAS_HOSTILIDAD_ENCUBIERTA	236	3.4615	3.27661	.226	.183	-.226	.226	.000 ^c

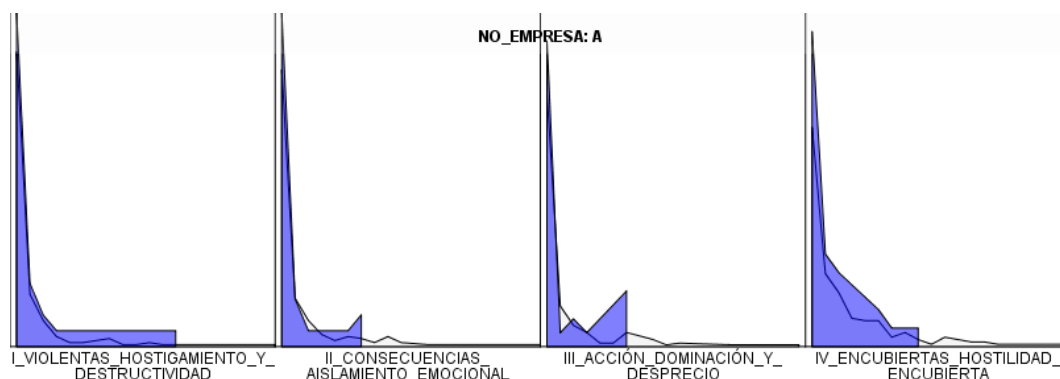
a. La distribución de prueba es normal.
b. Se calcula a partir de datos.
c. Corrección de significación de

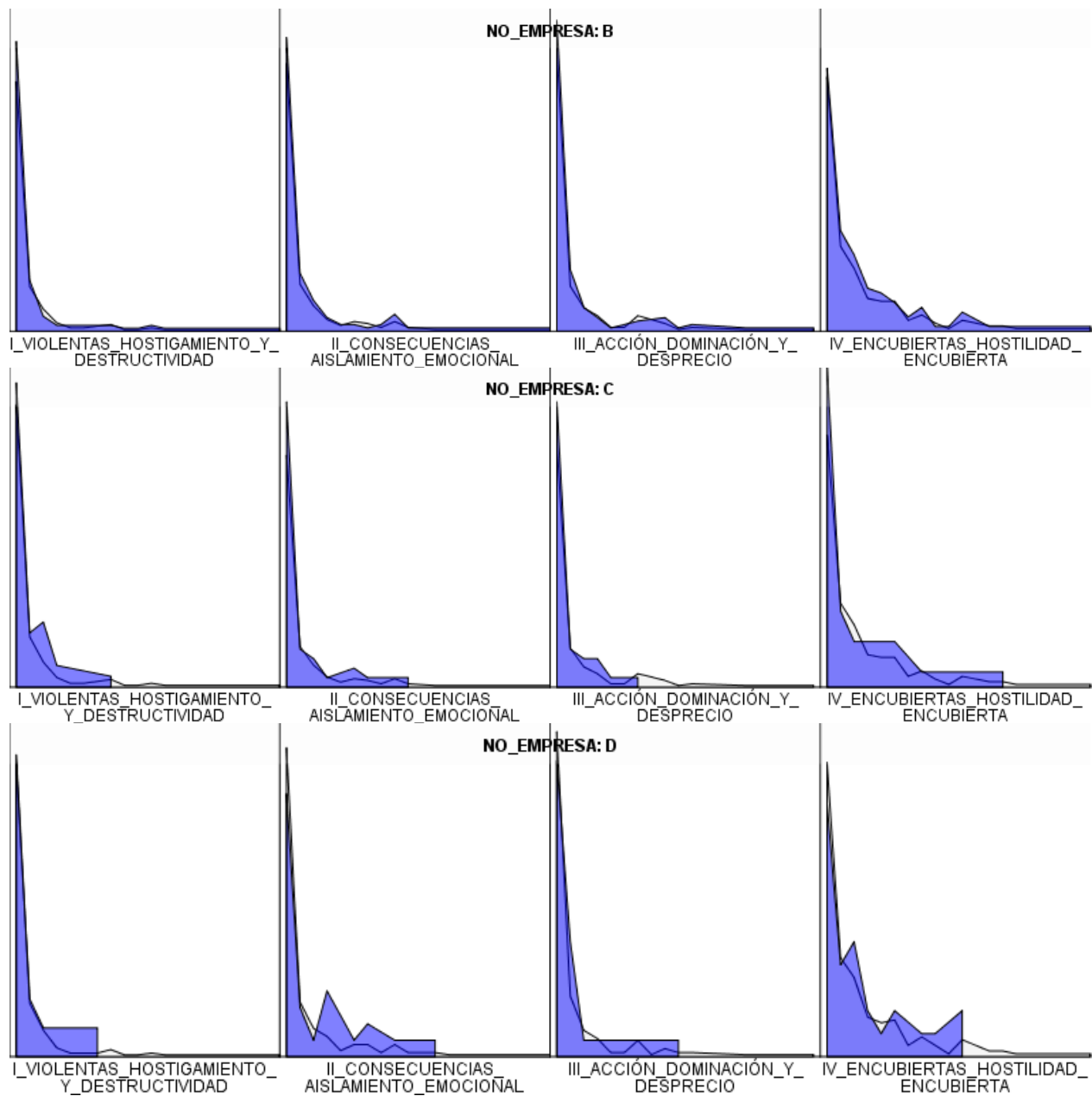
Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Una vez que se realizaron las pruebas de normalidad de cada una de las escalas, se obtuvieron los gráficos de la distribución de los puntajes obtenidos en las subescalas de los instrumentos, con el fin de identificar las semejanzas y diferencias entre cada una de las empresas y sus resultados, pues en la descripción de las muestras, se registraron las distintas características de cada una, con base en su estructura, las actividades, el tipo de liderazgo, las políticas y la cultura, entre otras.

En el caso de las dimensiones de la Escala de Violencia, se identificó la forma de las curvas y su tendencia, por lo que se observó que en la Empresa “B” se obtuvieron ligeras diferencias pues la distribución se distribuyó en todos los valores. Así mismo se observó que el puntaje de todas las empresas, la dimensión de Hostilidad encubierta se obtuvieron mayores valores diferentes a cero. Se muestra en el gráfico 4.

Gráfico 4. Distribución gráfica de las dimensiones de la Escala de Violencia en el Trabajo de cada empresa participante en el estudio.





Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

9.2.2 Factores Psicosomáticos asociados a la Violencia en el Trabajo

Por otro lado, se sometieron también los factores psicométricos, asociados a los factores psicosomáticos de Escala de Violencia en el Trabajo a la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, en la cual se identificó que los factores se comportan de manera no paramétrica ($p < 0.05$).

Con respecto a lo anterior, se prevé que sigan distribuyéndose de manera no normal. Los resultados de la prueba de normalidad de las dimensiones se muestran en la tabla 58:

Tabla 58. Prueba de normalidad de los factores psicosomáticos del Cuestionario de la Escala de Violencia en el Trabajo.

	N	Parámetros normales ^{a,b}		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba	Sig. asintótica (bilateral)	a. La distribución de prueba es normal. b. Se calcula a partir de datos. c. Corrección de significación de Lilliefors.
		Mediana	Desviación estándar	Absoluta	Positivo	Negativo			
TABAQUISMO	236	1.40	1.461	.298	.298	-.169	.298	.000 ^c	
ALCOHOL	236	2.14	1.122	.208	.162	-.208	.208	.000 ^c	
DOLORESDE_CABEZA	236	1.77	1.199	.223	.223	-.129	.223	.000 ^c	
DOLORES_MUSCULARES	236	2.08	1.250	.179	.179	-.118	.179	.000 ^c	
PROBLEMAS_GASTROINTESTINALES	236	1.81	1.260	.186	.186	-.116	.186	.000 ^c	
TRASTORNOS_DE_SUEÑO	236	1.68	1.258	.251	.251	-.130	.251	.000 ^c	
TRASTORNOS_DE_ANSIEDAD	236	1.43	1.179	.290	.290	-.151	.290	.000 ^c	
TRASTORNOS_DE_TRISTEZA	236	1.20	1.004	.304	.304	-.196	.304	.000 ^c	
TRASTORNO_PSICOSEXUAL	236	.97	.832	.296	.296	-.229	.296	.000 ^c	
TRASTORNOS_ALIMENTICIOS	236	1.09	1.010	.315	.315	-.197	.315	.000 ^c	
MIEDOS	236	1.03	.919	.330	.330	-.233	.330	.000 ^c	
AGRESIVIDAD	236	.95	.822	.288	.288	-.225	.288	.000 ^c	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

9.2.3 Cuestionario de Ciudadanía Organizacional

Asimismo, se aplicó la prueba de normalidad para las subescalas o factores del Cuestionario de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional para cada uno de sus ítems, como resultado se observó también que los ítems por sí mismos se distribuyen de forma no normal ($p < 0.05$); por lo que la base de datos puede someterse a un ajuste estadístico para intentar transformar los datos y de este modo acomodar las distribuciones no paramétricas en paramétricas. A continuación, se muestran los resultados de normalidad en la tabla 59:

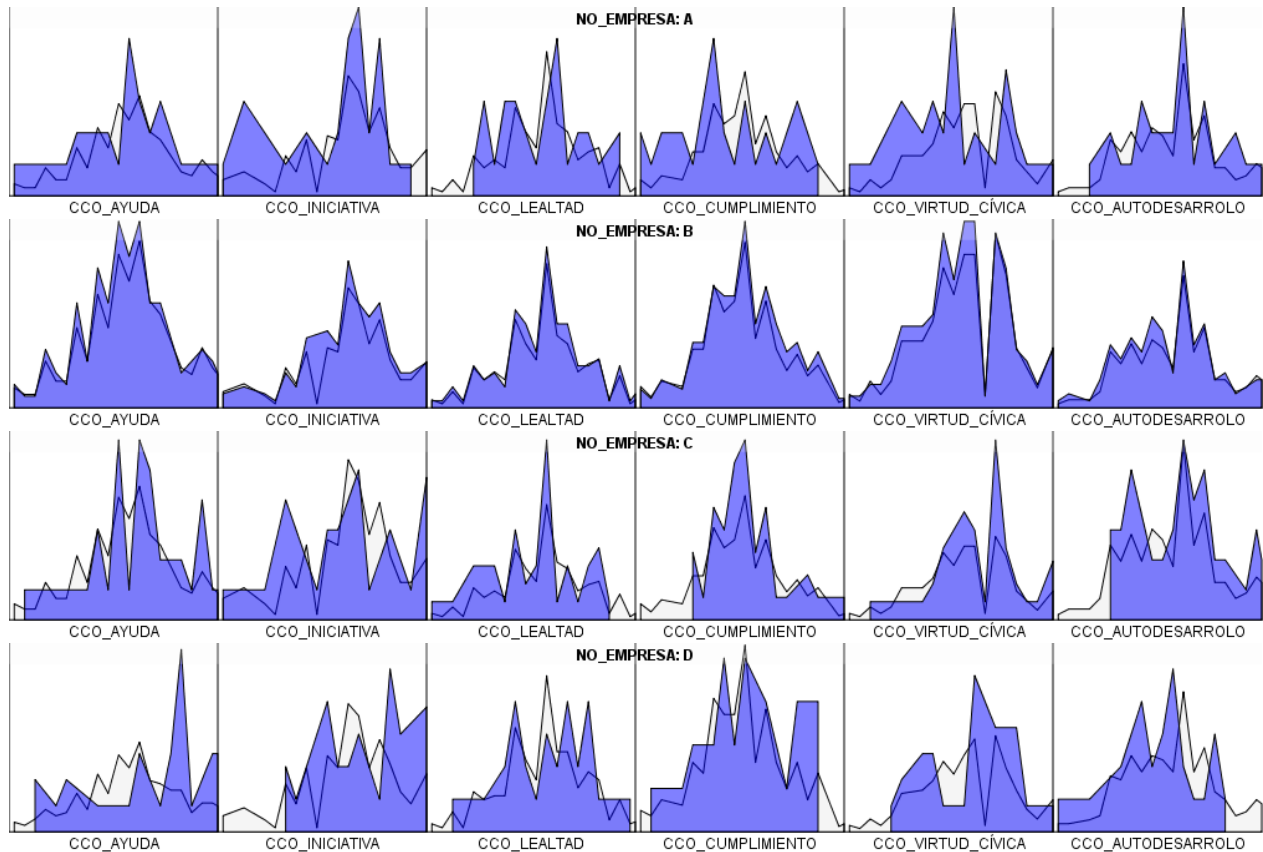
Tabla 59. Prueba de normalidad de los factores del Cuestionario de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra		N	Parámetros normales ^{a,b}		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba	Sig. asintótica (bilateral)			
			Media	Desviación estándar	Absoluta	Positivo	Negativo					
	AYUDA	236	4.8000	1.15769	.067	.059	-.067	.067	.012 ^c	a. La distribución de prueba es normal. b. Se calcula a partir de datos. c. Corrección de significación de Lilliefors.		
	INICIATIVA	236	4.7977	1.31750	.100	.053	-.100	.100	.000 ^c			
	LEALTAD	236	4.6760	1.01511	.100	.057	-.100	.100	.000 ^c			
	CUMPLIMIENTO	236	4.7143	.93976	.064	.064	-.050	.064	.020 ^c			
	VIRTUD CÍVICA	236	4.6942	1.19474	.093	.059	-.093	.093	.000 ^c			
	AUTODESARROLLO	236	4.7112	1.06178	.080	.062	-.080	.080	.001 ^c			

Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

También se obtuvieron los gráficos de la distribución de los puntajes obtenidos en los factores del Cuestionario de Ciudadanía Organizacional, con las cuales se observaron diferencias en las curvas de cada una de las empresas y en cada factor, como se muestra en el gráfico 5.

Gráfico 5. Distribución gráfica de los factores del Cuestionario de Ciudadanía Organizacional de cada empresa participante en el estudio.



Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

9.2.4 Cuestionario de Clima Ético

De este modo, se aplicó la prueba de normalidad para las subescalas o factores del Cuestionario de Clima Ético para cada uno de sus ítems, como resultado se observó que la mayoría de los ítems por sí mismos se comportan de forma no paramétrica ($p < 0.05$); por lo que la base de datos puede someterse a un ajuste estadístico para intentar transformar los datos y de este modo acomodar las distribuciones no normales en normales. A continuación, se muestra los resultados de normalidad en la tabla 60:

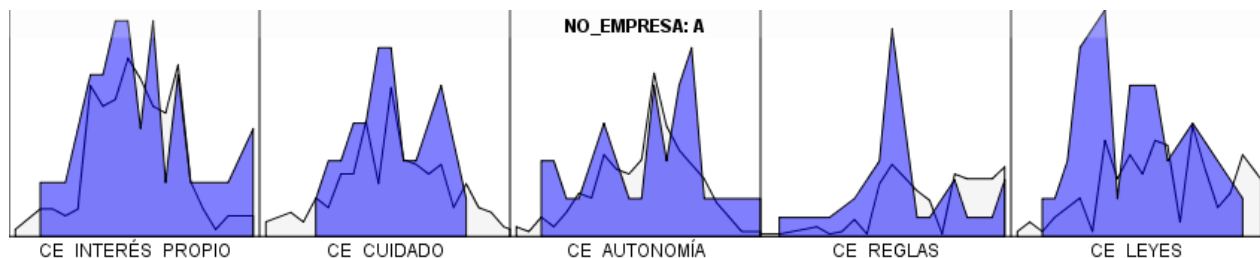
Tabla 60. Prueba de normalidad de los factores del Cuestionario de Clima Ético. Elaboración Propia.

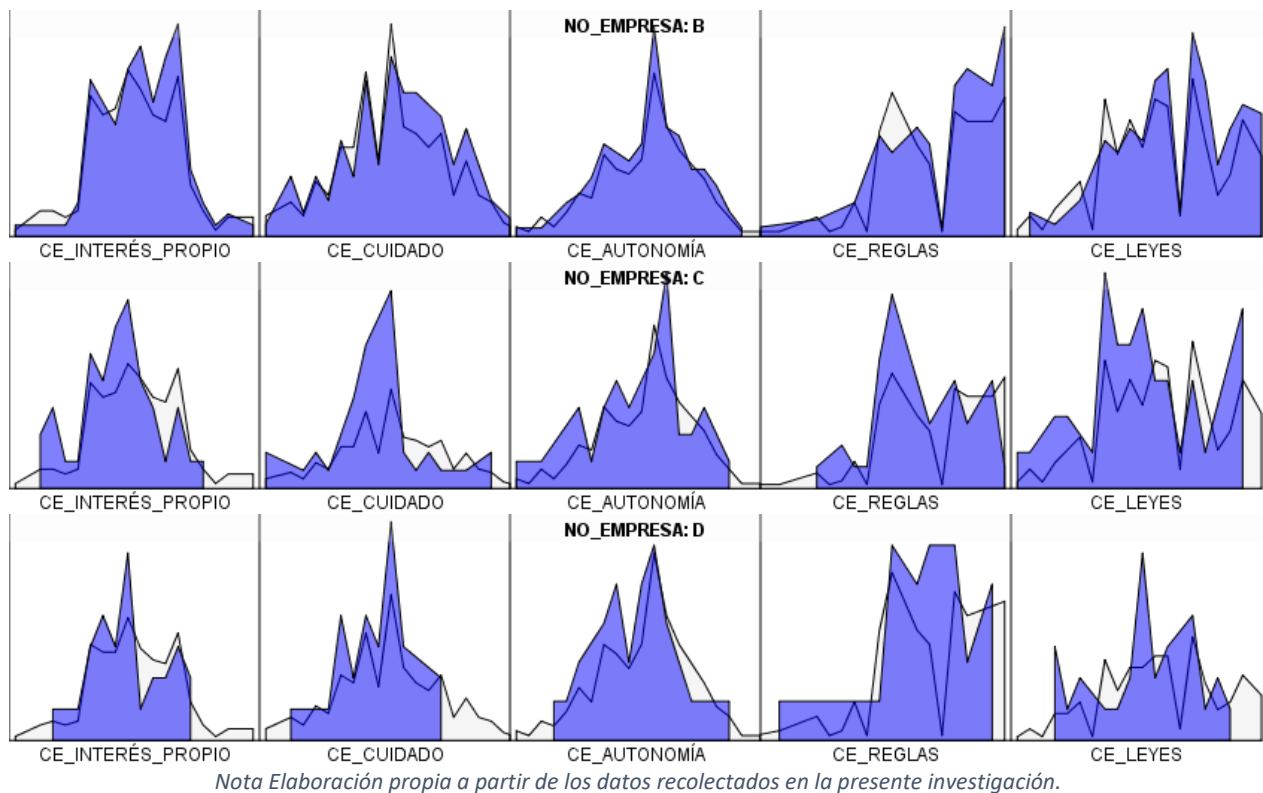
Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales ^{a,b}		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba	Sig. asintótica (bilateral)	a. La distribución de prueba es normal. b. Se calcula a partir de datos. c. Corrección de significación de Lilliefors. d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.
		Media	Desviación estándar	Absoluta	Positivo	Negativo			
INTERÉS PROPIO	236	3.7171	.59181	.051	.051	-.039	.051	.200 ^{c,d}	
CUIDADO	236	3.5713	1.00457	.066	.066	-.035	.066	.016 ^c	
AUTONOMÍA	236	3.5712	.91609	.120	.053	-.120	.120	.000 ^c	
REGLAS	236	4.6882	.92930	.114	.101	-.114	.114	.000 ^c	
LEYES	236	4.2588	.97388	.068	.066	-.068	.068	.010 ^c	

Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

También se obtuvieron los gráficos de la distribución de los puntajes obtenidos en los factores del Cuestionario de Clima Ético, con los cuales se observaron diferencias en las curvas de cada una de las empresas y en cada factor, en el gráfico 6.

Gráfico 6. Distribución gráfica de los factores del Cuestionario de Clima Ético de cada empresa participante en el estudio.





9.3 Resultados de la Escala de Violencia en el Trabajo

Con respecto a la Escala de Violencia en el Trabajo, el instrumento mide 16 subescalas o factores que corresponden a las manifestaciones de violencia física, formas de violencia psicológica más sutiles o de naturaleza sexual, las cuales se presentan de manera frecuente y por una duración de tiempo considerable (Toro y Gómez, 2016; Velazquez y Diaz 2020). Estos comportamientos son Hostigamiento sexual, Violencia verbal, Violencia física, Amenazas, Aislamiento, Comunicación deteriorada, Generar culpa, Maltrato y humillación, Sabotaje y situaciones deshonestas, Abuso de poder, Castigo, Discriminación, Sobrecarga de trabajo, Desacreditación profesional, Exceso de supervisión y control y Clima laboral hostil (Uribe, 2013).

La forma en la que se evaluaron estos factores fue por medio de dos escalas Likert, una para medir la frecuencia, donde 1 corresponde a “Nunca”, 2 corresponde a “Casi nunca”, 3 corresponde a “Una

vez al mes”, 4 corresponde a “Una vez a la semana”, 5 corresponde a “Casi Diario” y 6 corresponde a “Diario”. La segunda escala se utilizó para medir la duración en la que se presenta ese comportamiento, donde 1 corresponde a “1 mes o menos”, 2 corresponde a “2 meses”, 3 corresponde a “3 meses”, 4 corresponde a “4 meses”, 5 corresponde a “5 meses” y 6 corresponde a “6 meses o más”. Sin embargo, para obtener un puntaje de ambas escalas (frecuencia y duración) se multiplicaron los valores de ambas para obtener el valor de cada ítem, y posteriormente se obtuvo la media de cada uno de los factores. Por lo que los resultados de la muestra del estudio se describen en la tabla 61.

Tabla 61. Resultados de los Factores de la Escala de Violencia en el Trabajo de la muestra del estudio.

	N		Media	Calificación en Percentiles
	Válido	Perdidos		
HOSTIGAMIENTO SEXUAL	236	0	1.1761	20
VIOLENCIA VERBAL	236	0	3.2985	40
VIOLENCIA FÍSICA	236	0	1.2115	20
AMENAZAS	236	0	1.7666	30
ASLAMIENTO	236	0	1.8610	30
COMUNICACIÓN DETERIORADA	236	0	2.9788	40
GENERAR CULPA	236	0	2.5470	30
MALTRATO Y HUMILLACIÓN	236	0	1.6744	30
SABOTAJE Y SITUACIONES DESHONESTAS	236	0	2.0404	30
ABUSO DE PODER	236	0	3.6226	30
CASTIGO	236	0	1.4217	20
DISCRIMINACIÓN	236	0	1.5242	30
SOBRECARGA DE TRABAJO	236	0	2.4009	40
DESACREDITACIÓN PROFESIONAL	236	0	2.9036	40
EXCESO DE SUPERVISIÓN Y YCONTROL	236	0	6.4019	40
CLIMA LABORAL HOSTIL	236	0	4.0771	40

Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación

Así mismo, cada uno de los factores cuenta con una calificación en percentiles, de acuerdo con su nivel de presencia ya sea a nivel individual o en la organización, lo que permite identificar el nivel

de riesgo que cada empresa enfrenta ante los diversos tipos de comportamientos evaluados por el instrumento. Para obtener estos resultados de los percentiles, se tomo como referencia las normas de violencia en el trabajo en percentiles para adultos en organizaciones privadas, EVT. Por tanto, se clasificó a cada uno de los factores de acuerdo con las categorías: 10) No hay violencia, 20) Violencia mínima, 30)Muy poca violencia, 40)Indicios de violencia, 50)Hay violencia, 60)Exceso de violencia, 70)Mucha violencia, 80)Violencia extrema, 90)Violencia Peligrosa, 100) Violencia muy peligrosa.

Como resultado de la muestra, se identificó que los factores de violencia verbal, comunicación deteriorada, sobrecarga de trabajo, desacreditación profesional, exceso de supervisión y control y clima laboral hostil se categorizaron como “indicio de violencia”.

Debido a que la violencia laboral se refiere a un proceso escalar gradual de conductas negativas continuadas por medio de intentos repetidos, persistentes y de manera sistemática; durante un periodo de tiempo prolongado y no sólo de un fenómeno, la Escala de Violencia en el trabajo se agrupa en cuatro categorías de escalamiento multidimensional: I) Comportamientos Violentos (Hostigamiento y Destructividad) II) Comportamientos en Consecuencia (Aislamiento Emocional), III) Comportamientos de Acción (Dominación y Desprecio) y IV. Comportamientos encubiertos (Hostilidad Encubierta) (García, Piña, Olguin y Uribe-Prado, 2008). Los resultados de acuerdo a la muestra se describen en la tabla 62.

Tabla 62. Resultados de las dimensiones de la Escala de Violencia en el Trabajo de la muestra del estudio.

	N		Media	Calificación en Percentiles
	Válido	Perdidos		
I VIOLENTAS HOSTIGAMIENTO Y DESTRUCTIVIDAD	236	0	25.2991	30
II CONSECUENCIAS AISLAMIENTO EMOCIONAL	236	0	31.8750	40
III ACCIÓN DOMINACIÓN Y DESPRECIO	236	0	24.9153	30
IV ENCUBIERTAS HOSTILIDAD ENCUBIERTA	236	0	28.0426	30

Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación

Como resultado de la muestra, se identificó que la categoría de Aislamiento Emocional (consecuencias) se indican como “indicios de violencia”.

9.3.1 Resultados de los factores de Violencia en el Trabajo por empresa.

Como se mencionó anteriormente, cada empresa en la muestra exhibe características únicas en su estructura organizativa, actividades comerciales, estilo de liderazgo, procesos de toma de decisiones, normativas y cultura corporativa. En la siguiente tabla 63, se detallan los puntajes obtenidos por cada empresa, junto con su respectivo percentil, lo cual presenta el nivel de riesgo que cada una enfrenta ante los diversos comportamientos evaluados por el instrumento. Estos resultados permiten un análisis comparativo entre las empresas, buscando identificar diferencias o similitudes, así como detectar posibles tendencias de riesgo laboral más acentuadas en alguna de ellas.

Tabla 63. Comparación de los factores de la Escala de Violencia en el Trabajo por empresa.

Estadísticos descriptivos ^a								
	EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C		EMPRESA D	
	Media	Percentil	Media	Percentil	Media	Percentil	Media	Percentil
HOSTIGAMIENTO SEXUAL	1.06	20	1.21	20	1.09	20	1.24	20
VIOLENCIA VERBAL	3.71	40	3.64	40	2.70	40	2.14	30
VIOLENCIA FÍSICA	1.09	20	1.31	30	1.04	20	1.13	20
AMENAZAS	1.43	30	1.75	30	1.83	30	2.09	30
ASLAMIENTO	1.32	20	2.01	30	1.63	30	2.06	30
COMUNICACIÓN DETERIORADA	2.93	40	3.15	50	2.50	40	2.95	40
GENERAR CULPA	1.89	30	2.69	30	2.01	30	3.34	40
MALTRATO Y HUMILLACIÓN	1.52	30	1.85	40	1.37	30	1.48	30
SABOTAJE Y SITUACIONES DESHONESTAS	1.57	30	2.28	30	1.49	30	2.21	40
ABUSO DE PODER	3.70	30	3.73	30	3.33	30	3.49	30
CASTIGO	1.56	30	1.43	20	1.34	30	1.36	20
DISCRIMINACIÓN	1.50	20	1.68	30	1.27	20	1.20	20

Estadísticos descriptivos ^a								
SOBRECARGA DE TRABAJO	2.38	30	2.68	40	1.69	30	2.13	30
DESACREDITACIÓN PROFESIONAL	2.26	40	3.16	40	2.84	40	2.49	30
EXCESO DE SUPERVISIÓN Y CONTROL	3.49	30	6.79	40	6.46	40	7.55	40
CLIMA LABORAL HOSTIL	2.28	30	4.36	40	4.22	40	4.42	40

Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

En cada caso de las empresas participantes, se muestran coincidencias con los resultados de la muestra completa, sin embargo en la empresa “D” no se perciben indicios de violencia verbal ni tampoco de desacreditación profesional; en la empresa “B” se muestra que tiene un grado más alto de presencia de la comunicación deteriorada y es la única en la que se presentan indicios de sobrecarga de trabajo; y por último, en el caso de la empresa “A” se identificó muy poca violencia en el exceso de supervisión y control y el clima laboral hostil. Los resultados se muestran en la tabla 64.

Tabla 64. Comparación de las dimensiones de la Escala de Violencia en el Trabajo por empresa.

Estadísticos descriptivos ^a								
	EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C		EMPRESA D	
	Media	Percentil	Media	Percentil	Media	Percentil	Media	Percentil
I HOSTIGAMIENTO Y DESTRUCTIVIDAD (VIOLENTAS)	1.82	30	1.98	30	1.67	30	1.65	30
II EMOCIONAL (CONSECUENCIAS)	2.05	30	2.62	40	2.05	30	2.78	40
III DOMINACIÓN Y DESPRECIO (ACCIÓN)	2.09	30	2.32	30	1.88	30	2.14	30
IV HOSTILIDAD ENCUBIERTA (ENCUBIERTAS)	2.38	30	3.73	30	3.29	30	3.56	40

Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

En los resultados de las dimensiones de la escala de violencia en el trabajo, se muestran coincidencias con los resultados en el Aislamiento Emocional de las empresas “B” y “D”, y se muestra indicios de violencia en Hostilidad Encubierta en la empresa “D”.

9.3.2 Comparación entre las empresas participantes con la variable de Violencia en el Trabajo.

Para llevar a cabo la comparación de los subgrupos (4 empresas) de la muestra e identificar si existen diferencias significativas, con respecto al puntaje obtenido, se utilizó la prueba de Kruskal-Wallis (1958). Esta prueba compara las medianas de los grupos y se basa en la clasificación de todos los datos conjuntos, evaluando si estas clasificaciones difieren significativamente entre los grupos (H_0).

Con respecto a la comparación de las medianas de las empresas participantes en el estudio, se identificó que la distribución fue diferente para el comportamiento de discriminación ($p=0.034$) y para el clima hostil ($p=0.037$). En este sentido, aunque para la muestra se observan indicios de violencia en el clima hostil, alguna de las organizaciones es significativamente diferente entre sí. Se muestran los resultados en la tabla 65.

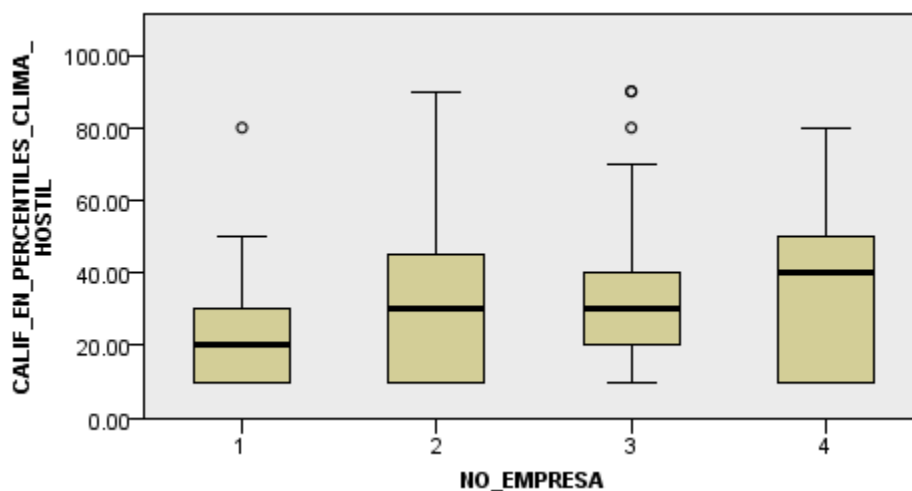
Tabla 65. Comparación de los factores de Violencia Laboral de las empresas correspondientes a la muestra.

Resumen de contrastes de hipótesis				
	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
12	La distribución de DISCRIMINACIÓN es la misma entre las categorías de NO. DE EMPRESA	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0.034	Rechace la hipótesis nula
16	La distribución de CLIMA HOSTIL es la misma entre las categorías de NO. DE EMPRESA	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0.037	Rechace la hipótesis nula

Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Para identificar las diferencias, se obtuvieron los gráficos 7 y 8, , así como los puntajes de las medianas obtenidas. En el caso del clima laboral hostil, se observa que la empresa “A” es diferente a los otros grupos, pues obtuvo una media menor que el resto de las otras empresas ($X=87.28$). Este resultado puede estar relacionado a la estructura horizontal de la empresa.

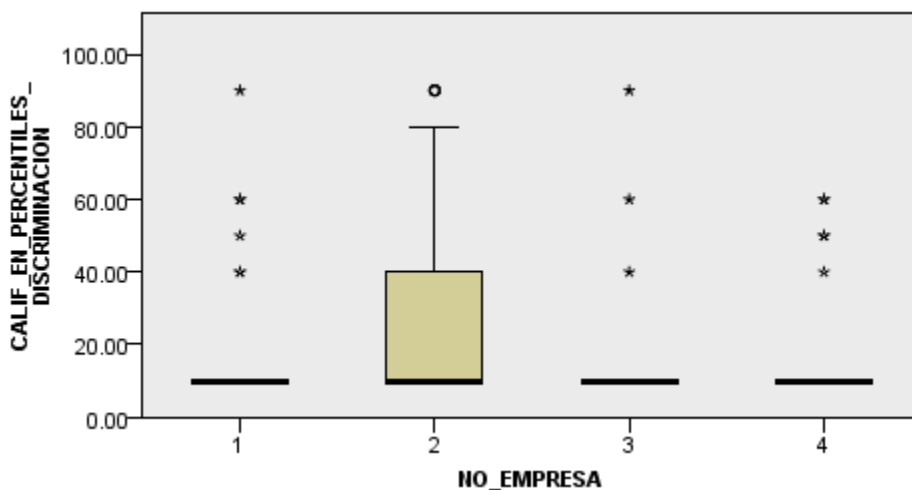
Gráfico 7. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de clima laboral hostil en las empresas de la muestra.



Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

En el caso de la discriminación, se observa que la empresa “B” es diferente a los otros grupos, pues obtuvo una media mayor que el resto de las otras empresas ($X=125.83$). Este resultado puede estar relacionado a la multiculturalidad que colabora en la organización.

Gráfico 8. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de discriminación en las empresas de la muestra.



Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Por el contrario, para los factores restantes, no hubo diferencias significativas por lo que podría haber similitudes en los factores de violencia percibidos, aunque las características de las organizaciones sean distintas.

Con respecto a la comparación de las medianas de las dimensiones de las empresas participantes en el estudio, se identificó que no existieron diferencias significativas entre las empresas, como se muestra en la tabla 66.

Tabla 66. Comparación de las dimensiones de Violencia Laboral de las empresas correspondientes a la muestra.

Resumen de contrastes de hipótesis			
Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
La distribución de I VIOLENTAS HOSTIGAMIENTO DESTRUCTIVIDAD es la misma entre las categorías de NO. DE EMPRESA	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0.752	Conserve la hipótesis nula
La distribución de II CONSECUENCIAS AISLAMIENTO EMOCIONAL es la misma entre las categorías de NO. DE EMPRESA	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0.882	Conserve la hipótesis nula
La distribución de III ACCIÓN DOMINACIÓN Y DESPRECIO es la misma entre las categorías de NO. DE EMPRESA	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0.566	Conserve la hipótesis nula
La distribución de IV ENCUBIERTAS HOSTILIDAD ENCUBIERTA es la misma entre las categorías de NO. DE EMPRESA	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0.192	Conserve la hipótesis nula

Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

9.3.3 Comparación entre el género para los factores de Violencia en el Trabajo.

Con respecto a la comparación del género para los factores de Violencia en el Trabajo en la muestra del presente estudio, se utilizó la prueba de U de Mann-Whitney, la cual evalúa si las distribuciones de dos grupos son iguales o si una distribución tiene tendencia a tener valores más altos que la otra. Como se muestra en la tabla 67.

Tabla 67. Comparación entre el género femenino y masculino de los factores de Violencia Laboral

Resumen de contrastes de hipótesis				
	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de HOSTIGAMIENTO SEXUAL es la misma entre las categorías de GÉNERO	Prueba de U de Mann-Whitney para muestras independientes	0.000	Rechace la hipótesis nula
2	La distribución de VIOLENCIA VERBAL es la misma entre las categorías de GÉNERO	Prueba de U de Mann-Whitney para muestras independientes	0.001	Rechace la hipótesis nula
5	La distribución de AISLAMIENTO es la misma entre las categorías de GÉNERO	Prueba de U de Mann-Whitney para muestras independientes	0.029	Rechace la hipótesis nula

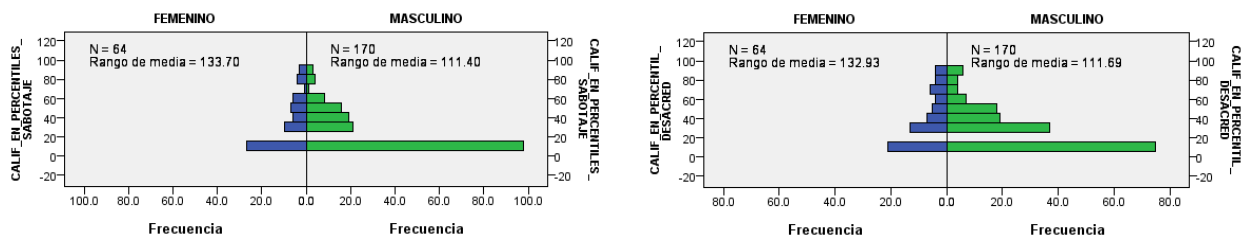
Resumen de contrastes de hipótesis

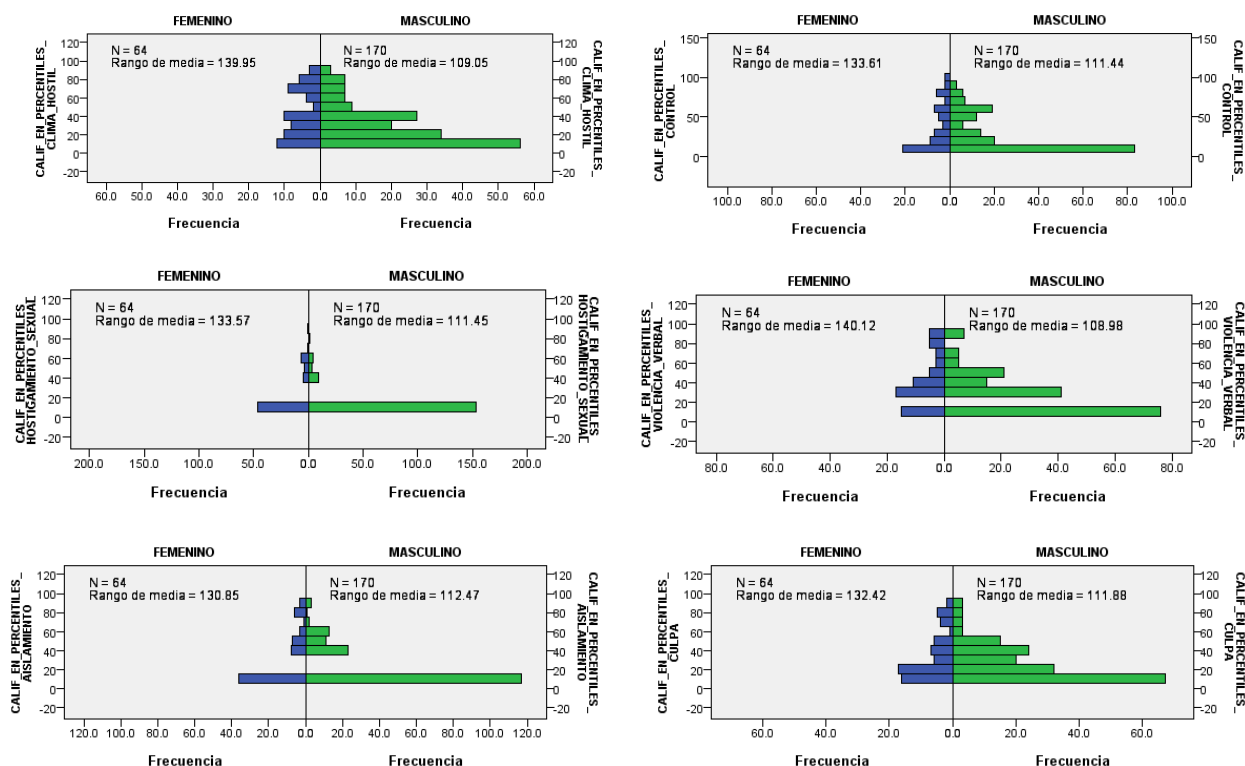
	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
7	La distribución de CULPA es la misma entre las categorías de GÉNERO	Prueba de U de Mann-Whitney para muestras independientes	0.033	Rechace la hipótesis nula
9	La distribución de SABOTAJE es la misma entre las categorías de GÉNERO	Prueba de U de Mann-Whitney para muestras independientes	0.014	Rechace la hipótesis nula
14	La distribución de DESACREDITACIÓN es la misma entre las categorías de GÉNERO	Prueba de U de Mann-Whitney para muestras independientes	0.026	Rechace la hipótesis nula
15	La distribución de EXCESO DE CONTROL es la misma entre las categorías de GÉNERO	Prueba de U de Mann-Whitney para muestras independientes	0.019	Rechace la hipótesis nula
16	La distribución de CLIMA HOSTIL es la misma entre las categorías de GÉNERO	Prueba de U de Mann-Whitney para muestras independientes	0.002	Rechace la hipótesis nula

Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

En este caso se identificó que al comparar los factores de violencia en el trabajo entre el grupo identificado con el género femenino y el masculino, se encontraron diferencias significativas para los factores de hostigamiento sexual ($p=0.000$), violencia verbal ($p=0.001$), aislamiento ($p=0.029$), generar culpa ($p=0.033$), sabotaje y situaciones deshonestas ($p=0.014$), desacreditación profesional ($p=0.026$), exceso de supervisión y control ($p=0.019$) y clima laboral hostil ($p=0.002$). Este resultado evidencia que, en relación con temas de violencia en el trabajo en las empresas manufactureras, las mujeres aún son una población vulnerable para experimentarla, pues en el siguiente conjunto de gráfico se muestra que la mediana de los factores mencionados es mayor para las mujeres en todos los casos.

Gráfico 9. Prueba de U de Mann Whitney para comparar el género y los factores de violencia en el trabajo de las empresas de la muestra.





Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Así mismo se llevó a cabo la comparación entre el género y las dimensiones de violencia en el trabajo. En este caso se identificó que existen diferencias significativas entre el género femenino y masculino en la dimensión de hostilidad encubierta ($p=0.10$) y la dimensión de hostigamiento y destrucción ($p=0.000$), como se muestra en la tabla 68:

Tabla 68. Comparación entre el género femenino y masculino de las dimensiones de Violencia Laboral.

Resumen de contrastes de hipótesis			
Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
La distribución de I VIOLENTAS HOSTIGAMIENTO DESTRUCTIVIDAD es la misma entre las categorías de GÉNERO	Prueba de U de Mann-Whitney para muestras independientes	0.000	Rechaza la hipótesis nula
La distribución de IV ENCUBIERTAS HOSTILIDAD ENCUBIERTA es la misma entre las categorías de GÉNERO	Prueba de U de Mann-Whitney para muestras independientes	0.010	Rechaza la hipótesis nula

Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

9.4 Resultados de los Factores Psicosomáticos asociados a la violencia en el trabajo

Adicionalmente, la Escala de Violencia en el Trabajo cuenta con una sección de 12 indicadores psicosomáticos dependientes del instrumento. Estos indicadores psicosomáticos son tabaquismo, alcohol, dolores de cabeza, dolores musculares, problemas gastrointestinales, trastornos de sueño, trastorno de ansiedad, trastorno de tristeza, trastorno psicosexual, trastornos alimenticios, miedos y agresión (Uribe, 2013).

La forma en la que se evaluaron estos factores fue por medio de la escala Likert, donde 0 corresponde a “Nunca”, 1 corresponde a “Casi Nunca”, 2 corresponde a “Una vez al mes”, 3 corresponde a “Una vez a la semana”, 4 corresponde a “Casi Diario”, y 5 corresponde a “Diario”. y 6 corresponde a “Diario”. Por lo que los resultados se muestran en la tabla 69.

Tabla 69. Estadísticos y resultados de los Factores Psicosomáticos de la Escala de Violencia en el Trabajo.

	N		Media	Equivalencias en Percentiles
	Válido	Perdidos		
TABAQUISMO	236	0	1.40	30
CONSUMO DE ALCOHOL	236	0	2.14	40
DOLORES DE CABEZA	236	0	1.77	40
DOLORES MUSCULARES	236	0	2.08	40
PROBLEMAS GASTROINTESTINALES	236	0	1.81	40
TRANSTORNOS DE SUEÑO	236	0	1.68	40
SINTOMAS DE ANSIEDAD	236	0	1.43	40
SINTOMAS DE TRISTEZA	236	0	1.20	30
FALTA DE APETITO SEXUAL	236	0	.97	30
TRANSTORNOS DE ALIMENTACIÓN	236	0	1.09	30
MIEDOS	236	0	1.03	30
AGRESIVIDAD	236	0	.95	30

Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Así mismo, cada uno de los indicadores psicosomáticos cuenta con una calificación en percentiles, de acuerdo con su nivel de presencia como salud o enfermedad. Por tanto, se clasificó a cada uno de los indicadores psicosomáticos de acuerdo con las siguientes categorías: 10) Muy saludable, 20) Saludable, 30) Hay salud, 40) Indicios de problemas de salud, 50) Hay problemas de salud , 60) Indicios de enfermedad, 70) Hay enfermedad, 80) Enfermo, 90) Peligro por enfermedad, 100) Requiere apoyo por enfermedad.

Como resultado de la muestra, se identificó que en la muestra de estudio hay indicios de problemas de salud de consumo de alcohol, dolores de cabeza, dolores musculares, problemas gastrointestinales, trastorno del sueño y síntomas de ansiedad. Los anteriores indicadores psicosomáticos también se relacionan con el estrés.

9.4.1 Resultados de los Factores Psicosomáticos asociados a la violencia en el trabajo por empresa.

Como se mencionó anteriormente, cada empresa en la muestra exhibe características distintas también en las actividades que cada una desempeña, es decir, las demandas desde su puesto. En la siguiente tabla 70, se detallan los puntajes obtenidos por cada empresa, junto con su respectivo percentil, lo cual presenta el nivel de salud que presentan ante los diferentes factores psicosomáticos, relacionados a la violencia laboral.

Tabla 70. Comparación de los factores psicosomáticos asociados a la Escala de Violencia en el Trabajo por empresa.

	Estadísticos descriptivos ^a							
	EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C		EMPRESA D	
	Media	Percentil	Media	Percentil	Media	Percentil	Media	Percentil
TABAQUISMO	1.14	30	1.84	40	.82	30	.45	20
CONSUMO DE ALCOHOL	1.60	30	2.64	60	1.19	20	1.69	30
DOLORES DE CABEZA	.50	20	2.18	50	1.50	30	1.55	30
DOLORES MUSCULARES	1.33	30	2.41	50	1.76	40	1.79	40

Estadísticos descriptivos^a

PROBLEMAS GASTROINTESTINALES	.90	20	2.24	40	1.31	30	1.48	30
TRANSTORNOS DE SUEÑO	.73	20	2.00	40	1.24	30	1.76	40
SINTOMAS DE ANSIEDAD	.63	20	1.64	40	1.30	40	1.41	40
SINTOMAS DE TRISTEZA	.30	20	1.47	30	1.20	30	.90	30
FALTA DE APETITO SEXUAL	.33	20	1.35	30	.59	20	.45	20
TRANSTORNOS DE ALIMENTACIÓN	.30	20	1.37	30	.84	30	.97	30
MIEDOS	.27	20	1.26	30	.95	30	.86	30
AGRESIVIDAD	.27	20	1.34	30	.56	20	.38	20

Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

En este caso, la empresa “B” muestra mayor tendencia en indicios de la salud relacionados a tabaquismo, consumo de alcohol, dolores de cabeza, dolores musculares, problemas gastrointestinales, trastornos de sueño y síntomas de ansiedad. Asimismo, conforme al resultado de la muestra en total, las empresas “B”, “C” y “D” muestran indicios de problemas de salud relacionados a dolores musculares y síntomas de ansiedad.

9.5 Resultados del Cuestionario de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional

Con respecto al Cuestionario de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional, el instrumento mide seis subescalas o factores en los cuales se evalúa los comportamientos no establecidos formalmente en las descripciones de puesto, pero que los colaboradores las desempeñan de manera voluntaria en la organización, aportando beneficios de manera indirecta (Rosario y Rovira, 2004; Topa, Morales, y Gallastegui, 2006; Biaggini y Mendoza, 2005). Estos factores son el comportamiento de Ayuda, de Iniciativa, de Lealtad, de Cumplimiento, de Virtud Cívica y de Autodesarrollo (Terán, 2009).

La escala Likert con la que se mide este instrumento fue la siguiente: el 1 corresponde a “Nada”, 2 corresponde a “Casi Diario”, 3 corresponde a “Poco”, 4 corresponde a “Neutral”, 5 corresponde a

“Algo”, 6 corresponde a “Mucho” y 7 corresponde a “Totalmente”. Los resultados obtenidos por la muestra se describen en la tabla 71:

Tabla 71. Resultados obtenidos de los Factores de Comportamiento Organizacional de la muestra.

Estadísticos							
		AYUDA	INICIATIVA	LEALTAD	CUMPLIMIENTO	VIRTUD CÍVICA	AUTO DESARROLLO
N	Válido	236	236	236	236	236	236
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
	Media	4.8000	4.7977	4.6760	4.7143	4.6942	4.7112

Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

De acuerdo con los resultados, los seis factores de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional están presentes en la muestra. Del mismo modo, para identificar diferencias en la muestra, se identificaron los resultados de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional en cada una de las organizaciones, tomando en cuenta las características de cada una de las mismas. Los resultados se muestran en la tabla 72:

Tabla 72. Resultados obtenidos de los Factores de Comportamiento Organizacional de cada una de las empresas participantes.

Estadísticos descriptivos						
	AYUDA	INICIATIVA	LEALTAD ORGANIZACIONAL	CUMPLIMIENTO	VIRTUD CÍVICA	AUTO DESARROLLO
EMPRESA A	4.6738	4.4695	4.6244	4.2884	4.4000	4.8583
EMPRESA B	4.6805	4.8044	4.6883	4.7758	4.6074	4.6745
EMPRESA C	4.8979	4.7915	4.5564	4.7661	5.1385	4.9123
EMPRESA D	5.3448	5.1149	4.8448	4.7931	4.7586	4.4388

Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

9.5.1 Comparación de los factores del Cuestionario de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional por empresa.

Para llevar a cabo la comparación de los subgrupos (4 empresas) de la muestra e identificar si existen diferencias significativas, con respecto al puntaje obtenido, se utilizó la prueba de Kruskal-Wallis (1958). Esta prueba compara las medianas de los grupos y se basa en la clasificación de todos los datos conjuntos, evaluando si estas clasificaciones difieren significativamente entre los

grupos (H_0). Con respecto a la comparación de las medianas de las empresas participantes en el estudio, se identificó que la distribución fue diferente para el comportamiento de Ayuda ($p=0.017$) y para la Virtud Cívica ($p=0.017$). En el caso de los demás factores de violencia en el trabajo, no se observa diferencias en las muestras, como se muestra en la tabla 73.

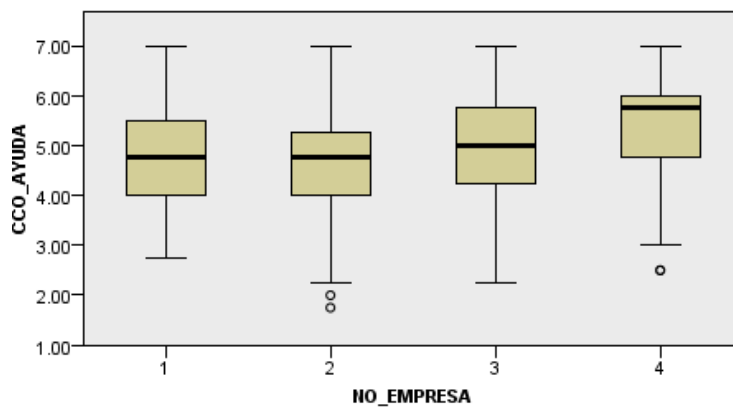
Tabla 73. Comparación de los factores de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional de las empresas correspondientes a la muestra.

Resumen de contrastes de hipótesis			
Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1 La distribución de CCO AYUDA es la misma entre las categorías de NO EMPRESA	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0.017	Rechace la hipótesis nula
5 La distribución de CCO VIRTUD CÍVICA es la misma entre las categorías de NO EMPRESA	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0.041	Rechace la hipótesis nula

Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Para identificar las diferencias, se obtuvieron los gráficos 10 y 11, así como los puntajes de las medianas obtenidas. En el caso del comportamiento de Ayuda, se observa que la empresa “D” es diferente a los otros grupos, pues obtuvo una mediana mayor que el resto de las otras empresas ($X=153.45$). Este resultado podría estar relacionado a que se aplicó al personal administrativo y directivo.

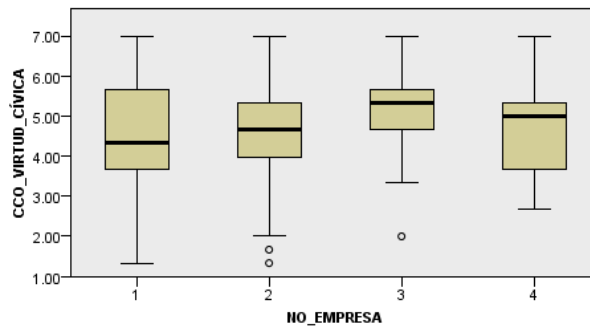
Gráfico 10. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de ayuda en las empresas de la muestra.



Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Para identificar las diferencias, se obtuvieron los gráficos, así como los puntajes de las medianas obtenidas. En el caso del comportamiento de Virtud Cívica, se observa que la empresa “C” es diferente a los otros grupos, pues obtuvo una mediana mayor que el resto de las otras empresas (X=143.99).

Gráfico 11. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de virtud cívica en las empresas de la muestra.



Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Por el contrario, para los factores restantes, no hubo diferencias significativas por lo que podría haber similitudes en los factores de ciudadanía organizacional presentados, aunque las características de las organizaciones sean distintas.

9.5.2 Comparación de los factores del Cuestionario de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional por escolaridad.

Con respecto a la comparación de las medianas en la variable categórica de escolaridad, se identificó que la distribución fue diferente para el comportamiento de Ayuda ($p=0.042$) y para la Lealtad Organizacional ($p=0.016$).

Tabla 74. Comparación de los factores de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional con relación a la escolaridad de la muestra.

Resumen de contrastes de hipótesis				
	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de CCO AYUDA es la misma entre las categorías de ESCOLARIDAD	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0.042	Rechace la hipótesis nula
5	La distribución de CCO LEALTAD es la misma entre las categorías de ESCOLARIDAD	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0.016	Rechace la hipótesis nula

Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Al obtener el gráfico 12 se identificó el grupo de diferencia se obtuvo que la escolaridad primaria (X=50.36) muestra menor Ayuda que las otras escolaridades.

Gráfico 12. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de ayuda con la escolaridad de la muestra.

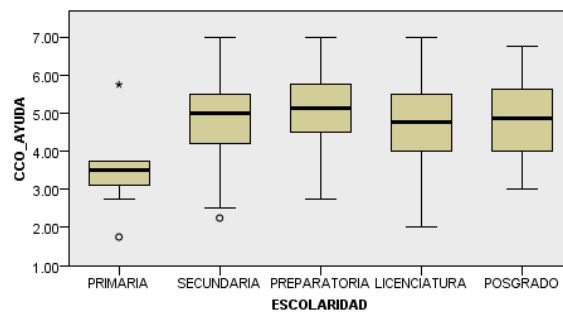
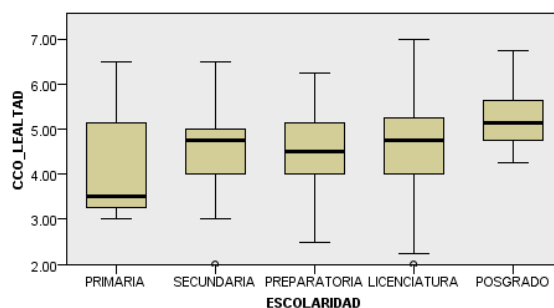


Gráfico 12. Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Por otro lado, se identificó que las personas con escolaridad de posgrado muestran mayor Lealtad Organizacional (X=155.55). Lo anterior quizá se deba a que la mayoría del personal con posgrado son los directivos y propietarios de las organizaciones. En el caso de los demás factores, no se observa diferencias en la escolaridad.

Gráfico 13. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de lealtad con la escolaridad de la muestra



Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

9.6 Resultados del Cuestionario de Clima Ético

Con respecto al Cuestionario de Clima Ético, el instrumento mide 5 sub escalas o factores que corresponden a como los trabajadores toman decisiones en sus actividades laborales. Por ello, se estimaron los cinco tipos de clima que ocurren con mayor frecuencia (Martin y Cullen, 2006; Arnuard, 2006), en base a los factores anteriores: interés propio, cuidado, autonomía, reglas y leyes, encontrados por Víctor y Cullen (1987) en su trabajo inicial. Cada uno de estos climas reales representa una forma de razonamiento, el cual podría usarse en la toma de decisiones organizacionales (Cullen, Stephens y Victor, 1989).

La escala Likert con la que se mide este instrumento fue la siguiente: el 1 corresponde a “Completamente falso”, 2 corresponde a “En gran medida es Falso”, 3 corresponde a “Medianamente es falso”, 4 corresponde a “Verdadero”, 5 corresponde a “En gran medida es Verdadero” y 6 corresponde a “Completamente verdadero”.

A continuación, se muestran en la tabla 75 los cinco tipos de clima ético empíricos observados en la muestra:

Tabla 75. Estadísticos de Frecuencia de los climas empíricos del Cuestionario de Clima Ético.

		Estadísticos				
		INTERÉS PROPIO	CUIDADO	AUTONOMÍA	REGLAS	LEYES
N	Válido	236	236	236	236	236
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3.7171	3.5713	3.5712	4.6882	4.2588

Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Así, se obtuvo como verdadero la toma de decisiones con base a las reglas con una media obtenida de 4.6882 y la toma de decisiones con base a las leyes con una media obtenida de 4.2588.

Asimismo, para identificar diferencias en la muestra, se identificaron los resultados de los Clima Éticos en cada una de las organizaciones, tomando en cuenta las características de cada una de las mismas. Los resultados se muestran en la tabla 76:

Tabla 76. Estadísticos de Frecuencia de los climas empíricos del Cuestionario de Clima Ético en cada una de las empresas que conforman la muestra.

Estadísticos					
Media	INTERÉS PROPIO	CUIDADO	AUTONOMÍA	REGLAS	LEYES
EMPRESA A	3.7839	3.4526	3.6649	4.1979	3.6425
EMPRESA B	3.8004	3.7752	3.6279	4.9283	4.5515
EMPRESA C	3.4721	3.2758	3.4495	4.3929	3.9248
EMPRESA D	3.6149	3.1725	3.3867	4.5057	4.0172

Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación

9.6.1 Comparación de los factores del Cuestionario de Clima Ético por empresa.

Para llevar a cabo la comparación de los subgrupos (4 empresas) de la muestra e identificar si existen diferencias significativas, con respecto al puntaje obtenido, se utilizó la prueba de Kruskal-Wallis (1958). Esta prueba compara las medianas de los grupos y se basa en la clasificación de todos los datos conjuntos, evaluando si estas clasificaciones difieren significativamente entre los grupos (H_0).

Con respecto a la comparación de las medianas de las empresas participantes en el estudio, se identificó que la distribución fue diferente para el clima ético de interés propio ($p=0.014$), para el clima ético de cuidado ($p=0.001$), para el clima ético de reglas ($p=0.000$) y para el clima ético de leyes ($p=0.000$), como se muestra en la tabla 77.

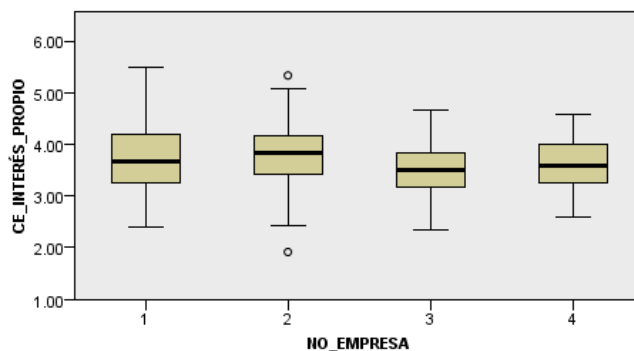
Tabla 77. Comparación de los factores de Clima Ético con relación a la escolaridad de la muestra.

Resumen de contrastes de hipótesis			
Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1 La distribución de CE INTERÉS PROPIO es la misma entre las categorías de NO EMPRESA	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0.014	Rechace la hipótesis nula
2 La distribución de CE CUIDADO es la misma entre las categorías de NO EMPRESA	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0.001	Rechace la hipótesis nula
4 La distribución de CE REGLAS es la misma entre las categorías de NO EMPRESA	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0.000	Rechace la hipótesis nula
5 La distribución de CE REGLAS es la misma entre las categorías de NO EMPRESA	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0.000	Rechace la hipótesis nula

Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación

En este caso, se identificó que la empresa “C” muestra menor interés propio ($X=91.75$). Lo anterior quizá se deba a que las políticas y la filosofía organizacional están visible en diferentes partes de la empresa.

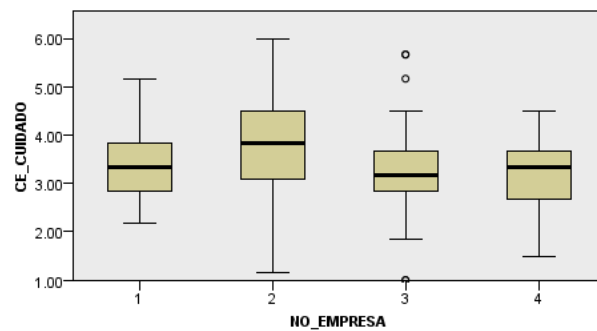
Gráfico 14. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de interés propio en las empresas de la muestra.



Nota Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación

En este caso, se identificó que la empresa “B” muestra mayor clima de cuidado ($X=133.63$). Lo anterior quizá se deba a que como empresa transnacional se trasmite la cultura organizacional a cada una de las distintas sedes.

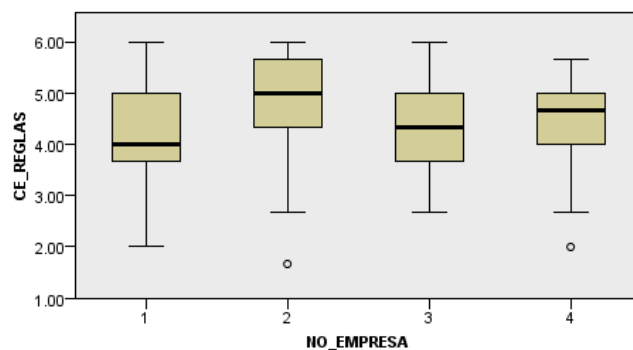
Gráfico 15. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de cuidado en las empresas de la muestra.



Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

También se identificó que la empresa “B” muestra mayor clima de reglas ($X=136.63$). Lo anterior quizá se deba a que como empresa transnacional cuenta con políticas y procedimientos establecidos y comunicados.

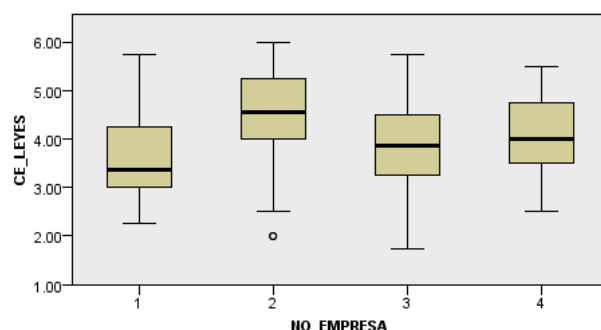
Gráfico 16. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de reglas en las empresas de la muestra.



Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Asimismo, se identificó que la empresa “B” muestra mayor clima de leyes ($X=139.34$). Lo anterior quizá se deba a que como empresa transnacional se interesa porque la empresa cumpla tanto lineamientos nacionales, como internacionales.

Gráfico 17. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de cuidado en las empresas de la muestra



Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

9.6.2 Comparación de los factores del Cuestionario de Clima Ético por el tipo de puesto.

Con respecto a la comparación de las medianas de los diferentes tipos de puesto (directivo, administrativo, operativo y otro), se identificó que la distribución fue diferente para el clima ético de cuidado ($p=0.023$) y para el clima ético de leyes ($p=0.009$), como se muestra en la tabla 78.

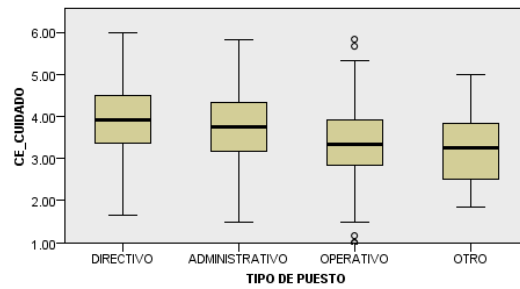
Tabla 78. Comparación de los factores de Clima Ético con relación el tipo de puesto de la muestra.

Resumen de contrastes de hipótesis				
	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
2	La distribución de CE CUIDADO es la misma entre las categorías de TIPO DE PUESTO	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0.023	Rechace la hipótesis nula
5	La distribución de CE LEYES es la misma entre las categorías de TIPO DE PUESTO	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0.009	Rechace la hipótesis nula

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

En este caso, se identificó que todos los tipos de puesto tienen distinta mediana con respecto al clima ético de cuidado, y que este se comporta de manera ascendente, es decir, para el tipo de puesto “otro” se obtuvo una mediana de $X=99.07$, para el tipo de puesto de “operativo” fue de $X=105.79$, para el tipo de puesto de “administrativo” la mediana fue de $X=129.48$ y para el tipo de puesto de “directivo” la mediana fue de $X=137.23$.

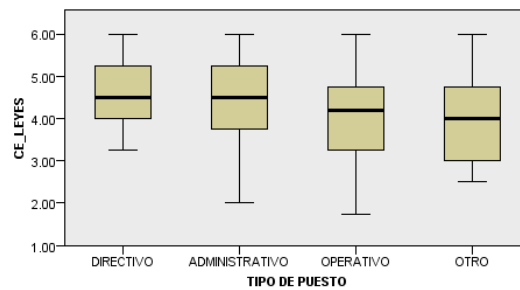
Gráfico 18. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de cuidado en los diferentes tipos de puesto reportados.



Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

En este caso, se identificó que todos los tipos de puesto con respecto al clima ético de cuidado, el tipo de puesto de “administrativo” la mediana fue de $X=130.45$ y para el tipo de puesto de “directivo” la mediana fue de $X=139.54$.

Gráfico 19. Prueba de Kruskal Wallis para comparar el factor de leyes en los diferentes tipos de puesto reportados.



Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

10. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS. ESTUDIO MIXTO

A continuación, se llevó a cabo el análisis integral de los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos en esta investigación, tomando en cuenta la variable dependiente de violencia en el trabajo del presente estudio, con las variables independientes de clima ético y ciudadanía organizacional. Este análisis mixto busca no solo subsanar las limitaciones inherentes a cada tipo de datos, sino también construir un panorama más amplio y robusto que fortalezca la validez y la interpretación de los resultados (Hamui, 2013), aprovechando sus cualidades respectivas para complementarse mutuamente y, de esta manera, aclarar los hallazgos originales. De este modo, en este estudio tiene mayor peso y la recolección de datos cuantitativos se utilizó como guía para la integración de los datos (Oliveira, 2020).

10.1 Análisis de los datos cualitativos

Para llevar a cabo el análisis e interpretación de los datos cualitativos se utilizó la técnica de Análisis de plantillas, la cual es una forma de análisis temático que emplea la codificación jerárquica para estructurar la información, basada en un subconjunto de datos (Brooks, McCluskey, Turley & King, 2014).

Por ello, escogieron diferentes categorías atendiendo a las tres variables que se presentan en el estudio: Clima Ético, Comportamientos de Ciudadanía Organizacional y la Violencia en el trabajo. Estas mismas se codificaron como “categorías”. Posteriormente, en cada categoría se discriminó una serie de “subcategorías” correspondientes a los factores que miden los instrumentos que se aplicaron y manejar de forma efectiva la información recogida en las mesas de diálogo y presentar resultados en función de los objetivos propuestos en el estudio. En relación con la presentación de los resultados e interpretación de las mesas, se realizó el análisis con base en las definiciones de

las subcategorías, y de este modo, se agruparon las participaciones y se hizo una breve interpretación de las mismas.

De este modo, en la tabla 79, se describe la categoría de Clima Ético, con sus subcategorías correspondientes: clima de interés propio, clima de cuidado, clima de autonomía , clima de seguimiento a reglas y el clima de seguimiento a leyes. La clasificación e interpretación se detalla a continuación:

Tabla 79. Análisis de plantilla del Clima Ético.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	MESAS DE DIÁLOGO
CLIMA ÉTICO El clima ético es la percepción de lo que constituye un comportamiento adecuado, y por lo tanto se convierte en un mecanismo psicológico mediante el cual se gestionan las cuestiones éticas; consiste en percepciones compartidas basadas en observaciones del espacio de trabajo, no en sentimientos o actitudes (Cullen y Víctor, 1989).	CLIMA DE INTERÉS PROPIO	Este clima se asocia con el egoísmo y los niveles de análisis individuales y locales. Como tal, quienes operan en climas instrumentales tienden a establecer su unidad organizativa con normas y expectativas propias, lo cual alienta al interés personal, incluso en posible pérdida para con los demás.	<i>“Las bitácoras de trabajo sólo son para uso del directivo y el personal operativo no puede acceder para dar seguimiento”</i> <i>“a veces se hablan en alemán cuando no quieren que se sepa información”</i> <i>“Hoy reglas que no se comunican a toda la empresa”</i> Los acuerdos tomados por los directivos o la información que se maneja no se socializan por falta de tiempo, organización y/o de voluntad. <i>“Entre compañeros se tiene comunicación, pero hay cosas que no se da información”</i> La comunicación es un dispositivo de poder. <i>“Si nos compran, lo estamos haciendo bien”</i> La compra y demanda de los clientes externos también es un indicador de desempeño. <i>“La mayoría de los directivos son alemanes y eso hace que las personas no creamos que tenemos oportunidad de desarrollo en esta empresa”</i> <i>“A veces sólo se reconoce al encargado (y se le da bono) del equipo y no al equipo en sí”</i> <i>“A veces el nombramiento del empleado del mes también tiene que ver con la afinidad o</i>

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	MESAS DE DIÁLOGO
			<i>preferencia de algunos empleados con los jefes inmediatos.”</i> <i>“La actitud de ciertos directivos hace que el personal a veces no se quede”</i> <i>“A veces los alemanes insultan en su lengua para que no podamos quejarnos”</i> La jerarquía o capacidad de decisión sobre algunos procesos favorece a grupos de personas y no a toda la organización.
	CLIMA DE CUIDADO	Este clima está asociado con la benevolencia y los niveles de análisis individuales y locales. Se caracteriza por que los empleados perciben sus decisiones con base en una preocupación primordial para el bienestar de los demás. Este clima tiende a fomentar comportamientos productivos, los cuales favorecen un resultado positivo.	<i>“Quién esté en el área de máquinas se les capacita previamente”</i> <i>“Se les brindan fichas técnicas de producción para que conozcan la panadería que van a realizar”</i> <i>“Se capacita al personal cuando los proyectos incluyen algo nuevo de tecnología o de información”</i> <i>“Se realiza un plan de capacitación por áreas de acuerdo con lo evaluado por los gerentes”</i> <i>“Se les brinda capacitación relacionada con la prevención de la salud”</i> La organización del trabajo favorece al cuidado de los equipos de trabajo y su desempeño. <i>“No se han comunicado algunas políticas por falta de organización”</i> <i>“El buzón de quejas está colocado donde todo el mundo te ve”</i> <i>“Aunque haya un tablero informativo, hace falta comunicación de lo que no se debe hacer.”</i> <i>“Se tiene manual de puestos, pero algunos no están actualizados”</i> <i>“Falta continuidad del plan de capacitación”</i> <i>“No cualquiera puede ser tutor pues se necesita paciencia y buena actitud y muchos ya no la tienen”</i> <i>“Algunos practicantes requieren recibir también la inducción”</i> <i>“La retroalimentación tarda un poco en darse por lo que no se sabe si la expectativa del proyecto fue satisfecha”</i>

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	MESAS DE DIÁLOGO
			<i>“Que se les dé un correcto seguimiento a las quejas”</i> Se cuentan con herramientas para el cuidado de la organización, pero en su mayoría no se encuentran correctamente implementadas. <i>“Condiciones laborales mejores que en otros lugares”</i> <i>“El trabajo es bueno porque incluye un reto constante”</i> <i>“Tenemos muchas prestaciones y seguro de gastos médicos mayores”</i> <i>“Hay muchas personas que les gusta el trabajo”</i> <i>“Hay personas que inspiran confianza”</i> Se percibe la toma de decisiones de cuidado en la permanencia de la gente y cómo percibe el entorno laboral.
	CLIMA DE AUTONOMÍA	Este clima está asociado con los principios y el locus individual de análisis y se caracteriza por la percepción de los empleados en la posibilidad de actuar por convicciones personales profundas para tomar decisiones éticas. Este clima enfatiza en creencias morales y personales con una mínima consideración por las influencias externas.	<i>“Depende del encargado de turno cómo y a quién le aplica las sanciones”</i> La jerarquía facilita que se tomen decisiones con base a consideraciones propias <i>“Valorar el conocimiento que tiene el personal para desempeñar las tareas”</i> <i>“Entre nosotros damos lo que tiene que saber el nuevo ingreso y les decimos que debe de hacer”</i> <i>“Realmente nuestro trabajo ya estamos acostumbrados, nos gusta, aguantar y hacerlo con responsabilidad porque no queda de otra”</i> La antigüedad se relaciona con desempeñarse como se ha acostumbrado a lo largo de los años <i>“Si vienen de otras empresas ya saben trabajar en las máquinas”</i> Con la experiencia en el área o en el tema favorece dar por hecho que toma decisiones de cómo desempeñarse correctamente.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	MESAS DE DIÁLOGO
	CLIMA DE SEGUIMIENTO A REGLAS	Este clima está asociado con los principios y el locus local del análisis. En este clima las decisiones organizacionales se realizan con base a un conjunto de reglas o normas locales, como los códigos de conducta.	<i>“Temor a un riesgo de trabajo porque algunos lineamientos no están claros”</i> <i>“Cada vez que hay un accidente, hay sugerencias de trabajo”</i> <i>“No se han comunicado algunas políticas por falta de organización”</i> <i>“Hoy reglas que no se comunican a toda la empresa”</i> <i>“Como tal no hay un manual para que la gente sepa lo que tiene que hacer”</i> El seguimiento a las políticas o reglas a veces no se sigue como debería por falta de organización <i>“En la inducción se les dan las normas y los riesgos de trabajo”</i> <i>“Hace falta reforzar políticas que impactan en el clima laboral”</i> Generalmente el momento en el que se dan a conocer políticas es al ingreso, y en tendencia no se refuerza el cumplimiento de algunas normas hasta que instituciones externas lo solicitan. <i>“A veces hay conflictos por relaciones amorosas y no hay nada estipulado como normativa”</i> <i>“Cada vez que hay un accidente, hay sugerencias de trabajo”</i> Algunas situaciones no están normadas de manera clara y en tendencia, hasta que surge un problema es cuando se realiza.
	CLIMA DE SEGUIMIENTO A LEYES	Este clima está asociado con los principios y el locus cosmopolita de análisis y la toma de decisiones está basada en códigos externos, tales como la ley, la Biblia, o códigos de conducta profesional.	<i>“Las políticas están dadas desde el corporativo y aquí en México se ha tratado de dar cumplimiento a lo que marca la STPS”</i> <i>“Se hacen reuniones con la comisión mixta de trabajo para conciliar con el sindicato el reglamento que se presentará”</i> <i>“Algunos directivos que vienen de Alemania no le dan seriedad a algunas políticas que se tienen”</i> El cumplimiento a las normativas externas es en su mayoría por estricto cumplimiento

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	MESAS DE DIÁLOGO
			que por beneficio organizacional y del personal <i>“Se solicitó construir una política para la prevención de riesgos psicosociales”</i> <i>“Deben construirse políticas para un mejor seguimiento”</i> Algunas situaciones no están normadas de manera clara y en tendencia, hasta que surge un problema es cuando se realiza.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Asimismo, en la tabla 80, se describe la categoría de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional, con sus subcategorías correspondientes: comportamiento de ayuda, comportamiento de lealtad organizacional, comportamiento de cumplimiento, comportamiento de iniciativa, comportamiento de virtud cívica y comportamiento de autodesarrollo. La clasificación e interpretación se detalla a continuación:

Tabla 80. *Análisis de plantilla de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional.*

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	MESAS DE DIÁLOGO
CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL Es un conjunto de comportamientos individuales discrecionales, no reconocidos por los sistemas de recompensa formal, aunque estas promueven el efectivo funcionamiento de la organización. (Organ, 1988)	AYUDA	Es un comportamiento directo, voluntario e intencional, centrado en ayudar a personas específicas en situaciones relacionadas con el trabajo, por ejemplo, orientar a nuevas personas, asistir a alguien con una carga de trabajo pesada, resolver o mitigar conflictos interpersonales o	<i>“Entre nosotros la damos y les decimos que debe de hacer”</i> <i>“Al área que le toca, es el mismo que le da la información para que pueda trabajar”</i> <i>“Cuando se integra un nuevo personal se le asigna un tutor (personal con mayor antigüedad) para que lo acompañe en su aprendizaje”</i> El comportamiento de ayuda se presenta en la integración del nuevo personal durante la inducción para brindar más información con respecto a la organización. <i>“Una motivación de todos para que tengamos ese compañerismo”</i> <i>“Se crean amistades”</i> <i>“Se sienten parte de una familia”</i> <i>“Apoyo constante de los compañeros del equipo”</i> <i>“Hay personas que inspiran confianza”</i>

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	MESAS DE DIÁLOGO
		prevenir un problema.	<i>“A veces no nos llevamos, pero entre todos nos ayudamos”</i> El comportamiento de ayuda se presenta en la conformación de relaciones interpersonales entre los colaboradores, lo que favorece el desempeño organizacional y el apoyo mutuo para crear equipos. <i>“Más compañerismo para que este el ambiente de trabajo más estable”</i> <i>“Debe de haber confianza a favor, si hay algún problema en la línea de producción”</i> <i>“Algunas áreas trabajan muy bien en equipo”</i> El comportamiento de ayuda favorece a la percepción de equipo y la resolución de problemas en común. <i>“Nos tiene que gustar nuestro ámbito laboral, nuestro ambiente laboral, si no nos gusta pues no nos vamos a quedar”</i> <i>“Hay muchas personas que les gusta el trabajo”</i> El comportamiento de ayuda también favorece a la permanencia del personal en la organización. <i>“La presión hace que puedas gritar y enfadarse”</i> <i>“Depende del encargado de turno cómo y a quién le aplica las sanciones”</i> El comportamiento de ayuda no sólo debe venir del personal operativo o administrativo, también debe presentarse en las figuras de liderazgo, pues podría tener una relación con el clima laboral y el afrontamiento de conflictos.
	LEALTAD ORGANIZACIONAL	Es la voluntad de proteger a la organización, apoyando y defendiendo la construcción de los objetivos organizacionales, siendo un comportamiento incluyente de la	<i>“Condiciones laborales mejores que en otros lugares”</i> <i>“Hay gusto por las actividades que se realizan”</i> El comportamiento de lealtad organizacional puede estar relacionado a la preferencia del lugar en donde se desempeñen, pues se relaciona con su permanencia en la organización, lo que puede ser beneficioso para ambas partes en cuanto a la estabilidad.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	MESAS DE DIÁLOGO
		defensa de la organización contra amenazas, permanencia en la organización durante los tiempos difíciles y representación favorablemente de manera externa, contribuyendo a su buena reputación, así como cooperar con otros para servir a los intereses de la misma organización.	<i>“El patrón podría reconocer el entusiasmo o al trabajador, más que nada que a la mejor fuera una compensación, reconocerlo para que los demás se vean motivados.”</i> El comportamiento de lealtad organizacional se relaciona con el reconocimiento, que no necesariamente debe ser económico o material, sino orientado a la valoración de su trabajo o aportaciones. Este reconocimiento no solo refuerza el sentimiento de ser valorado como individuo, sino que también puede impulsar el deseo de contribuir más allá de las expectativas laborales normales. Si hay tiempos difíciles, pueden elegir no ser leales a la institución. <i>“Valorar el conocimiento que tiene el personal para desempeñar las tareas”</i> <i>“La mayoría de los directivos son alemanes y eso hace que las personas no creamos que tenemos oportunidad de desarrollo en esta empresa”</i> <i>“A veces el nombramiento del empleado del mes también tiene que ver con la afinidad o preferencia de algunos empleados con los jefes inmediatos.”</i> El comportamiento de lealtad organizacional se relaciona con la experiencia que tiene el personal desempeñando tareas, pues existe un compromiso más allá de lo requerido. Pero cuando aparecen otros comportamientos con sesgo hacia ciertos grupos, como el favoritismo; puede influir en su disposición para mostrar este comportamiento.
	CUMPLIMIENTO	Pertenece a una forma impersonal de concientización, en la cual no se provee a una persona específica pero indirectamente ayuda a otros implicados en el sistema,	<i>“Todos los que estamos aquí conocemos las actividades también ya con el tiempo que estamos trabajando”.</i> <i>“Se habla con las diferentes personas (a los empleados de confianza les decimos desde aquí que es lo que queremos y ellos se los transmiten a los demás trabajadores)”</i> El comportamiento de cumplimiento voluntario puede estar relacionado con el conocimiento que tiene el personal de la organización y la experiencia que ha construido, pues con el paso del tiempo se

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	MESAS DE DIÁLOGO
		representando algunas normas internalizadas. Esta dimensión de la ciudadanía ha sido definida como la aceptación de las reglas, regulaciones, y procedimientos organizacionales.	mejora el desempeño de las responsabilidades, por lo que además del conocimiento y experiencia también la antigüedad cuenta. Esto también podría estar relacionado con que los que presentan este comportamiento apoyen a vincular a otras personas a la organización. <i>“Se cuenta con un programa de inducción que incluye el acompañamiento del personal de RH para su integración, capacitación de la historia de la empresa y los productos que se desarrollan, y se les presenta a su jefe inmediato”</i> Durante la inducción, se les presenta a los nuevos ingresos la cultura empresarial para su comprensión; esto puede favorecer a que alineen sus acciones y comportamientos con las expectativas organizacionales, fomentando así el cumplimiento. <i>“Temor a un riesgo de trabajo porque algunos lineamientos no están claros”</i> <i>“Te dan sanciones por el incumplimiento de cosas insignificantes”</i> El comportamiento de cumplimiento está relacionado con internalizar normativas; sin embargo, cuando hay falta de claridad en las políticas o directrices, puede generar incertidumbre entre los empleados y, a su vez, puede disminuir su disposición por el cumplimiento. Asimismo, ante la ambigüedad puede haber un sesgo en la aceptación o miedo a cometer faltas por las condiciones poco claras. <i>“Mejorar los canales de comunicación.”</i> <i>“Falta comunicación de lo que no se debe hacer.”</i> Una comunicación mejorada y más completa sobre lo que se espera y lo que no se debe hacer puede fortalecer el entendimiento de los empleados y su disposición para cumplir con las expectativas y normas de la organización.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	MESAS DE DIÁLOGO
	INICIATIVA	La iniciativa es la comunicación en el lugar de trabajo para mejorar el desempeño individual y el grupal. Una característica de este comportamiento es hacer sugerencias constructivas, en las cuales se incluyen todos los actos voluntarios de creatividad e innovación en organizaciones, de este modo, los trabajadores encajan de forma activa en esta forma de espontaneidad organizacional, encontrando la forma de improvisar el funcionamiento distintos niveles.	<i>“Se puede confiar en las habilidades del equipo de trabajo para concluir temas a tiempo”</i> <i>“Las opiniones son tomadas en cuenta”</i> El comportamiento de iniciativa puede favorecerse con la confianza en las aportaciones del equipo. Asimismo, cuando los empleados sienten que sus opiniones son consideradas, pueden mostrar mayor implicación en las actividades y mejoras de la organización. <i>“Promueve constantemente retos al personal.”</i> <i>“Se fomenta la competitividad de manera sana”</i> Al ofrecer oportunidades para el crecimiento, puede favorecer a los empleados a mostrar iniciativa, buscar soluciones innovadoras y afrontar dificultades.
	VIRTUD CÍVICA	Este comportamiento representa los intereses y compromisos a un nivel macro de la organización como un todo, en el cual se refleja el reconocimiento de una persona de ser parte de un	<i>“Que se reconozca al empleado del mes en público y no sólo en papel”</i> <i>“Revisar los requisitos del empleado del mes porque a veces no se toman en cuenta elementos de desempeño.”</i> Existen formas de aceptación ante el sistema de la organización, entre ellas el desempeño con responsabilidad y cumplimiento. Si en algún momento no se tomara en cuenta el reconocimiento, podría generar desmotivación en el personal por mostrar virtud cívica.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	MESAS DE DIÁLOGO
		sistema y aceptar las responsabilidades exigidas en conjunto.	
	AUTODESA- RROLLO	Incluye todas las formas en las cuales los trabajadores toman acciones de manera voluntaria para incrementar sus conocimientos y habilidades para mejorar y contribuir con sus organizaciones, por medio de entrenamiento en cursos, desarrollo en áreas afines o aprendizaje de una nueva habilidad para ampliar el rango de contribuciones a la organización.	<i>“Se le brinda apoyo al personal para cursar algunos diplomados o cursos que estén alineados con su plan de capacitación”</i> <i>“Nos dan oportunidad de viajar a las otras sedes internacionales cuando debemos aprender cuestiones técnicas”</i> Al facilitar oportunidades de aprendizaje y crecimiento, la empresa promueve el autodesarrollo de sus empleados, quienes, a su vez, pueden estar más motivados a contribuir con un mayor nivel de competencia y conocimiento.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Finalmente, en la tabla 81, se describe la categoría de violencia en el trabajo, con sus subcategorías correspondientes: hostigamiento sexual, violencia verbal, violencia física, amenazas, aislamiento, comunicación deteriorada, generar culpa, maltrato y humillación, sabotaje y situaciones deshonestas, abuso de poder, castigo, discriminación, sobrecarga de trabajo, desacreditación profesional, exceso de supervisión y control y clima laboral hostil. La clasificación e interpretación se detalla a continuación:

Tabla 81. Análisis de plantilla de comportamientos de violencia en el trabajo.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	MESAS DE DIÁLOGO
VIOLENCIA EN EL TRABAJO Di Martino et al. (2003) definen a la violencia como una forma negativa de conducta en la relación entre dos o más personas, caracterizada por agresividad con daños en la seguridad, la salud y el bienestar de empleados en su lugar de trabajo.	HOSTIGAMIENTO Y DESTRUCTIVIDAD	HOSTIGAMIENTO SEXUAL Situación en la cual se produce cualquier comportamiento de índole sexual, efectuado mediante lo verbal, no verbal y físico no deseado con el propósito de atentar contra la dignidad de una persona en particular, creando un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante, ofensivo.	NO SE COMENTÓ EN LAS MESAS DE DIÁLOGO
		VIOLENCIA VERBAL Se da de manera psicológica e incluye el manejo de la persona para calumniar o circular información falsa dirigida a deteriorar el ánimo de una persona de forma directa e indirecta.	Falta de organización <i>“Regaños para cumplir con las fechas de entrega de proyecto a tiempo”</i> <i>“Presión (con descalificaciones como: “no sean lentos”) para ser eficientes en los tiempos de entrega”</i> <i>“Falta de establecimiento de límites con los superiores por aceptar proyectos no planeados y se genera descontento y comentarios sarcásticos”</i> Mecanismo de control sobre la situación y sobre el personal <i>“Por mantener el control”</i> <i>“Porque se respete a la persona”</i> <i>“Tener la jerarquía para maltratar”</i> <i>“Adquirir poder o reconocimiento”</i> <i>“Porque repites patrones de mando”</i> <i>“Exceso de supervisión y control”</i> Actitud negativa <i>“Exceso de confianza en relacionarse”</i> <i>“Nulo autocontrol verbal”</i> <i>“Cultura mexicana- Permitir los apodos o groserías”</i>

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA		DEFINICIÓN	MESAS DE DIÁLOGO
				Desempeño laboral deficiente <i>“Presión”</i> <i>“Errores en el trabajo”</i> <i>“Por costumbre y entra en la cultura organizacional”</i>
		VIOLENCIA FÍSICA	Empleo o amenaza de la fuerza corporal contra otra persona o grupos de personas con la intención de dañar física o psíquicamente. En el ámbito laboral puede presentarse violencia interna o externa a la empresa.	NO SE COMENTÓ EN LAS MESAS DE DIÁLOGO
		AMENAZAS	Intimidar con querer maltratar al otro, haciéndolo sentir en peligro o en riesgo de algo desagradable, arriesgado, inseguro.	Relaciones laborales negativas <i>“Peleas”</i> <i>“Desobedecer”</i> Liderazgo negativo <i>“Presión del trabajo”</i>
	II AISLAMIENTO EMOCIONAL	AISLAMIENTO	Generar intencionalmente al individuo un periodo difícil durante el cual evite pensar, actuar y relacionarse con los compañeros de trabajo	NO SE COMENTÓ EN LAS MESAS DE DIÁLOGO
		COMUNICACIÓN DETERIORADA	Interrumpir el enlace, transporte, correspondencia, relación entre dos o más interlocutores, provocando tensiones, una degradación de la información a compartir.	Falta de comunicación organizacional <i>“No preguntar”</i> <i>“Se baja la información que se considera necesaria”</i> <i>“Se queda la información en los directivos”</i> <i>“Suponer que el mensaje es claro para todos”</i> <i>“Comunicación cerrada e impositiva”</i> Relaciones interpersonales negativas <i>“Agresiones entre compañeros”</i>

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA		DEFINICIÓN	MESAS DE DIÁLOGO
				<i>“Porque no nos caen bien las personas”</i> <i>“No contestar bien”</i> <i>“Para no tomarnos en cuenta”</i> <i>“Diferencias anteriores”</i> <i>“Por pertenecer a un grupo, por convivir”</i> Falta de Organización <i>“No hay buena organización entre trabajadores y encargados”</i> <i>“Hay poco tiempo para compartir información”</i> <i>“Porque no se involucra a todos los miembros del equipo”</i> <i>“Porque la información se da a destiempo por mala organización”</i> <i>“Porque a alguien se le puede olvidar”</i> <i>“Presión en el trabajo”</i> <i>“Por exceso de trabajo”</i> Cerrar intencionalmente el flujo de la comunicación para mantener el control <i>“Cambio de ideas de lo que se hace”</i> <i>“Mantener el poder”</i> <i>“Sabotaje”</i> <i>“Porque no confían en el talento mexicano”</i> <i>“Para poder tener el control total del proyecto y los tiempos de entrega”</i> <i>“No informar a todos los involucrados”</i> Desempeño laboral deficiente <i>“Falta de competencia de la otra persona”</i> <i>“Indiferencia organizacional”</i> <i>“Por falta de interés de los directivos”</i> <i>“No salir mal calificados”</i>
		GENERAR CULPA	Crear al otro un sentimiento negativo de remordimiento,	NO SE COMENTÓ EN LAS MESAS DE DIÁLOGO

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA		DEFINICIÓN	MESAS DE DIÁLOGO
			omisión o falla, resultante de la creencia de violación a alguna norma o falta de cumplimiento de alguna actividad para que se muestre arrepentido(a).	
	III. DOMINACIÓN Y DESPRECIO	MALTRATO Y HUMILLACIÓN	Rebajar el orgullo de una persona, mortificar, defraudar, envilecer, abatir, someter y avergonzar	NO SE COMENTÓ EN LAS MESAS DE DIÁLOGO
		SABOTAJE Y SITUACIONES DESHONESTAS	Acción de perjudicar a alguien con un mal trabajo o provocando desperfecto; entorpeciendo maliciosamente cualquier actividad.	Actitudes negativas <i>“Envidia”</i> <i>“Por burlarse”</i> <i>“Ego”</i> <i>“Falta de actitud”</i> Mecanismos negativos de acción que le permitan controlar la situación <i>“Hacer ver que el compañero no trabaja para que regañen al otro”</i> <i>“Porque quizá le gana en producción”</i> <i>“Para dejar en mal con el jefe”</i> <i>“Riña entre compañeros”</i> <i>“Para que “hagamos lo mismo”</i> <i>“Para sentirse superior”</i> <i>“Para que el otro no trabaje”</i> <i>“Para que no se metan con su producción”</i> <i>“Para que quede mal el otro compañero y el otro quede como el #1”</i> <i>“Se influencia a otros trabajadores para que hagan lo que quieren”</i> Desigualdad en condiciones laborales <i>“Porque alguien es nuevo”</i> <i>“Diferencia de sueldos”</i> <i>“Otros no se quieren capacitar”</i> <i>“Mayor antigüedad”</i>

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	MESAS DE DIÁLOGO
	ABUSO DE PODER	Romper la igualdad o equilibrio entre poderes, principalmente se rompe por relaciones asimétricas, pues el reparto del poder este desequilibrado a favor de uno de los miembros.	Mayor antigüedad y experiencia en la organización <i>“Llevar más tiempo”</i> <i>“Tener más experiencia y antigüedad”</i> <i>“Hay mayor confianza por tener su cargo”</i> Actitudes personales negativas <i>“Arrogancia”</i> <i>“No cae bien la persona”</i> <i>“Se sienten superiores”</i> <i>“Hay personas que lo permiten”</i> <i>“Cuando una persona se vuelve indispensable”</i> <i>“Carácter dominante”</i> <i>“Porque te cae mal la otra persona”</i> Falta de habilidades o de competencia de liderazgo <i>“No saber tratar a los demás”</i> <i>“Se deslindan de su trabajo para que otros lo hagan, y trabajen menos”</i> <i>“Porque no quieren hacer algunas actividades”</i> <i>“Culpar a los otros y no asumir la responsabilidad”</i> <i>“Falta de evaluación de liderazgo”</i> <i>“Exigen algo que no saben hacer”</i> <i>“Porque no se establecen límites”</i> Preferencias directivas o favoritismo <i>“Tener mejor relación con el jefe”</i> <i>“Se sienten protegidos por los superiores”</i> <i>“Por querer quedar bien con los directivos”</i> <i>“Sienten que mantendrán el puesto pese a todo”</i> <i>“Porque consideran que no deben seguir políticas o reglamentos porque tiene un buen puesto”</i> <i>“Se sienten intocables”</i>

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA		DEFINICIÓN	MESAS DE DIÁLOGO
				<i>“Se les da prioridad a las gerencias”</i> <i>“Presión de los directivos”</i> Mecanismo de control de situaciones que beneficien su interés personal <i>“Mantener el mando”</i> <i>“Creen que se tiene todo el conocimiento del tema”</i> <i>“Porque no le importa la opinión de personas con menor jerarquía”</i> <i>“Evidenciar a la persona que no sabe hacer el trabajo de manera correcta”</i> <i>“Para mantener el control de la situación”</i> <i>“Se desacredita porque no se tiene un título”</i> <i>“Abusar de las capacidades de la otra persona”</i>
		CASTIGO	Imponer una sanción no incluida en las normativas impuestas por la organización a beneficio de quien las propone.	Falta de Organización <i>“Sobrecarga de trabajo”</i> Actitudes personales negativas <i>“No le cae bien el personal”</i> Preferencias personales <i>“Favoritismo con alguna persona”</i>
	IV. HOSTILIDAD ENCUBIERTA	DISCRIMINACIÓN	Cuando la naturaleza de una actividad profesional concreta o el contexto en el cual se lleva a cabo no constituye un requisito profesional esencial y determinante.	NO SE COMENTÓ EN LAS MESAS DE DIÁLOGO
		SOBRECARGA DE TRABAJO	La carga mental es el resultado concreto de la interacción entre un sujeto y una tarea específica, respondiendo a la diferencia entre la cantidad de recursos de procesamiento	Falta de organización persona-tarea-tiempo <i>“Falta de organización o de un plan adecuado”</i> <i>“Falta de personal”</i> <i>“Tiempo de entrega de proyectos y distribución de actividades injustas”</i> <i>“Revisión del proyecto en tiempo corto”</i>

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	MESAS DE DIÁLOGO
		dedicados a la realización de esta y la capacidad total del organismo.	<i>“Mala planeación en el material o los insumos y que a veces llegan entregas que no estaban contempladas y se tienen que cubrir”</i> <i>“No se tiene claro cuáles son las actividades”</i> Falta de organización en los horarios de trabajo <i>“Los días de descanso no distribuidos adecuadamente”</i> <i>“Cambio de horario de comida”</i> <i>“En el turno nocturno no se vive igual”</i> <i>“Que hay personal que se ausenta y te mandan a cubrir sus actividades”</i> Falta de capacitación del personal <i>“No hay capacitación para los encargados”</i> <i>“Desconocimiento del proceso de cada área”</i> Falta de mantenimiento de las herramientas de trabajo <i>“Falta de mantenimiento de maquinaria, como consecuencia ocurren accidentes”</i> <i>“Máquina falla y se exige la productividad”</i> <i>“Riesgos de trabajo”</i> <i>“Falta de herramientas de trabajo”</i> Falta de comunicación para llevar a cabo las tareas <i>“Falta de comunicación”</i> Mejor desempeño laboral de algunos miembros de la organización <i>“Que se le da mayor trabajo al que se sabe que lo hace bien”</i> <i>“El que domina el tema se lleva la responsabilidad de las tareas”</i>

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	MESAS DE DIÁLOGO
			<i>“Porque la persona tiene más experiencia”</i> Liderazgo negativo <i>“Que el que te supervisen demasiado hace que siempre estes haciendo algo”</i> <i>“No se respetan acuerdos previamente estipulados”</i> <i>“Que el otro me cae mal y se le da más trabajo”</i> <i>“Se satisfacen compromisos externos”</i> Aplicar Normativas de forma injusta <i>“No hay sanciones parejas”</i>
	DESACREDITACIÓN PROFESIONAL	Disminuir la reputación, desprestigiar, denigrar, deslustrar, calumniar, chismear, murmurar, difamar, desautorizar, criticar y manchar de manera privada o pública con palabras, hechos y acciones.	Mecanismo de control de la situación y del personal <i>“Control de los proyectos”</i> <i>“Favoritismo”</i> <i>“Retención de talento”</i> Falta de estrategias de evaluación del personal <i>“Falta de confianza en el conocimiento del personal”</i>
	EXCESO DE SUPERVISIÓN Y CONTROL	Someter a examen y revisión de una cosa para aceptar corregir, modificar, rectificar, repasar, bajo un proceso, método o técnica de forma muy rigurosa.	NO SE COMENTÓ EN LAS MESAS DE DIÁLOGO
	CLIMA LABORAL HOSTIL	Responsable de hechos importantes sobre la motivación, satisfacción o productividad. Un clima laboral hostil es cuando se reportan percepciones y actitudes negativas	NO SE COMENTÓ EN LAS MESAS DE DIÁLOGO

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	MESAS DE DIÁLOGO
		donde la atmósfera interpersonal refleja la existencia de conflictos.	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

10.2 Análisis de los datos cuantitativos

De acuerdo con el enfoque cuantitativo (CUANT + cual), en donde este representa el enfoque prioritario de la investigación, se procedió a integrar los resultados obtenidos mediante los instrumentos de clima ético (Cullen, Victor y Bronson, 1993), comportamientos de ciudadanía organizacional (Terán, García y Blanco, 2015) y la escala de violencia en el trabajo (Uribe, 2013).

10.2.1 Análisis de los datos cuantitativos mediante la regresión logística ordinal

Para la primera parte del análisis de los datos cuantitativos, se decidió usar la regresión logística ordinal, pues es una variación de la regresión lineal múltiple para predecir las relaciones entre las variables, pues después de analizar los datos de la muestra se cumplen con los siguientes supuestos:

1) Que la variable dependiente es ordinal o continua, pues las variables dependientes que se eligieron para desarrollar los modelos fueron las categorías dimensiones de la escala de violencia en el trabajo obtenidas mediante su escalamiento multidimensional, es decir: Hostigamiento y destructividad (violentas), Aislamiento emocional (consecuencias), Dominación y desprecio (acciones directas), y Hostilidad Encubierta (encubiertas). Estos son los resultados de la agrupación de los 16 factores de violencia en el trabajo. En este caso, se utilizaron las variables calculadas y categorizadas en sus percentiles para determinar el grado de violencia que se presenta en la persona, el área o la organización (10 a “no hay violencia”, 20 a “violencia mínima”, 30 a “muy poca

violencia, 40 a “Indicios de violencia”, 50 a “Hay violencia”, 60 a “Exceso de violencia”, 70 a “mucha violencia”, 80 a “violencia extrema”, 90 a “violencia peligrosa” y 100 a violencia muy peligrosa).

2) Que las variables dependientes sean numéricas o categóricas, por ello se eligieron los climas éticos empíricos (clima de Interés Propio o Instrumental, clima de cuidado, clima de autonomía o independencia, clima de reglas y clima de leyes y códigos), los comportamientos de ciudadanía organizacional (ayuda, lealtad organizacional, cumplimiento, iniciativa, Virtud cívica y autodesarrollo) y algunas variables sociodemográficas de género, cohorte generacional, escolaridad, estado civil, tipo de puesto y cohorte de antigüedad.

3) No se requiere que se cumplan los criterios de estadística paramétrica, es decir, que no es requisito del análisis de regresión logística ordinal que haya normalidad ni homocedasticidad en las bases de datos; por lo que después de las pruebas de Kolmogorov-Smirnov se puede trabajar con los datos no paramétricos de cada escala.

4) Que no exista multicolinealidad, es decir, que las variables predictoras no se encuentren altamente correlacionadas (<0.70).

5) Que exista proporcionalidad de los *log-odds*, es decir, que los efectos de las variables predictoras deben ser constantes a lo largo de todas las categorías de la variable de respuesta ($p \geq 0.05$).

A continuación, se muestra el siguiente modelo, conformado por la interacción entre la variable dependiente de hostilidad encubierta y las variables predictoras del modelo: el clima ético de autonomía y el género. En la tabla 82, se muestra que la significancia del modelo es de $p=0.000$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta que las variables de clima ético de autonomía y el género tienen un efecto sobre la hostilidad encubierta.

Tabla 82. Información de ajuste del modelo de Hostilidad Encubierta.

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo interceptación	405.081			
Final	389.325	15.756	2	.000

Función de enlace: Logit.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

En la tabla 83, se indica que el valor de la significancia de la prueba de Pearson fue de $p=0.995$, y la desvianza fue de $p=1.00$, por lo que se indica que los datos se ajustan al modelo (bondad de ajuste).

Tabla 83. Bondad de ajuste del modelo de Hostilidad Encubierta.

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	277.942	342	.995
Desvianza	229.057	342	1.000

Función de enlace: Logit.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

En la siguiente tabla 84, se indica la similitud entre el valor de Cox y Snell (0.065) y el valor de Nagelkerke (0.067), por lo que se indica que el modelo explica el 6.7% del cambio de las categorías (grado de violencia) de la variable dependiente de Hostilidad Encubierta.

Tabla 84. Tamaño del Efecto R^2 para el modelo de Hostilidad Encubierta.

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	.065
Nagelkerke	.067
McFadden	.019

Función de enlace: Logit.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Posteriormente, en la tabla 85 se muestra la cantidad que predicen las variables independientes a la Hostilidad encubierta. El valor de la constante del clima ético de autonomía fue de -0.386 ($p=0.003$) y el valor de la constante de género femenino fue de 0.758 ($p=0.005$), ambos valores

muestran significancia estadística, por lo que están haciendo una contribución significativa a la variable dependiente, es decir, la autonomía y el género tuvieron un efecto significativo sobre la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la hostilidad encubierta.

Tabla 85. Estimaciones del parámetro del modelo de Hostilidad Encubierta.

Estimaciones de parámetro										
Parámetro	B	Error estándar	95% de intervalo de confianza de Wald		Contraste de hipótesis			Exp(B)	95% de intervalo de confianza de Wald para Exp(B)	
			Inferior	Superior	Chi-cuadrado de Wald	gl	Sig.		Inferior	Superior
Umbral [C_P_HYE=10.00]	-1.480	.4834	-2.428	-.533	9.378	1	.002	.228	.088	.587
[C_P_HYE=20.00]	-.802	.4769	-1.737	.133	2.829	1	.093	.448	.176	1.142
[C_P_HYE=30.00]	-.191	.4756	-1.123	.741	.162	1	.688	.826	.325	2.098
[C_P_HYE=40.00]	.198	.4767	-.737	1.132	.172	1	.679	1.218	.479	3.101
[C_P_HYE=50.00]	.754	.4834	-.194	1.701	2.431	1	.119	2.125	.824	5.479
[C_P_HYE=60.00]	1.187	.4951	.216	2.157	5.745	1	.017	3.276	1.241	8.644
[C_P_HYE=70.00]	1.690	.5187	.673	2.707	10.617	1	.001	5.420	1.961	14.978
[C_P_HYE=80.00]	2.776	.6295	1.542	4.010	19.447	1	.000	16.054	4.675	55.131
CE_AUTONOMÍA	-.386	.1304	-.642	-.131	8.771	1	.003	.680	.526	.878
[GÉNERO FEMENINO]	.758	.2698	.229	1.287	7.896	1	.005	2.135	1.258	3.622
[GÉNERO MASCULINO]	0 ^a	.	.	.	.	.	.	1	.	.
(Escala)	1 ^b									

Variable dependiente: C_P_HYE

Modelo: (Umbral), CE_AUTONOMÍA, GÉNERO

a. Definido en cero porque este parámetro es redundante.

b. Fijado en el valor visualizado.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Por otro lado, se muestran los valores de odds ratio para la variable de autonomía (0.680) y para la variable de género femenino (2.135), indicando la probabilidad de los valores en caer en una categoría (grado de violencia) mayor de la variable dependiente.

En la siguiente tabla 86, se muestra que el resultado de la prueba de líneas paralelas es de $p=0.809$, por lo que existe proporcionalidad entre las variables predictoras y los odds, cumpliendo con el supuesto solicitado para la aplicación de este estadístico.

Tabla 86. Prueba de líneas paralelas para el modelo de Hostilidad Encubierta.

Prueba de líneas paralelas ^a				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Hipótesis nula	389.325			
General	379.997 ^b	9.328 ^c	14	.809

La hipótesis nula indica que los parámetros de ubicación (coeficientes de inclinación) son los mismos entre las categorías de respuesta.

a. Función de enlace: Logit.

b. El valor de log-verosimilitud no se puede aumentar más después del número máximo de medios pasos.

c. El estadístico de chi-cuadrado es calcula basándose en el valor de log-verosimilitud de la última iteración del modelo general. La validez de la prueba es incierta.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

En conclusión, se realizó un modelo de regresión logística ordinal para evaluar el efecto de las variables de Autonomía y de Género Femenino sobre la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la Hostilidad Encubierta. El modelo fue estadísticamente significativo $X^2=15.756$, $p<0.000$ y explicó el 6.7% ($R^2=0.067$) de la varianza en el grado de violencia.

El clima ético de Autonomía obtuvo un OR de 0.680 ($p = 0.003$). Al ser este valor menor a 1, se interpreta como un factor protector. Específicamente, por cada incremento de un punto en la escala del Clima de Autonomía, la probabilidad (odds) de que un empleado reporte un nivel más alto de Hostilidad Encubierta disminuye en un 32% ($1 - 0.680 = 0.32$). En contraste, el género femenino (comparado con el masculino) obtuvo un OR de 2.135 ($p = 0.005$). Al ser este valor mayor a 1, se interpreta como un factor de riesgo. Específicamente, las participantes de género femenino tienen 2.135 veces más probabilidad (odds) de experimentar un nivel más alto de Hostilidad Encubierta en comparación con los participantes de género masculino. El resumen de estimaciones se muestra en la tabla 87.

Tabla 87. Modelo de regresión logística para el efecto de los comportamientos de hostilidad encubierta.

Modelo de regresión logística para el efecto de los comportamientos de hostilidad encubierta.					
Comportamientos de Hostilidad Encubierta	B(ES)	p	95% IC para OR		
			Odds Ratio	Inferior	Superior
Clima Ético Autonomía	-0.386 (.13)	.003	.680	.526	.878
Género Femenino	0.758 (.27)	.005	2.135	1.258	3.622

Fuente: Elaboración propia

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Del mismo modo, se muestra el siguiente modelo conformado por la interacción entre la variable dependiente de percepción de Aislamiento Emocional, y las variables predictoras del modelo: el Clima Ético de Interés Propio y el Clima Ético de Autonomía. En la Tabla 88, se muestra que la significancia del modelo es de ($p=.005$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta que las variables de clima ético de interés propio y de clima ético de autonomía tienen un efecto sobre la percepción de los comportamientos de aislamiento emocional.

Tabla 88. Información de ajuste del modelo de Aislamiento Emocional.

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo interceptación	817.426			
Final	806.720	10.706	2	.005

Función de enlace: Logit.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

En la tabla 89, se indica que el valor de la significancia de la prueba de Pearson fue de $p=0.696$, y la desviación fue de $p=1.00$, por lo que se indica que los datos se ajustan al modelo (bondad de ajuste).

Tabla 89. *Bondad de ajuste del modelo de Aislamiento Emocional.*

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	1457.618	1486	.696
Desvianza	764.529	1486	1.000

Función de enlace: Logit.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

En la siguiente tabla 90, se indica la similitud entre el valor de Cox y Snell (0.047) y el valor de Nagelkerke (0.048), por lo que se indica que el modelo explica el 4.8% del cambio de las categorías (grado de violencia) de la variable dependiente de comportamientos de Aislamiento Emocional.

Tabla 90. *Tamaño del Efecto R^2 para el modelo de Aislamiento Emocional.*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	.047
Nagelkerke	.048
McFadden	.012

Función de enlace: Logit.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Posteriormente, en la Tabla 91 se muestra la cantidad que predicen las variables independientes al Aislamiento Emocional. El valor del estimador (B) del Clima Ético de Interés Propio fue de 0.503 ($p=0.018$), sugiriendo una relación positiva. Por el contrario, el valor del estimador (B) del Clima Ético de Autonomía fue de -0.401 ($p=.004$), sugiriendo una relación negativa. Ambos valores muestran significancia estadística, indicando una contribución significativa a la predicción de las categorías de Aislamiento Emocional.

Tabla 91. Estimaciones del parámetro del modelo de Aislamiento Emocional.

Estimaciones de parámetro										
Parámetro	B	Error estándar	95% de intervalo de confianza de Wald		Contraste de hipótesis			Exp(B)	95% de intervalo de confianza de Wald para Exp(B)	
			Inferior	Superior	Chi-cuadrado de Wald	gl	Sig.		Inferior	Superior
Umbral [C_P_AE=10.00]	-.524	.7899	-2.072	1.024	.440	1	.507	.592	.126	2.786
[C_P_AE=20.00]	.388	.7882	-1.157	1.933	.242	1	.623	1.474	.314	6.909
[C_P_AE=30.00]	.995	.7869	-.547	2.538	1.600	1	.206	2.706	.579	12.650
[C_P_AE=40.00]	1.538	.7894	-.009	3.086	3.798	1	.051	4.657	.991	21.882
[C_P_AE=50.00]	2.206	.8005	.637	3.775	7.595	1	.006	9.081	1.891	43.607
[C_P_AE=60.00]	2.665	.8113	1.075	4.255	10.792	1	.001	14.370	2.930	70.475
[C_P_AE=70.00]	3.140	.8258	1.522	4.759	14.459	1	.000	23.106	4.579	116.587
[C_P_AE=80.00]	4.293	.9028	2.524	6.063	22.615	1	.000	73.196	12.475	429.470
CE_INTERÉS_PROPIO	.503	.2119	.088	.919	5.645	1	.018	1.654	1.092	2.506
CE_AUTONOMÍA	-.401	.1378	-.671	-.131	8.478	1	.004	.670	.511	.877
(Escala)	1 ^a									

Variable dependiente: C_P_AE

Modelo: (Umbral), CE_INTERÉS_PROPIO, CE_AUTONOMÍA

a. Fijado en el valor visualizado.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Por otro lado, se muestran los valores de Odds Ratio para la variable de Interés Propio (1.654) y para la variable de Autonomía (0.670). En la siguiente Tabla 92, se muestra que el resultado de la Prueba de líneas paralelas es de $p=.237$. Al ser este valor mayor a 0.05, se cumple con el supuesto de proporcionalidad entre las variables predictoras y los odds, validando así la aplicación de este estadístico.

Tabla 92. Prueba de líneas paralelas para el modelo de Aislamiento Emocional.

Prueba de líneas paralelas ^a				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Hipótesis nula	806.720			
General	789.351 ^b	17.369 ^c	14	.237

La hipótesis nula indica que los parámetros de ubicación (coeficientes de inclinación) son los mismos entre las categorías de respuesta.

- Función de enlace: Logit.
- El valor de log-verosimilitud no se puede aumentar más después del número máximo de medios pasos.
- El estadístico de chi-cuadrado es calcula basándose en el valor de log-verosimilitud de la última iteración del modelo general. La validez de la prueba es incierta.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

En conclusión, se realizó un modelo de regresión logística ordinal para evaluar el efecto de las variables de Interés Propio y Autonomía sobre la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la Aislamiento Emocional. El modelo fue estadísticamente significativo $X^2=10.706$, $p<0.005$ y explicó el 4.8% ($R^2=0.048$) de la varianza y cumplió con el supuesto de líneas paralelas ($p = .237$). Los resultados de los valores de predicción y los OR se encuentran en la tabla 93. Específicamente, el Clima Ético de Interés Propio se observa como un factor de riesgo, pues por cada incremento de un punto en la puntuación de la escala de Interés Propio, la probabilidad (odds) de que un empleado reporte un nivel más alto de percepción de Aislamiento Emocional aumenta 1.654 veces (o un 65.4%). En contraste, el clima ético de autonomía se observa como un factor protector, pues por cada incremento de una unidad en la puntuación de la escala de Autonomía, las probabilidades (odds) de percibir un nivel más alto de Aislamiento Emocional disminuyen en aproximadamente un 33% ($1 - 0.670 = 0.33$).

Tabla 93. Modelo de regresión logística para el efecto de los comportamientos de aislamiento emocional.

Modelo de regresión logística para el efecto de los comportamientos de Aislamiento Emocional.					
Comportamientos de Aislamiento Emocional	B(ES)	p	95% IC para OR		
			Odds Ratio	Inferior	Superior
Clima Ético Interés Propio	.503 (.21)	0.018	1.654	1.092	2.506
Clima Ético Autonomía	-.401 (.14)	0.004	.670	.511	.877

Fuente: Elaboración propia

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

10.2.2 Análisis de los datos cuantitativos mediante Análisis de Clasificación Múltiple

Para llevar a cabo un análisis que permitiera integrar variables categóricas para ampliar las interacciones, se decidió utilizar el análisis clasificatorio múltiple (MCA), ya que este análisis es una extensión de la regresión múltiple y el ANOVA que funciona para examinar la interrelación entre varias variables predictoras y una variable dependiente en el contexto de un modelo aditivo (sin que necesariamente interactúen las variables predictoras) (Jong, 1974). Por ello, se eligieron a las dimensiones de la Escala de Violencia en el Trabajo (Hostigamiento y destructividad, Aislamiento emocional, Dominación y desprecio y Hostilidad Encubierta) como variables dependientes para dar continuidad al anterior análisis (Regresión Logística Ordinal).

Así mismo las variables predictoras de los modelos anteriores se utilizaron como covariables para controlar los siguientes modelos propuestos y se identificaron variables categóricas relacionadas a los datos sociodemográficos y sociolaborales para llevar a cabo el Análisis Clasificatorio Múltiple (MCA). Asimismo, el análisis clasificatorio múltiple es un análisis poco estricto en relación con el cumplimiento de supuestos de estadística paramétrica (normalidad, homocedasticidad, entre otras) por lo que se pueden usar escalas de tipo nominal y ordinal en el mismo análisis.

Se procedió a elaborar la sintaxis de cada modelo para obtener el resultado deseado, por lo que, se decidió programar los siguientes comandos (Prakasam, 2021):

1º MCA: IV_ENCUBIERTAS_HOSTILIDAD_ENCUBIERTA por GÉNERO con
CE_AUTONOMÍA, CE_INTERÉS_PROPIO

SINTAXIS: ANOVA VARIABLES=IV_ENCUBIERTAS_HOSTILIDAD_ENCUBIERTA BY
GÉNERO (1 3) WITH CE_AUTONOMÍA CE_INTERÉS_PROPIO
/METHOD=EXPERIMENTAL/STATICS=MCA.

En la tabla 94, se describe los casos incluidos, el número de casos excluidos y el total de casos con una descripción de las variables dependientes e independientes con covariables consideradas para el análisis.

Tabla 94. Resumen de casos para el Análisis Clasificadorio Múltiple de Hostilidad Encubierta.

Resumen de procesamiento de casos ^a					
Casos					
Incluido		Excluido		Total	
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
234	99.2%	2	0.8%	236	100.0%

a. IV_ENCUBIERTAS_HOSTILIDAD_ENCUBIERTA por GÉNERO con
CE_AUTONOMÍA, CE_INTERÉS_PROPIO

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Posteriormente, en la tabla 95, se presenta la valoración de la significancia del modelo en conjunto, de las covariables, de las interacciones en 2 vías, así como los efectos principales. En este caso, para las covariables de clima ético de autonomía ($p=0.009$) y el clima ético de interés propio($p=0.026$), tanto para la variable independiente de género ($p=0.001$); se obtuvieron significancias estadísticas menores a $p<0.05$, por lo que se asume que el modelo es viable para llevar a cabo el análisis ($p=0.000$).

Tabla 95. Valoración del modelo propuesto para Hostilidad Encubierta.

ANOVA ^{a,b}			Método experimental				
			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
IV_ENCUBIERTAS _HOSTILIDAD_EN CUBIERTA	Covariables	(Combinado)	91.143	2	45.572	4.577	.011
		CE_AUTONOMÍA	69.443	1	69.443	6.974	.009
		CE_INTERÉS_PR OPIO	49.752	1	49.752	4.997	.026
	Efectos principales	GÉNERO	116.578	1	116.578	11.708	.001
	Modelo		207.721	3	69.240	6.954	.000
	Residuo		2290.104	230	9.957		

Total	2497.825	233	10.720		
-------	----------	-----	--------	--	--

a. IV_ENCUBIERTAS_HOSTILIDAD_ENCUBIERTA por GÉNERO con CE_AUTONOMÍA, CE_INTERÉS_PROPIO

b. Covariables entradas primero

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Los resultados de la tabla 96 de Análisis Clasificadorio Múltiple (MCA) muestran que la media de hostilidad encubierta en el género femenino (4.607) tiene una clasificación más alta que en el género masculino. Por otra parte, los valores no ajustados obtenidos son los mismos que una tabla cruzada simple o un análisis de medias, mientras que los valores ajustados son los valores obtenidos de la ecuación de regresión ajustada sustituyendo los valores medios de todas las variables. Para obtener el valor total (OVER ALL MEAN=3.451) de cada categoría, se resta la desviación ajustada a la media ajustada (Prakasam, 2021). Por tanto el valor de cada categoría se muestra en la tabla:

Tabla 96. Análisis de Clasificación múltiple para Hostilidad Encubierta.

MCA ^a								
	N	Media pronosticada		Desviación		OVER ALL MEAN	p	
		Sin ajustar	Ajustado para factores y covariables	Sin ajustar	Ajustado para factores y covariables			
IV HOSTILIDAD ENCUBIERTA								
FEMENINO	64	4.5081	4.607	1.05668	1.15559	3.45141	0.000	
MASCULINO	170	3.0536	3.0164	-0.39781	-0.43504	3.45144		

a. IV_ENCUBIERTAS_HOSTILIDAD_ENCUBIERTA por GÉNERO con CE_AUTONOMÍA, CE_INTERÉS_PROPIO

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

La tabla 97, de resumen de factor proporciona el índice de correlación no ajustado (eta), es decir, el coeficiente de correlación múltiple con una variable predictiva. Mientras que para el coeficiente de correlación (Beta) equivale al coeficiente de correlación parcial. En este caso, la hostilidad encubierta por género (0.198) son inferiores al nivel moderado.

Tabla 97. Resumen de factor del modelo MCA para Hostilidad Encubierta.

Resumen de factor ^a		
	Eta	Beta
		Ajustado para factores y covariables
IV_ENCUBIERTAS_HOSTILIDAD_ENCUBIERTA por GÉNERO con CE_AUTONOMÍA, CE_INTERÉS_PROPIO	.198	.217

a. IV_ENCUBIERTAS_HOSTILIDAD_ENCUBIERTA por GÉNERO con CE_AUTONOMÍA, CE_INTERÉS_PROPIO

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Finalmente, la bondad de ajuste se muestra en la medida de R^2 para estimar el tamaño del efecto del modelo. En este caso, el modelo planteado tiene un tamaño de efecto de 8.3% ($R^2=0.083$).

Tabla 98. Bondad de ajuste de modelo de Hostilidad Encubierta.

Bondad de ajuste de modelo		
	Factores y Covariables	
	R	R al cuadrado
IV_ENCUBIERTAS_HOSTILIDAD_ENCUBIERTA por GÉNERO con CE_AUTONOMÍA, CE_INTERÉS_PROPIO	.288	.083

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

2° MCA: III_ACCIÓN_DOMINACIÓN_Y_DESPRECIO por GÉNERO con CE_AUTONOMÍA, CE_INTERÉS_PROPIO

SINTAXIS: ANOVA VARIABLES= III_ACCIÓN_DOMINACIÓN_Y_DESPRECIO BY GÉNERO (1 3) WITH CE_AUTONOMÍA CE_INTERÉS_PROPIO /METHOD=EXPERIMENTAL/STATICS=MCA.

En la tabla 99, se describe los casos incluidos, el número de casos excluidos y el total de casos con una descripción de las variables dependientes e independientes con covariables consideradas para el análisis.

Tabla 99. Resumen de casos para el Análisis Clasificadorio Múltiple de Acción y Dominación.

Resumen de procesamiento de casos ^a					
Casos					
Incluido		Excluido		Total	
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
234	99.2%	2	0.8%	236	100.0%

a. III_ACCIÓN_DOMINACIÓN_Y_DESPRECIO por GÉNERO con
CE_AUTONOMÍA, CE_INTERÉS_PROPIO

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Posteriormente, en la tabla 100, se presenta la valoración de la significancia del modelo en conjunto, de las covariables, de las interacciones en 2 vías, así como los efectos principales. En este caso, para las covariables de clima ético de autonomía ($p=0.021$) y el clima ético de interés propio($p=0.001$), tanto para la variable independiente de género ($p=0.004$); se obtuvieron significancias estadísticas menores a $p<0.05$, por lo que se asume que el modelo es viable para llevar a cabo el análisis ($p=0.000$).

Tabla 100. Valoración del modelo propuesto para Dominación y Desprecio.

ANOVA ^{a,b}							
			Método experimental				
			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
III_ACCIÓN_DOMINACIÓN_ Y_DESPRECIO	Covariables (Combinado)		55.889	2	27.944	6.154	.002
	CE_AUTONOMÍA		24.407	1	24.407	5.375	.021
	CE_INTERÉS_PROPIO		47.400	1	47.400	10.439	.001
	Efectos principales	GÉNERO	39.129	1	39.129	8.617	.004
	Modelo		95.018	3	31.673	6.975	.000

Residuo	1044.375	230	4.541		
Total	1139.394	233	4.890		

a. III_ACCIÓN_DOMINACIÓN_Y_DESPRECIO por GÉNERO con CE_AUTONOMÍA, CE_INTERÉS_PROPIO

b. Covariables entradas primero

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Los resultados de la tabla 101 de Análisis Clasificadorio Múltiple (MCA) muestran que la media de dominación y desprecio en el género femenino (2.8319) tiene una clasificación más alta que en el género masculino. Por otra parte, los valores no ajustados obtenidos son los mismos que una tabla cruzada simple o un análisis de medias, mientras que los valores ajustados son los valores obtenidos de la ecuación de regresión ajustada sustituyendo los valores medios de todas las variables. Para obtener el valor total (OVER ALL MEAN=2.162) de cada categoría, se resta la desviación ajustada a la media ajustada (Prakasam, 2021). Por tanto el valor de cada categoría se muestra a continuación:

Tabla 101. Análisis de Clasificación múltiple para Dominación y Desprecio.

MCA ^a									
			N	Media pronosticada		Desviación		OVER ALL MEAN	p
				Sin ajustar	Ajustado para factores y covariables	Sin ajustar	Ajustado para factores y covariables		
III_ACCIÓN	GÉNERO	FEMENINO	64	2.7505	2.8319	.58801	.66949	2.1624	0.000
DOMINACIÓN		MASCULINO	170	1.9411	1.9104	-.22137	-.25204	2.1624	
Y DESPRECIO									

a. III_ACCIÓN_DOMINACIÓN_Y_DESPRECIO por GÉNERO con CE_AUTONOMÍA, CE_INTERÉS_PROPIO

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

La tabla 102, de resumen de factor proporciona el índice de correlación no ajustado (η^2), es decir, el coeficiente de correlación múltiple con una variable predictiva. Mientras que para el coeficiente

de correlación (Beta) equivale al coeficiente de correlación parcial. En este caso, la Dominación y Desprecio por género (0.164) son inferiores al nivel moderado.

Tabla 102. Resumen de factor del modelo MCA para Dominación y Desprecio.

Resumen de factor ^a		
	Eta	Beta
		Ajustado para factores y covariables
III_ACCIÓN_DOMINACIÓN_ GÉNERO Y DESPRECIO	.164	.186

a. III_ACCIÓN_DOMINACIÓN_Y_DESPRECIO por GÉNERO con CE_AUTONOMÍA, CE_INTERÉS_PROPIO

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Finalmente, la bondad de ajuste se muestra en la medida de R^2 para estimar el tamaño del efecto del modelo. En este caso, el modelo planteado tiene un tamaño de efecto de 8.3% ($R^2=0.083$).

Tabla 103. Bondad de ajuste de modelo de Dominación y Desprecio

Bondad de ajuste de modelo		
	Factores y Covariables	
	R	R al cuadrado
III_ACCIÓN_DOMINACIÓN_Y_DESPRECIO por GÉNERO con CE_AUTONOMÍA, CE_INTERÉS_PROPIO	.289	.083

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

3° MCA: II_CONSECUENCIAS_AISLAMIENTO_EMOCIONAL por GÉNERO, COHORTE_ANTIGÜEDAD con CE_AUTONOMÍA, CE_INTERÉS_PROPIO

SINTAXIS: ANOVA VARIABLES= II_CONSECUENCIAS_AISLAMIENTO_EMOCIONAL BY GÉNERO (1 3) COHORTE_ANTIGÜEDAD (1 4) WITH CE_AUTONOMÍA CE_INTERÉS_PROPIO/METHOD=EXPERIMENTAL/STATICS=MCA.

En la tabla 104, se describen los casos incluidos, el número de casos excluidos y el total de casos con una descripción de las variables dependientes e independientes con covariables consideradas para el análisis.

Tabla 104. Resumen de casos para el Análisis Clasificadorio Múltiple de Aislamiento Emocional.

Resumen de procesamiento de casos ^a					
Casos					
Incluido		Excluido		Total	
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
232	98.3%	4	1.7%	236	100.0%

a. II_CONSECUENCIAS_AISLAMIENTO_EMOCIONAL por GÉNERO,
COHORTE_ANTIGÜEDAD con CE_AUTONOMÍA, CE_INTERÉS_PROPIO

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Posteriormente, en la tabla 106, se presenta la valoración de la significancia del modelo en conjunto, de las covariables, de las interacciones en 2 vías, así como los efectos principales. En este caso, para las covariables de clima ético de autonomía ($p=0.035$) y el clima ético de interés propio($p=0.028$), tanto para las variables independientes de género ($p=0.018$) como de la cohorte de antigüedad ($p=0.037$); se obtuvieron significancias estadísticas menores a $p<0.05$, por lo que se asume que el modelo es viable para llevar a cabo el análisis ($p=0.003$).

Tabla 105. Valoración del modelo propuesto para Aislamiento Emocional.

ANOVA ^{a,b}			Método experimental				
			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
II_CONSECUENCIAS_AISLAMIENTO_EMOCIONAL	Covariables	(Combinado)	45.127	2	22.564	3.575	.030
		CE_AUTONOMÍA	28.547	1	28.547	4.523	.035
		CE_INTERÉS_PROPIO	30.849	1	30.849	4.888	.028
	Efectos principales	(Combinado)	90.951	4	22.738	3.602	.007
		GÉNERO	35.835	1	35.835	5.677	.018

	COHORTE_ANTIGÜEDAD	54.436	3	18.145	2.875	.037
Interacciones de GÉNERO *						
2 vías	COHORTE_ANTIGÜEDAD	25.777	3	8.592	1.361	.255
Modelo		161.855	9	17.984	2.849	.003
Residuo		1401.208	222	6.312		
Total		1563.063	231	6.767		

a. II_CONSECUENCIAS_AISLAMIENTO_EMOCIONAL por GÉNERO, COHORTE_ANTIGÜEDAD con CE_AUTONOMÍA, CE_INTERÉS_PROPIO

b. Covariables entradas primero

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

Los resultados de la tabla 106 de Análisis Clasificadorio Múltiple (MCA) muestran que la media de aislamiento emocional en el género femenino (3.1186) tiene una clasificación más alta que en el género masculino, así como la cohorte generacional de entre 5 y 10 años (3.2246) tiene una clasificación más alta que las demás categorías. Por otra parte, los valores no ajustados obtenidos son los mismos que una tabla cruzada simple o un análisis de medias, mientras que los valores ajustados son los valores obtenidos de la ecuación de regresión ajustada sustituyendo los valores medios de todas las variables. Para obtener el valor total (OVER ALL MEAN=2.446) de cada categoría, se resta la desviación ajustada a la media ajustada (Prakasam, 2021). Por tanto el valor de cada categoría se muestra a continuación:

Tabla 106. Análisis de clasificación múltiple para Aislamiento Emocional.

MCA ^a									
			N	Media pronosticada		Desviación		OVER ALL MEAN	p
				Sin ajustar	Ajustado para factores y covariables	Sin ajustar	Ajustado para factores y covariables		
II_CONSECUENCIAS_AISLAMIENTO_EMOCIONAL	GÉNERO	FEMENINO	63	3.0264	3.1186	0.57956	0.67181	2.44679	0.003
		MASCULINO	169	2.2308	2.1964	-0.21605	-0.25044	2.44684	
	COHORTE_ANTIGÜEDAD	MENOS DE UN AÑO	44	1.8392	1.748	-0.60764	-0.69881	2.44681	
		ENTRE 1 Y 5 AÑOS	100	2.7567	2.7284	0.30991	0.28159	2.44681	
		ENTRE 5 Y 10 AÑOS	30	3.1869	3.2246	0.74007	0.77781	2.44679	

ENTRE 10 Y 15 AÑOS	58	1.9907	2.0892	-0.45616	-0.35768	2.44688	
-----------------------	----	--------	--------	----------	----------	---------	--

a. II_CONSECUENCIAS_AISLAMIENTO_EMOCIONAL por GÉNERO, COHORTE_ANTIGÜEDAD con CE_AUTONOMÍA, CE_INTERÉS_PROPIO

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

La tabla 107, de resumen de factor proporciona el índice de correlación no ajustado (eta), es decir, el coeficiente de correlación múltiple con una variable predictiva. Mientras que para el coeficiente de correlación (Beta) equivale al coeficiente de correlación parcial. En este caso, la Dominación y Desprecio por género (0.164) y por cohorte de antigüedad (0.186) son inferiores al nivel moderado.

Tabla 107. Resumen de factor del modelo MCA para Aislamiento Emocional.

Resumen de factor ^a		
	Eta	Beta
		Ajustado para factores y covariables
II_CONSECUENCIAS_AISL GÉNERO	.136	.158
AMIENTO_EMOCIONAL COHORTE_ANTIGÜEDAD	.186	.188

a. II_CONSECUENCIAS_AISLAMIENTO_EMOCIONAL por GÉNERO, COHORTE_ANTIGÜEDAD con CE_AUTONOMÍA, CE_INTERÉS_PROPIO

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación

Finalmente, la bondad de ajuste se muestra en la medida de R^2 para estimar el tamaño del efecto del modelo. En este caso, el modelo planteado tiene un tamaño de efecto de 8.7% ($R^2=0.087$).

Tabla 108. Bondad de ajuste de modelo de Aislamiento.

Bondad de ajuste de modelo		
	Factores y Covariables	
	R	R al cuadrado
II_CONSECUENCIAS_AISL AMIENTO_EMOCIONAL por GÉNERO, COHORTE_ANTIGÜEDAD con CE_AUTONOMÍA, CE_INTERÉS_PROPIO	.295	.087

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la presente investigación.

CAPÍTULO 11. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este capítulo final tiene como objetivo interpretar los hallazgos de la investigación a la luz del marco teórico, dando respuesta a los objetivos planteados. En primer lugar, se presenta la Discusión, donde se contrastan los resultados con la literatura previa. Posteriormente, se exponen las limitaciones y futuras líneas de investigación. Finalmente, se presenta la sección de Conclusiones, que sintetiza los hallazgos y responde de manera directa a las hipótesis de la tesis.

11.1 Discusión de Resultados

La presente investigación analizó la relación entre el clima ético, los comportamientos de ciudadanía organizacional y la violencia laboral en el sector manufacturero de Puebla. Los hallazgos cuantitativos, triangulados con las narrativas cualitativas, ofrecen un panorama complejo que se discutirá a continuación, contrastando los resultados con la literatura del marco teórico.

El hallazgo principal de esta tesis es la Hipótesis H4a, que proponía una relación significativa entre el clima ético y la violencia laboral, se acepta parcialmente, pues se demostró que dimensiones específicas del clima ético tienen un efecto directo sobre dimensiones específicas de la violencia laboral. Los modelos de regresión logística ordinal (tablas 87 y 93) demostraron que el clima de interés propio (egoísta) es un factor de riesgo significativo, incrementando la probabilidad de percibir aislamiento emocional ($OR = 1.654$). Inversamente, el clima de autonomía (basado en principios) emergió como un factor protector significativo, disminuyendo la probabilidad de percibir aislamiento emocional ($OR = 0.670$).

Esta relación es coherente con la literatura. El efecto negativo del clima egoísta respalda la conceptualización de la violencia laboral como una "comunicación hostil y poco ética" (Coskuner et al., 2018), donde el individualismo justifica el uso de la agresión. Esto se alinea teóricamente

con la descripción de Tsahuridu (2006), quien señaló que en un clima egoísta la organización tiende a no promover juicios éticos, favoreciendo la aparición de comportamientos contraproductivos. Los datos cualitativos confirmaron que los participantes asociaron el interés propio con "favoritismos" (ej. "nombramiento... por afinidad o preferencia"), el uso de la "comunicación como dispositivo de poder" (ej. "a veces se hablan en alemán cuando no quieren que se sepa información") y una cultura de opacidad (ej. "Las bitácoras de trabajo sólo son para uso del directivo"), lo que se alinea también con la noción de dominación simbólica (Bourdieu, 1998). Por el contrario, el efecto protector del Clima de Autonomía refuerza la idea de que empoderar al individuo para actuar según sus principios (Cortina, 2003) inhibe la agresión. En este sentido, los participantes en las mesas de diálogo lo describieron como "la facilidad de tomar decisiones con base a consideraciones propias" gracias a la "antigüedad" y la "experiencia", lo cual parece disminuir la percepción de agresión.

Otro hallazgo cualitativo relevante fue la discrepancia en el Clima de Reglas. Aunque cuantitativamente fue el clima dominante ($X = 4.69$), en las mesas de diálogo se mencionó que su aplicación es deficiente ("el seguimiento a las políticas o reglas a veces no se sigue como debería"), reactiva ("solo por auditorías" o "hasta que surge un problema") y se percibe como un cumplimiento superficial ("el cumplimiento a las normativas externas es en su mayoría por estricto cumplimiento que por beneficio organizacional"). Los participantes incluso señalaron vacíos normativos explícitos ("Como tal no hay un manual para que la gente sepa lo que tiene que hacer"). Esto sugiere que las empresas estudiadas poseen una estructura basada en reglas (Simha y Cullen, 2012), pero una cultura (clima percibido) que no las refuerza, lo cual, según Aytac y Dursum (2012), es precisamente lo que refuerza la tolerancia a la violencia laboral.

De igual modo, la relevancia de estas dimensiones de clima ético se vio reforzada por los resultados del Análisis de Clasificación Múltiple. al utilizar el clima de autonomía y el clima de interés propio como covariables para explicar las dimensiones de la violencia laboral, se observó que ambas mantenían una significancia estadística robusta. Esto sugiere que, incluso al introducir otras variables sociodemográficas al modelo, el contexto ético percibido por los colaboradores se mantiene como un factor explicativo fundamental de la violencia laboral.

Estos hallazgos confirman lo expuesto por Chappell y Di Martino (1998) y Einarsen (2000), quienes argumentan que la violencia laboral es un fenómeno del entorno sociolaboral. El presente estudio aporta evidencia de que el clima ético, específicamente en sus dimensiones de interés propio y autonomía, es un componente medular de dicho entorno.

Otro de los hallazgos más significativos fue el rechazo de la Hipótesis H5a, pues no se encontró una relación estadísticamente significativa y robusta entre los comportamientos de ciudadanía organizacional y la violencia laboral. Este resultado, es consistente con la literatura, pues Dalal (2005), en su metaanálisis, ya había advertido que los comportamientos de ciudadanía organizacional y los comportamientos contraproducentes (en este caso la violencia en el trabajo) no son polos opuestos, sino constructos distintos con una relación "modesta" ($r = -0.32$). Asimismo, Akar (2018) encontró que la relación directa entre mobbing y comportamientos de ciudadanía organizacional no era significativa.

La interpretación de este hallazgo sugiere que los comportamientos de ciudadanía organizacional (Organ, 1988) (las conductas prosociales individuales) son insuficientes para neutralizar los efectos de un contexto organizacional tóxico (clima ético egoísta). Como se argumentó teóricamente (Einarsen, 2000), la violencia en el trabajo es un fenómeno estructural. Un empleado puede ser un buen ciudadano (alto nivel de comportamientos de ciudadanía organizacional), pero esto no lo

protege de la violencia laboral sistémica (como la sobrecarga de trabajo o el favoritismo) generada por un clima deficiente.

Otro hallazgo complementario respaldado en los estudios previos de violencia laboral (Gancedo, 2023; García et al., 2016; Cárdenas y Páez, 2013; López et al., 2009) que emergió en los análisis de U de Mann-Whitney como en los modelos de regresión es la relevancia del género, fue la diferencia significativa en la percepción de la violencia en el trabajo por género. Se encontró que las mujeres reportaron niveles significativamente más altos en Hostigamiento y Destructividad (rango promedio femenino = 142.02; masculino = 108.27) y Hostilidad Encubierta (rango promedio femenino = 137.48; masculino = 109.98). Asimismo, tanto el modelo de regresión logística para Hostilidad Encubierta (Tabla 87) como los modelos de Análisis Clasificadorio Múltiple (Tablas 96, 101 y 116) confirmaron que el género femenino actúa como un factor de riesgo ($OR = 2.135$) y presenta medias de percepción de violencia laboral consistentemente más altas ($\mu^{\wedge} = 4.607$ en Hostilidad Encubierta, frente a $\mu^{\wedge} = 3.016$ del género masculino).

La interpretación de estos resultados confirman que la violencia en el trabajo no es neutral al género. Estos resultados coinciden empíricamente con los estudios que señalan que las mujeres están más expuestas a comportamientos de violencia laboral sutil y psicológica (Chappell y Di Martino, 2000). Esto sugiere que la violencia laboral en la muestra estudiada reproduce mecanismos de poder y jerarquías de género tradicionales (López et. al., 2009; OIT, 2002), manifestándose como hostilidad encubierta más que como agresión física directa. Las mesas de diálogo (Tabla 81) permitieron identificar que esta "hostilidad encubierta" se materializa en conductas como la "Sobrecarga de Trabajo" (definida por los participantes como "distribución de actividades injustas" o "darle mayor trabajo al que se sabe que lo hace bien") y la "Desacreditación

Profesional" (percibida como "favoritismo" y "falta de confianza en el conocimiento del personal"), ambas formas de violencia microfísica, implícita e implosiva, como las define Han (2013).

Esta evidencia refuerza la justificación social del presente estudio. Si bien el marco normativo mexicano, como el Protocolo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2020), ha sido un acierto al visibilizar el problema y establecer mecanismos de reacción, los hallazgos de esta tesis subrayan el "área de oportunidad" identificada en el marco teórico (Juárez-García, 2017; Uribe, 2019): la necesidad de intervención primaria. Este estudio aporta evidencia de que el "ambiente laboral apropiado" que la norma busca, requiere mecanismos concretos que vayan más allá del diagnóstico, como el fomento activo del clima de autonomía y la mitigación del clima de interés propio.

Con relación a las diferencias existentes entre las empresas, mencionadas en las hipótesis H1, H2 y H3, el análisis comparativo con base en la prueba de Kruskal-Wallis arrojó un panorama mixto. Por un lado, se rechazó la hipótesis alternativa H3a, ya que no se encontraron diferencias significativas entre las cuatro empresas en las dimensiones de violencia laboral ($p > .05$ en todos los casos). Esto permitió analizar la muestra de forma agrupada para dicha variable.

Y por el otro lado, se aceptó parcialmente la hipótesis nula H1o y H2o, al encontrarse diferencias significativas en algunas dimensiones del clima ético (Cuidado, Reglas, Leyes) y de los comportamientos de ciudadanía organizacional (Ayuda, Virtud Cívica), principalmente impulsadas por las empresas "B" y "D". La interpretación de estos resultados es que, si bien todas son manufactureras, las diferencias en cultura (multinacional vs. familiar) y estructura (presencia de RH, implementación de NOM-035) sí impactan en las percepciones de los climas positivos. No obstante, el hecho de que la violencia laboral (la variable dependiente) fuera homogénea, pero los factores protectores (clima ético y comportamientos de ciudadanía organizacional) fueran

heterogéneos, refuerza la idea de que la violencia laboral responde a dinámicas más profundas y generalizadas en el sector, más allá de las buenas prácticas aisladas de una empresa.

11.2 Limitaciones del Estudio

A pesar de los hallazgos, el estudio presenta limitaciones que deben ser reconocidas. Una de ellas es que el estudio se aplicó sólo a una muestra, aunque se incluyeron cuatro empresas, los resultados no pueden generalizarse a todo el sector manufacturero de Puebla, sin embargo, muestra un panorama actualizado del tema con base en las variables estudiadas.

Otra de las limitaciones del estudio es que, al ser un estudio de corte transversal, solo se pueden establecer relaciones y limita la determinación de causalidad entre las variables.

Otra de las limitaciones es que en el momento de realizar este estudio no se contaron con herramientas estadísticas de modelos de ecuaciones estructurales con muestras pequeñas, pues el tamaño de la muestra ($n=236$) impidió la ejecución de análisis más robustos como el Modelo de Ecuaciones Estructurales, como se pretendía originalmente.

La limitación final identificada fue que, aunque los modelos de regresión fueron estadísticamente significativos, los tamaños del efecto fueron pequeños (aprox. 5-7%), lo que indica que la violencia laboral es un fenómeno multifactorial y que el clima ético es solo uno de los muchos predictores que la explican.

11.3 Futuras Líneas de Investigación

Con base en los hallazgos y limitaciones de esta tesis, se proponen las siguientes líneas de investigación. Como primera propuesta se sugiere replicar el estudio en otros sectores (p. ej. servicios, salud, educación, entre otros) para determinar si la relación (clima ético – violencia

laboral) y la no-relación (comportamientos de ciudadanía organizacional – violencia laboral) se mantienen en otros contextos.

Otra de las propuestas es realizar estudios longitudinales que permitan medir cómo una intervención focalizada en el clima ético (p. ej., capacitación en liderazgo ético) impacta en la reducción de la violencia laboral a mediano y largo plazo como sugerencia para integrar a un protocolo de prevención de violencia laboral que lo vuelva más robusto.

Otra propuesta adicional es profundizar cualitativamente, mediante entrevistas a profundidad con mujeres del sector manufacturero, para comprender las dinámicas específicas de la Hostilidad Encubierta que las afectan de manera desproporcionada, para una mejor comprensión de las causas.

Y la propuesta final es analizar los datos con modelos de moderación, pues analizando los resultados obtenidos en este estudio, dado que los comportamientos de ciudadanía organizacional no comprobaron ser predictores directos, la literatura (Chang & Smithikrai, 2010) sugiere que podría actuar como un "amortiguador", por tanto, futuros estudios deberían probar si un alto nivel de comportamientos de ciudadanía organizacional reduce el impacto negativo de un clima de interés propio sobre la violencia laboral.

11.4 Conclusiones

De acuerdo con los objetivos planteados y la discusión de los resultados, se concluye lo siguiente:

Se cumplió el objetivo de caracterizar las variables. El clima ético dominante en la muestra fue el de Reglas, pero las mesas de diálogo revelaron que su aplicación es deficiente y reactiva. Los comportamientos de ciudadanía organizacional se presentaron de forma homogénea y alta. La violencia laboral se manifestó en niveles bajos, pero con "indicios de violencia" en aislamiento emocional, violencia verbal y sobrecarga de trabajo.

Se acepta parcialmente la Hipótesis Alternativa H4a, siendo el clima ético es un predictor estadísticamente significativo de la violencia laboral. Específicamente, el clima de interés propio actúa como factor de riesgo, mientras que el clima de autonomía funge como factor protector.

Se acepta la Hipótesis Nula H5o: No se encontró una relación estadísticamente significativa y con un tamaño del efecto alto entre los comportamientos de ciudadanía organizacional y la violencia laboral.

Se aceptan parcialmente las Hipótesis Nulas H1o y H2o y se acepta la Hipótesis Alternativa H3a, pues se encontraron diferencias significativas en clima ético y los comportamientos de ciudadanía organizacional entre las empresas, pero no se encontraron diferencias significativas en los niveles de violencia laboral, lo que permitió el análisis agrupado de las hipótesis principales.

Se encontró que el género es un predictor significativo de la violencia laboral, pues las mujeres reportaron una percepción significativamente mayor de Hostigamiento y Hostilidad Encubierta.

El aporte principal de esta tesis es la evidencia empírica de que la prevención de la violencia laboral en el sector manufacturero no debe centrarse únicamente en la promoción de comportamientos de ciudadanía organizacional), sino, de manera prioritaria, en la intervención y modificación del contexto. Específicamente, los esfuerzos deben dirigirse a reducir el clima de interés propio (egoísta) y fomentar activamente el clima de autonomía (basado en principios).

REFERENCIAS

- Abeille Mora, E., Soto Carrasco, A. A., Muñoz Muñoz, V. P., Sánchez Salinas, R., Carrera Huerta, S., Pérez Noriega, E., & Landeros Olvera, E. (septiembre - diciembre de 2015). Características de la Prueba Piloto: Revisión de Artículos Publicados en Enfermería. *Rev. Enferm. Neurol.*, Vol.14.(No. 3), 169-175.
- Acosta, M., Aguilera, M., y Pozos, B. (2009). Relación entre el acoso moral en el trabajo y el estilo interpersonal en el manejo de conflictos. *Ciencia y Trabajo*, 21,14-17.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3219068>
- Akar, H. (2018). Meta Analysis of Organizational Trust Studies Conducted in Educational Organizations between the Years. *International Journal of Educational Methodology*, 287-302.
<https://www.ijem.com/meta-analysis-of-organizational-trust-studies-conducted-in-educational-organizations-between-the-years-2008-2018>.
- Allport G. (1937). *Personality; a psychological interpretation*. New York: H. Holt and company.
- Arnaud, A. (2010). Conceptualizing and Measuring Ethical Work Climate: Development and Validation of the Ethical Climate Index. *Business & Society*, 49(2), 345–358.
<https://doi.org/10.1177/0007650310362865>
- Arnaud, A. y Schminke, M. (2012). The Ethical Climate and Context of Organizations: A Comprehensive Model. *Organization Science*, 23(6), pp. 1767–1780.
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1110.0698>
- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. (2010). *ACADEMIA*. Obtenido de CÓDIGO DE CONDUCTA APA:
https://www.academia.edu/35081026/C%C3%B3digo_Conducta_APA

- Ambrose , M., Arnaud , A., y Schminke, M. (2008). Individual moral development ethical climate: The influence of person-organization fit on job attitudes. *Journal of Bussiness Ethics*, 323-333. https://www.researchgate.net/publication/225110985_Individual_Moral_Development_and_Ethical_Climate_The_Influence_of_Person-Organization_Fit_on_Job_Attitudes
- Ares-Parra, A., & Gómez-Gómez, F. (2008). Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de Escuela Universitaria de Trabajo Social: https://eprints.ucm.es/id/eprint/9613/1/Conductas_de_Ciudadan%C3%ADa_Organizacional_y_la_Confianza_en_la_Construcci%C3%B3n_de_Equipos_de_Trabajo_Trabajo_Social_2008_25.pdf
- Arnaud, A. (2006). Conceptualizing and measuring ethical work climate: Development and validation of the ethical climate index. *Academy of management Annual Meeting Proceedings*, E1-E6. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650310362865>
- Arias , L. F. (2017). (Coordinador). *Calidad de Vida en las Organizaciones, las familias y la sociedad*. (J. P. NO EMPLEAR ABREVIATURAS Editor, Ed.) Cuernavaca, Morelos, México: Colección Ediciones Mínimas.
- Arredondo, F., Rosas, J., y Villa, L. (2011). Comportamiento Ciudadano Organizacional y RSE. *Cuaderno Administración ser organizacional*, 221-239. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v24n43/v24n43a11.pdf>
- Aytac, S. y Dursum, S. (2012). The effect on employees of violence climate in the workplace. *Work*, 41, 3026-3031. doi: 10.3233/WOR-2012-0559-3026.
- Baby, M., Glue, P., & Carlyle, D. (2014). “Violence is Not Part of Our Job”: A Thematic Analysis of Psychiatric Mental Health Nurses’ Experiences of Patient Assaults from a New Zealand Perspective. *Issues in Mental Health Nursing*, 35(9), 647–655. doi:10.3109/01612840.2014.892552

- Babaiev, V.M. & Novikova, M.M. & Dioba, Albina. (2014). The basic principles of behavioral risk management improvement. *Actual Problems of Economics*. 156. 322-328.
https://www.researchgate.net/publication/289858095_The_basic_principles_of_behavioral_risk_management_improvement
- Baker, J. (2004). La violencia en el trabajo. En Organización Internacional del Trabajo. Educación obrera. 2003/4. Núm. 133. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_117581.pdf.
- Baker, T., Hunt, T. y Andrews, M. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, 59, pp. 849–857. doi:10.1016/j.jbusres.2006.02.004.
- Barrios-Casas, S. y Paravic-Klijn, T. (2011). Aplicación del modelo de violencia laboral de Chappell y Di Martino adaptado al usuario hospitalizado. *Aquichan*, 11(1). Colombia.
<http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v11n1/v11n1a07.pdf>
- Banerjee, A. y otros, 2012: «Structural violence in long-term, residential care for older people: Comparing Canada and Scandinavia», en *Social Science and Medicine*, vol. 74, págs. 390-398, DOI: 10.1016/j.socscimed.2011.10.037.
- Bennett, J. B., Cook, R. F., & Pelletier, K. R. (2011). An integral framework for organizational wellness: Core technology, practice models, and case studies. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 95–118). American Psychological Association.
https://www.researchgate.net/profile/Joel-Bennett/publication/232525144_Toward_an_integrated_framework_for_comprehensive_organizational_wellness_Concepts_practices_and_research_in_workplace_health_promotion/links/5b183ad70f7e9b68b42256fd/Toward-an-integrated-framework-for-comprehensive-organizational-wellness-Concepts-practices-and-research-in-workplace-health-promotion.pdf

- Bateman, T. y Organ, D. (1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship," *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-95.
- Blair-Trujillo, E. (2009). Aproximación teórica al concepto de violencia: avatares de una definición. *Política y cultura*, 32, 9-33. <http://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n32/n32a2.pdf> [Consultado el 18 de octubre de 2014].
- Bourdieu, P. (1998). La dominación masculina. *Anagrama*.
- Brief, Arthur P. and Stephan J. Motowidlo (1986) "Prosocial Organizational Behaviors," *Academy of Management Review*, 11 (4), 710-25.
- Burgos M, y Paravic T. (2003). Violencia hospitalaria en pacientes. *Ciencia y Enfermería*, 9(1), pp. 9-14.
- Biaggini, M., y Mendoza , A. (2005). Influencia del Apoyo Organizacional percibido, Compromiso Organizacional, Satisfacción Laboral, Sexo y Nivel de Cargo sobre la Ciudadanía Organizacional. *Trabajo de Investigación*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica de Andrés Bello.
- Brooks, J., McCluskey, S., Turley, E., & King, N. (2014). The Utility of Template Analysis in Qualitative Psychology Research. *Qualitative Research in Psychology*, 12(2), 202–222. doi:10.1080/14780887.2014.955224
- Bulutlar, E., y Oz, E. U. (2009). The effects of ethical climates on bullying behavior in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 86, 273-295. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-008-9847-4>

- Caldwell, D., y Moberg, D. (2007). An exploratory investigation of the effect of ethical culture in activating moral imagination. *Journal of Business Ethics*, 193-204.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-006-9190-6>
- Carolyn, R., y Wey, C. (1996). El ABC de la Ética. *Gestión*, 1-5.
- Cárdenas-Jiménez, M., & Páez-Cala, M. L. (2013). Mobbing o acoso laboral. Revisión del tema en Colombia. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 42(1), 114-123.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452013000100011
- Castañeda, J. I., & García, V. (2020). Violencia y desigualdad laboral en México: Revisión teórica desde una perspectiva de género. *Región y sociedad*, 32, e1266.
<https://doi.org/10.22198/rys2020/32/1266>
- Chang, K., y Smithikrai, C. (2010). Counterproductive behavior at work: an investigation into reduction strategies. *The international Journal of Human Resource Management*, 1272-1288.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483852>
- Chappell y Di Martino, V. (1998). Cuando el trabajo resulta peligroso. *Oficina Internacional del Trabajo*. ISBN 92-2-1-110335-8. <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/magazine/26/violence.htm>
- Chávez-Rizo, I. E. (2016) Estudio del Clima Ético: Validación de la versión mexicana de un cuestionario para medir el clima ético en una organización del sector público en el Estado de Puebla, el análisis de resultados y propuestas para su aplicación futura [Tesis de Licenciatura, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla].
- Cortina, A. (2003). Ética en la empresa en el horizonte de la organización. En A. Cortina, *Construir Confianza: Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones* (págs.

17-37). Madrid: Trotta. <https://herder.com.mx/es/libros-books/construir-confianza/adela-cortina/trotta>

Coskuner, S., Costur, R., Bayhan-Karapinar, P., Metin-Camgoz, S., Cylan, S., Demiritas, S., Ciffili, G. (2018). Mobbing, Organizational Identification, and Perceived Support: Evidence from a Higher Education Institution. *Eurasian Journal of Educational Research*, 19-40. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ejer/issue/42503/512026>

Cruz Arroyo, V. B. y Casique, I. (2019). Violencia laboral: análisis de los factores de riesgo y consecuencias en la vida de las mujeres trabajadoras en la Ciudad de México. *Papeles de población*, 25(102), 51-79. <https://ru.crim.unam.mx/handle/123456789/361>

Cruz, T. S. (2012). Cuerpos abyectos y poder disciplinario: la violencia familiar y laboral contra mujeres transexuales en México. *La ventana, revista de estudios de género*, 4(36), 203-233. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362012000200009

Chappell D, y Di Martino V. (1998) *Violence at work*. Geneva: International labour office.

Cullen, J., Parboteeah, K. y B. Victor: 2003, The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis, *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127–141.

Cullen, J. y Víctor, B. (1988). The organizational bases of ethical work. *Administrative science quarterly*, 33, 101-125. <https://doi.org/10.2307/2392857>

Cullen, J., Stephens, C., y Víctor, B. (1989). An Ethical weather report: Assessing the organizational ethical climate. *Organizational dynamics*, 50-62. [https://www.nipc.ir/uploads/10.1016-0090-2616\(89\)90042-9_12167.pdf](https://www.nipc.ir/uploads/10.1016-0090-2616(89)90042-9_12167.pdf)

Cullen, J., Víctor, B., y Bronson, J. W. (1993). The ethical climate Questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 667-674.

https://www.researchgate.net/publication/228162800_The_Ethical_Climate_Questionnaire_An_Assessment_of_Its_Development_and_Validity#fullTextFileContent

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (s.f). *Art. 123°*. Última reforma publicada DOF 08-05-2020 (México).

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Constitucion_Politica.pdf

Delgadillo , L., Argüello, F., González , L., y Brito , C. (2017). Medición de la violencia laboral a través de una escala psicométrica (Evila-Ad). *Psicología Organizacional en Latinoamérica*, 145-157. <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235152047019.pdf>

Demir, K. (2015). The Effect of Organizational Justice and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behaviors: The mediating Role of Organizational Identification. *Eurasian Journal of Educational Research*, 60, 131-148. DOI: 10.14689/ejer.2015.60.8

Deshpande, S., George, E., y Joseph, J. (2000). Ethical Climates and Managerial Success in Russian Organizations. *Journal of Business Ethics*, 211-217. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1005943017693>

Deshpande, S., Joseph , J., y Shu, X. (2011). Ethical Climate Managerial Success in China. *Journal of Business Ethics*, 527-534. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-010-0666-z>

Damasio, A. (1996). El error de Descartes, Crítica: Barcelona

Di Martino V, Hoel H, Cooper C. (2003). Preventing violence and harassment in the workplace. The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Ireland.

Díaz-Muñoz, Gustavo. (2020). Metodología del estudio piloto. *Revista chilena de radiología*, 26(3), 100-104. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-93082020000300100>

Díaz Sarmiento, C., López Lambraño, M., y Roncallo Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby

boomers, X y millenials. Clío América, 11(22), 188-204.
<https://doi.org/10.21676/23897848.2440>

Einarsen, E. (2000) Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggress Violent Beh.* 5(4), 379-401.

Ellenberg, D., y Rojas, J. (Junio de 2007). Influencia de la Identificación con el trabajo, la percepción de apoyo organizacional, la antigüedad, el sexo, la edad y el nivel de instrucción sobre la ciudadanía organizacional. . *Trabajo de Investigación*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica de Andrés Bello.

Enríquez-Hernández, C., Ortiz-Vargas, I., Petrovich, I., Martínez-Jiménez, L., Méndez-Cordero, E. y Fernández-Sánchez, H. (2021). VIOLENCIA HACIA EL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA: UNA ETNOGRAFÍA FOCALIZADA. *Ciencia y Enfermería*. 27. 1-10.
10.29393/CE27-18VHCH60018.

Ferrato , E., y Coutinho de Arruda, M. (2005). CLIMA ÉTICO CORPORATIVO: Una aplicación del modelo de Víctor Cullen en las empresas del estado de Sao Paulo. *Cuad Difus*, 10(18).
<https://www.redalyc.org/pdf/3607/360733600007.pdf>

Fontes, K., Santana, R., Pellosos, S., y Carvalho, M. (2013). Factors associated with bullying at nurses' workplaces. *Revista Latino-Americana Enfermagem*, 21(3),758-764.
https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-11692013000300758&lng=es&nrm=iso&tlng=en

Freud, S. (1930). El malestar en la cultura. Amorrortu Editores. Tomo XXI.

García, S.A., Piña, S.A.E., Olguin, F.G. y Uribe-Prado, J.F. (2008). Escalamiento multidimensional y acoso laboral: un estudio conceptual sobre mobbing para el desarrollo de una escala de

- medición. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 27, 2, 119-132.
<http://revista.cinzel.com.co/index.php/RPO/article/view/99/98>
- Galaviz-Armenta, T. (2020). Enfoques disciplinarios e interdisciplinarios para el análisis y definición de la violencia. *Ánfora*, 28(50), pp. 161-182. <https://orcid.org/0000-0001-5464-7641>.
- García-Rivera, B. R., Álvarez-Medina, M. T., Ramírez-Barón, M. C., & Aranibar-Gutiérrez, M. F. (2018). Acoso laboral a las mujeres en las maquiladoras, ¿mito o realidad?. *The Anáhuac journal*, 18(1), 63-93. Epub 24 de enero de 2022. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2018v18n1.04>
- Galtung, J. (1996). *Peace by Peaceful Means. Peace and Conflict, Development and Civilization*. International Peace Research Institute.
- Gancedo, M. N. (2023). Violencia laboral en América Latina: Una revisión de la evidencia científica. *Vertex, Revista Argentina de Psiquiatría*, 34(161), 184-192. <https://revistavertex.com.ar/ojs/index.php/vertex/article/view/779>
- García, A., Iglesias, S., Saleta, M., & Romay, J. (2016). Acoso laboral en mujeres y hombres: Un estudio en la población española. *Psychology, Society, & Education*, 8(1), 35-47. <https://www.redalyc.org/pdf/3758/375839306003.pdf>
- Gimeno, M., Pinazo, D., García, T. y García, A. (2008). *Evaluación de las organizaciones saludables. Una propuesta metodológica*. [Archivo PDF]. http://horarioscentros.uned.es/archivos_publicos/qdcente_planes/676031/7cuestionarioorganizacionsaludable.pdf

- Gimeno, M., Grandio, A., y Marqués, I. (2012). Prácticas Organizativas saludables frente a la violencia en el trabajo. Estudio de su incidencia. *Administración Universitat de Jaume I*. 7 (13), 43-58. <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281623577005.pdf>
- González de Rivera, J. L., & Rodríguez-Abuin, M. J. (2003). Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: el LIPT-60 (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) en versión española. *Psiquis*, 24(2), 59-69.
- González de Rivera, J. L., & Rodríguez-Abuin, M. J. (2005). Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: El LIPT-60. Madrid: EOS. En J.L. González de Rivera (Ed.). *Las Claves del Mobbing*. Madrid: Editorial EOS.
- Gómez, G., y Manrique, A. (2014). Clima ético en una entidad del Estado. *Perspectiva Psicológica*, 321-336. <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v10n2/v10n2a10.pdf>
- Gómez-Pérez, L. E., & Hernández-Gómez, J. A. (2021). El reto de la implementación de la NOM-035-STPS-2018 en México: un análisis de sus alcances y limitaciones. *Revista de Administración y Organizaciones (Contaduría y Administración)*, 66(2), 1-15.
- Gouldner, A. (1957). Cosmopolitans and locals: Towards an Analysis of Latent Social Roles. *Administrative Science Quarterly*, 2-28. <https://www.jstor.org/stable/2391000?seq=1>
- Gorsira, M., Steg, L., Denkers, A. y Huisman, W. (2018). Corruption in Organizations: Ethical Climate and Individual Motives. *Administrative Science*. 8(4). doi:10.3390/admsci8010004
- Goto, S. (2007). The bounds of classical risk management and the importance of behavioral approach. *Risk Management and Insurance Review*, 10(2), 267-282. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6296.2007.00118.x>

- Gradilla-Lizardo, N.; Fadda, S. y Gloss-Nuñez, D. (2025). Inclusión e inserción laboral de la población trans y sus efectos en la salud mental: una revisión de la literatura. Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores, DOI:10.46377/dilemas.v13i1.4747
- Guadarrama, R., Hualde, A. y López, S. (2015). *La precariedad laboral en México*. México: El Colegio de la Frontera.
- Guber, R. (2001). *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Grupo Editorial Norma.
- Guillen Parra, M. (2006). *Ética en las organizaciones: Construyendo confianza*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A. http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1143/1143_u7_a2_op.pdf
- Gutiérrez-Lombardo, R. (2006). Biología y Violencia En SanMartín, J. (Ed). ¿Qué es esa cosa llamada violencia? (pp. 31-36). Suplemento del Boletín Diario de Campo.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2004). *Análisis multivariante*. Editorial Prentice Hall.
- Hamui-Sutton, A. (2013). Un acercamiento a los métodos mixtos de investigación en educación médica. *Investigación En Educación Médica*, 2(8), 211–216. doi:10.1016/s2007-5057(13)72714-5
- Han, B. (2013). Topología de la violencia. *Herder*.
- He, H., y Brown, A. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group y Organization Management*. SAGE, 38(1), 3-35. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1059601112473815>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

- Hinson, J., & Shapiro, M. (2003). Violence in the workplace: Awareness and prevention. *Australian Health Review*, 26(1), 84-91. doi:DOI: 10.1071/AH030084
- Hirigoyen, M. F. (2014). Acoso laboral o mobbing y violencia de género. Corte Interamericana de Derechos Humanos. <https://www.corteidh.or.cr/tablas/r38415.pdf>
- Hoermannn, C. C. (1964) Trabajo en turno y ciclo biopsicológico. [En línea] *Revista de Psicología*, 1, p. 49-53. Disponible en: http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.849/pr.849.pdf
- Hunt, S., y Vitell, S. J. (1986). A General Theory of Marketing Ethics. *Journal Of Macromarketing* , 5-16. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0276146706290923>
- Jara, M. y Ferrer, S. (2005). Genética de la Violencia. *Revista Chilena de Neuro-Psiquiatría*, 43(3), pp. 188-200.
- Jiménez-Bautista, F. (2019). Antropología de la violencia: origen, causas y realidad de la violencia híbrida. *Revista de Cultura de Paz*, 3 pp. 9-51. <https://revistadeculturadepaz.com/index.php/culturapaz/article/view/62>
- Jong, J. (1974) El uso del análisis de clasificación múltiple (MCA) en la demografía. Una introducción del método con un ejemplo de su aplicación. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31990/D-00190.00_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Juárez-García, A. (2017, 24 de julio). La NOM-035-STPS de Riesgos Psicosociales en México: Retos para la Academia- Industria-Gobierno. *Prevencionar México*. <https://prevencionar.com.mx/2017/07/24/la-nom-035-stps-riesgos-psicosociales-mexico-retos-la-academia-industria-gobierno/>

- Kapp, E., y Partboteeah, K. (2008). Design better programs, improve compliance and foster participation. *Professional Safety*, 28-31.
https://www.researchgate.net/publication/239816993_Ethical_Climate_Safety_Performance_Design_Better_Programs_Improve_Compliance_And_Foster_Participation
- Keep, W. (2009). Furthering Organizational Priorities with Less Than Truthful Behavior: A Call for Additional Tools. *Journal of Bussiness Ethics*, 81-90.
<https://www.jstor.org/stable/40294874?seq=1>
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales (4ª ed.). McGraw-Hill.
- Kruskal WH. Ordinal measures of association. J Am Stat Assoc 1958; 1958; 53: 814-61.
- Kolmogorov, A. N. (1933) Sulla determinazione empirica di una legge di distribuzione. *Giornale dell'Istituto Italiano degli Attuari*, 4, 83-91.
- Kohlberg, L. (1984). *The Philosophy of Moral Development*. New York: Harper y Row.
- Letelier, G., Navarrete, E., y Farfan, C. (2014). Síndromes organizacionales: mobbing y burnout. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 28-40.
<http://www.reibci.org/publicados/2014/mayo/4568333.pdf>
- Ley Federal del Trabajo, (s.f). *Art. 3º y 3 bis, 133º y 135º*. Última Reforma publicada en el DOF el 30-11-2012 (Secretaría del Trabajo y previsión Social: México).
http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/junta_federal/secciones/consultas/ley_federal.html
- Lin, Y.-Y. (2004). Organizational Identity and Its Implication on Organization Development. *Eric*, 37-44. <https://eric.ed.gov/?id=ED492427>

- Little, R. J. A. 1988. A test of missing completely at random for multivariate data with missing values. *Journal of the American Statistical Association* 83: 1198–1202.
- Littlewood, H. F., y Uribe, J. F. (2018). *Psicología Organizacional en Latinoamérica*. CDMX, México: Manual Moderno.
- Lewin K. Field, (1951). *theory in social science*. New York: Harper and Row;
- Leymann, (1997). *The Mobbing Encyclopedia. Bullying. The Definition of Mobbing at Workplaces*. Madrid: Pirámide.
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Montes-Piñeiro, C. (2009). Diferencias de género en el acoso psicológico en el trabajo: un estudio en población española. *Psicologia em Estudo*, 14(3), 519-528. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722009000300013>
- Lorenz, K. (1963). *Sobre la agresión: el pretendido mal*. *Siglo XXI*, México.
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, and Richard Fetter (1993), "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 57 (January), 70-80.
- Mayorga-Ponce, R., Virgen-Quiroz, A., Martínez -Alamilla, A., & Salazar-Valdez, D. (2020). Prueba Piloto. Hidalgo: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ICSA/issue/archive>
- McDonald, R. P. (1999). *Test theory: A unified treatment*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Medina, F., & Galván, M. (2007). *Imputación de datos: teoría y práctica*. Estudios estadísticos y prospectivos. División de Estadística y Proyecciones Económicas. 54, Santiago de Chile, https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4755/1/S0700590_es.pdf

Milczarek, M., 2010: Workplace violence and harassment: A European Picture, European Risk Observatory Report (Luxemburgo, EU-OSHA).

Martin, K. y Cullen, J. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 69, pp. 175–194. DOI 10.1007/s10551-006-9084-7

Martin, K. y Cullen, J. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Bussiness Ethics*, 69(2), pp. 175–194.

Max-Neef, M. (2004). Fundamentos de la transdisciplinaridad. Universidad Austral de Chile: Chile

Mischel W. (1968). *Personality and assessment*. New York: Wiley.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71–83. doi:10.1207/s15327043hup1002_1

Mas, F. (2018). Las conductas de ciudadanía organizacional y su Relación con el compromiso organizacional del Personal de la Dirección de Administración y Finanzas de una Institución Tributaria . [Tesis Doctoral, Instituto de Gobierno y Gestión Pública]. <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/3288?locale-attribute=en>

Martin, K. D., y Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175-194. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-006-9084-7>

Moore, C. (2008). Moral disengagement in processes of organizational corruption. *Journal of Bussiness Ethics*, 129-139.

https://www.researchgate.net/publication/5149212_Moral_Disengagement_in_Processes_of_Organizational_Corruption

Moreno , B., & Baéz, C. (Noviembre de 2010). Factores y riesgos psicosociales, formas y consecuencias, medidas y buenas prácticas. (U. A. Madrid, Ed.) Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene. Obtenido de <https://www.insst.es/documents/94886/96076/Factores+y+riesgos+psicosociales%2C+formas%2C+consecuencias%2C+medidas+y+buenas+pr%C3%A1cticas/c4cde3ce-a4b6-45e9-9907-cb4d693c19cf>

Morello , G., y González, M. (2002). *Etica empresarial: Aproximaciones conceptuales y aplicaciones prácticas*. Argentina: Colección Reflejos de Nuestro Tiempo. https://www.academia.edu/639594/%C3%89tica_empresarial_Aproximaciones_conceptuales_y_aplicaciones_pr%C3%A1cticas

Moorman, R. H.; Blakely, G.L. (1995). Individualism-Collectivism as An Individual Difference Predictor Or Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Organizational Behavior*. 16(2), 127–142. <https://doi.org/10.1002/job.4030160204>

Netemeyer, R., Boles, J., McKee, D. y McMurrian, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61, pp. 85-98. <https://doi.org/10.1177/002224299706100306>.

Nuñez, C. (2018). Análisis de varianza no paramétrica: un punto de vista a favor para utilizarla. Programa de Ingeniería en biotecnología, 4(3), 69-79. doi:<https://doi.org/10.30973/aap/2018.4.3/1>

Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales. (sf). *Violencia laboral en el trabajo y sus manifestaciones*. Obtenido de UGT:

http://www.ugtbalears.com/es/PRL/Documents/Folletos/GUIA_ACOSO2.pdf

OIT. (s.f.). *Organización Internacional del Trabajo*. Recuperado el Agosto de 2019, de La violencia en el trabajo: un problema mundial: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008502/lang--es/index.htm

OIT. (2003). Repertorio de recomendaciones prácticas sobre violencia y el estrés en el sector servicios: una amenaza para la productividad y el trabajo decente. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

OIT. (2002). Directrices marco para afrontar la violencia laboral en el sector de la salud. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, Consejo Internacional de Enfermeras, Organización Mundial de la Salud, Internacional de Servicios Públicos.

Oliveira, J. (2020). Integración de datos en investigación de métodos mixtos: desafío y oportunidad para la enfermería. *Texto Contexto Enferm* [Internet]; 29: e20200203. Disponible en: <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2020-0002-0003>

Organización Internacional del Trabajo Argentina. (09 de 12 de 2021). OIT. Obtenido de 6 de cada 10 personas que trabajan sufrieron situaciones de violencia laboral: https://www.ilo.org/buenosaires/noticias/WCMS_831312/lang--es/index.htm

Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books. Massachusetts.

Organ, D. y Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*. 74(1), 157–164. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>

- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. <https://psycnet.apa.org/record/1997-03452-002>
- Organ, D., Podsakoff, P. y Mackenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California.
- Organ, D. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20, 465-478
- Organ, D. y Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135, 339–350. doi:10.1080/00224545.1995.9713963
- Organ, D. y Ryan, K. (1995) A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-800.
- Olmedo, M., & González, P. (2006). La Violencia En El Ámbito Laboral: La Problemática Conceptuación Del Mobbing, *Acción Psicológica*, 4(2), 107-128. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3440/344030758005.pdf>
- Prakasam, C. (22 de Agosto de 2021). SPSS Multiple Classification Analysis. Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=RMzk9MGvPXk>
- Pando-Moreno, M., Beltrán-Aranda, C., Preciado-Serrano, L., Franco-Chávez, S., & Salazar-Estrada, J. (2006). Validez y confiabilidad del inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo (ivapt-pando). *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 11(2), 319-332. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29211208.pdf>
- Patlán Pérez, J. (2020). Efecto de la violencia en el trabajo en los trastornos psicosomáticos y la calidad de vida en el trabajo. *Revista Latinoamericana De Medicina Conductual / Latin*

American Journal of Behavioral Medicine, 10(1), 17–31. Recuperado a partir de <https://www.revistas.unam.mx/index.php/rlmc/article/view/79680>

Patlán, J. (2019). La NOM-035-STPS-2018: una nueva cultura de prevención de riesgos psicosociales en México. *Revista de Psicología y Salud*, 29(2), 295-302.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. Harper & Row.

Pillinger, J. (2016). Riesgos psicosociales y violencia en el mundo del trabajo: perspectiva sindical. *Boletín Internacional de Investigación Sindical* [Archivo PDF]. https://www.ilo.org/actrav/info/international-journal-labour-research/WCMS_553931/lang-es/index.htm

OCC México (21 de septiembre del 2018). *Bossing: 7 de cada 10 mexicanos han sufrido acoso laboral*. <https://www.occ.com.mx/blog/bossing-acoso-laboral/>

Omar, A., & Uribe Delgado, H. (2005). Las dimensiones de personalidad como predictores de los comportamientos de ciudadanía organizacional. *Estudios de Psicología*, 10(2), 157-166. Oumlil, B., y Balloun, J. L. (2009). Ethical Decision Making Differences Between American and Moroccan MANagers. *Journal of Bussiness Ethics*, 457-478. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-008-9719-y>

Pando, M., Aranda, C., Salazar J. G. y Torres, T. M. (2016). Prevalencia de violencia psicológica y acoso laboral en trabajadores de Iberoamérica. En *Enseñanza e Investigación en Psicología*. 21(1). pp. 39-45.

Parker, S., Williams, H. y Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of initiative-taking behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636–652. doi:10.1037/0021-9010.91.3.636

- Piñuel y Zabala, I. (2006). El mobbing o acoso psicológico en el trabajo. En SanMartin, J. (Ed). ¿Qué es esa cosa llamada violencia? (pp. 67-78). Suplemento del Boletín Diario de Campo.
- Piñuel y Zavala, I. (2003). Mobbing (p. 82). Santander: Sal Térrea.
- Pitzer, J. (2001). The Management of Behavioral Risk: Risk Competency Safety. https://www.academia.edu/8873110/The_Management_of_Behavioral_Risk_Risk_Competency_Safety
- Podsakoff, N., Whiting, S., Podsakoff, P. y Blume, B. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), pp. 122–141. DOI: 10.1037/a0013079
- Podsakoff, Philip M. and Scott B. MacKenzie (1994), "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness," *Journal of Marketing Research*, 31 (August), 351-63.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., y Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 513-663. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920630002600307>
- Proethika (2018). *Informe de la Gestión de prácticas éticas en la ciudad de Puebla desde la mirada de sus líderes*. <http://www.proethika.mx/>
- Rasmussen, C. A., Hogg, A., & Andersen, L. P. (2013). Threats and Physical Violence in the Workplace. *Journal of Interpersonal Violence*, 28(13), 2749–2769. doi:10.1177/0886260513487987
- Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo (s.f.). Art. 53°. Última reforma publicada en el DOF el 14-11-2014 (Secretaría del Trabajo y Previsión Social: México).

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/134257/Reglamento_Federal_de_Seguridad_y_Salud_en_el_Trabajo.pdf

Rodríguez, N. (2010). Mobbing y nivel de estrés en el ámbito académico. *Acta Psiquiatría Psicológica de América Latina*.; 56(2):91-95. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/60535>

Rodrigues, M., y Freitas, M. E. (2014). Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. *Cad EBAPE BR*, 12(2), 284-301. https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512014000200008&script=sci_abstract&tlng=pt

Rosario, E., y Rovira, L. (2004). Desarrollo y validación de la Escala de Ciudadanía Organizacional. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 1-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4896081>

Rodríguez, V.A. y Paravic, T., (2013). Un modelo para investigar violencia laboral en el sector salud. *Revista Gaúcha Enfermagem*, 34 (1). <https://doi.org/10.1590/S1983-14472013000100025>

Schneider, B. (1975). Organization climates: An essay. *Personnel Psychology*, 447-479. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2020). Protocolo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral en los centros de trabajo. Gobierno de México. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/539287/Protocolo_Violencia_Laboral_0603-1amGMX__1_.pdf

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2023, 30 de junio). Personas trans son las más afectadas en la comunidad LGBTTTIQ+ por discriminación laboral [Comunicado de prensa]. Gobierno de México.

- Silva E. F., Oliveira, K. K., y Souza, P. C. (2011). Saúde mental do trabalhador: o assédio moral praticado contra trabalhadores com LER/DORT. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 36(123),56-70. DOI: 10.1590/S0303-76572011000100006
- Smith, A., Organ, D. y Near, J. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal Of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Simha, A., y Cullen, J. (2012). Ethical climates and their effects on Organizational Outcomes: Implications From the Past and Prophecies for the Future. *Academy of Management Perspectives*, 20-34. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amp.2011.0156>
- Singhapakdi , A., Salyachivin, B., y Veereyangkur, V. (2000). Some Important Factors Underlying Ethical Decision Making of Managers in Thailand. *Journal of Bussiness Ethics*, 271-284.
- Soares, L. R., y Villela, W. V. (2012). O assédio moral na perspectiva de bancários. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 37(126), 203-212. https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0303-76572012000200003&script=sci_abstract&tlng=pt
- Salmerón-Castro, F. (2017). La Antropología y el análisis de la violencia. En L. Herrera-Lasso (Ed.). *Fenomenología de la violencia: una perspectiva desde México* (pp. 50-82). Siglo XXI Editores.
- SanMartin, J. (2006). ¿Qué es esa cosa llamada violencia? En SanMartin, J. (Ed). ¿Qué es esa cosa llamada violencia? (pp. 11-30). Suplemento del Boletín Diario de Campo.
- Sanmartín. J. (2001). Bases biológicas y sociales se la violencia. Un viaje al cerebro de los violentos. *Ludus Vitalis*, 9(16), pp 89-103.
- Schneider B. (1983). Interactional psychology and organizational behavior. In: Staw BM, Cummings LL, editors. *Research in organizational behavior*, vol. 5. Greenwich, CT: JAI Press;

Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479.

Serrano, A. (2006). Violencia en las aulas. Una fractura en la socialización En SanMartin, J. (Ed).

¿Qué es esa cosa llamada violencia? (pp. 61-66). Suplemento del Boletín Diario de Campo.

Tannera , E., Tannerb, J., y Wakefiel, K. (2015). Panacea or Paradox? The moderating role of ethical climate. *Journal of Personal Selling*, 175-190.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08853134.2015.1010540?scroll=topyneedAccess=true>

Tagiuri, R., & Litwin, G. H. (1968). Organizational climate: Explorations of a concept. Harvard University Press.

Terán-Cazares, M. M. (2009). *Factores determinantes del Comportamiento de Ciudadanía Organizacional: Su relación con el Entorno Sociocultural a través de la Cultura Organizacional y los atributos de Personalidad. La Administración Pública en el Estado de Nuevo León*. [Tesis de Doctorado, Repositorio Academico Digital UANL].
<https://core.ac.uk/reader/76585318>

Terán-Cázares, M. M., García-Peña, M. E. y Blanco-Jiménez, M. (2015). *El entorno social como elemento a considerar para predecir la ciudadanización de los trabajadores dentro de la organización*. *Innovaciones de Negocios*, 12(23), 133 – 151.
<http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/55/52>.

Toledo, C.T. (2015) El Clima Ético Y El Acoso Laboral En Una Empresa De Call Center [Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/01/01/Toledo-Crista.pdf>

- Trenbunsel , A., y Smith Crowe, K. (2008). Ethical Decision Making: Where We've Been and Where We're Going. *Academy of Management Annals*, 545-607.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/19416520802211677>
- Treviño, L. K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A person-situation interactionist Model . *Academy of Management Review*, 601-617. <https://psycnet.apa.org/record/1986-28808-001>
- Treviño, L. K., Butterfield, K., y McCabe, D. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Bussiness Ethics Quarterly*, 447-47.
<https://pennstate.pure.elsevier.com/en/publications/the-ethical-context-in-organizations-influences-on-employee-attit>
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., y Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 951-990. <https://doi.org/10.1177%2F0149206306294258>
- Treviño, L., y Brown , M. (2004). Managing to be ethical: Debunking five bussiness ethics myths. *Academy of Management*, 69-81.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.2004.13837400>
- Treviño, L., Butterfield, K., y McCabe, D. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Bussiness Ethics Quarterly*, 447-476.
<https://doi.org/10.2307/3857431>
- Trevino LK (1986). Ethical decision making in organizations: a person–situation interactionist model. *Acad Manage Rev*; 11:601–17.
- Turnipseed, D. L. (2002). Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of Business Research*, 55, 1-15.

- Tsahuridu, E. (2006). Anomie and ethics at work. *Journal of Bussiness Ethics*, 163-174.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-006-9074-9>
- Tsai, M.-T., y Huang, C. C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan, *journal of Business Ethics*, 80, 565-581.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-007-9455-8>
- Topa , G., Morales, J., y Gallastegui, J. (2006). Acoso Laboral: relaciones con la cultura organizacional y los resultados personales. *Psicothema*, 18(4), 766-771.
<http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3306>
- Toro, J., y Gómez, C. (2016). Factores Facilitadores de la Violencia Laboral: Una Revisión de la Evidencia Científica en América Latina. *Ciencia y trabajo*, 18(56), 110-116.
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v18n56/art06.pdf>
- Uribe Prado, J. F., García Saisó, A., Castillo Perea, I., y Barrera Palestina, P. Y. (2011). La escala mexicana de acoso en el trabajo: (EMAT): Violencia Laboral, factores psicosomáticos y clima laboral, un estudio confirmatorio. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 30(2), 161-182. <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/119>
- Uribe-Prado, J.F., Trejo-Islas, E., Vázquez, G., García, A., y García, S. (2011). Estudio Exploratorio de Violencia en el Trabajo y su relación con Factores Psicosomáticos: Desarrollo de la Escala Mexicana de Acoso en el Trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21-45.
<http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/112>
- Uribe-Prado, J. F. (2013). *Escala de Violencia en el Trabajo (EVT)*. México: Manual Moderno.
- Uribe-Prado, J. F. (2017). El clima laboral y su relación con salud y factores psicosociales en trabajadores mexicanos. *Calidad de vida en las organizaciones, familia y sociedad*, 281-296.

- Van Dyne, L. L. Cummings & J. McLean Parks, (1995). Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & L. Van Dyne, J. Graham & R. M. Dienesch, (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Velázquez-Narváez, Y. y Díaz-Cabrera, M.D. (2020). Violencia y desigualdad laboral en México: Revisión Teórica desde una perspectiva de género. En *Andamios* 17 (42), pp. 423-440. DOI: <http://dx.doi.org/10.29092/uacm.v17i42.750>
- Velázquez, Salma & Hernandez, Yareli & Solís-Rodríguez, Fany. (2019). Perspectivas sobre acoso laboral: un enfoque cualitativo. *Memorias de Congreso Internacional de Investigación Científica Transdisciplinaria*. 7(1), 23-28. https://www.researchgate.net/publication/343022519_Perspectivas_sobre_acoso_laboral_un_enfoque_cualitativo
- Vera-Cortes, J.L. (2006). Laberintos y taxonomías de la violencia. En SanMartin, J. (Ed). ¿Qué es esa cosa llamada violencia? (pp. 5-6). *Suplemento del Boletín Diario de Campo*.
- Ventura-León, J. L. y Caycho-Rodríguez, T. (2017). El coeficiente Omega: un método alternativo para la estimación de la confiabilidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*. 2017;15(1):625-627. [fecha de Consulta 16 de Junio de 2023]. ISSN: 1692-715X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77349627039>
- Victor, B., y Cullen. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administration Science Quartely*, 33(1), pp. 101–125.
- Van Dyne, L., Graham, J., Dienesch, R. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, And Validation. *Academy of Management Journal*, 37 (4), 765. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256600>

- Victor, B., y Cullen, J. (1988). The organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125. <https://www.jstor.org/stable/2392857?seq=1>
- Westbrook, L., & Saperstein, A. (2015). New Categories Are Not Enough. *Gender & Society*, 29(4), 534–560. doi:10.1177/0891243215584758
- Wimbush , J., y Shepard , J. (1994). Toward An Understanding Of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence. *Journal of Bussiness Ethics*, 637-647. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00871811>
- Yandrick, R. (1996). Behavioral Risk Management: How to avoid preventable losses from mental health problems in the workplace. San Francisco, CA: Jossey-Bass. <https://www.semanticscholar.org/paper/Behavioral-Risk-Management%3A-How-to-Avoid-Losses-in-Yandrick/8b17ee905868a24642a03dc561d7e6b89f01de95>
- Zapf, D. y Gross, C., 2001: «Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension», en *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 10, págs. 497-522, DOI: 10.1080/13594320143000834.

ANEXO A INSTRUCCIONES:

Nos gustaría hacerle algunas preguntas sobre el clima general en su empresa/departamento o unidad de trabajo. Mucho le agradecería tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Lee cada pregunta con cuidado
- No conteste lo que crea que debería ser o lo que crea que nos gustaría que respondiera
- Conteste lo que usted honestamente siente, no hay respuestas buenas ni malas
- Conteste todas las preguntas, no se salte alguna
- Aunque algunas preguntas parezcan similares, su respuesta a cada una de ellas es muy importante para la investigación
- Su reacción inicial a cada pregunta es la mejor manera de responder

Por favor, indique si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre su empresa. Utilice las siguientes escalas para elegir su respuesta.

¿En qué medida las siguientes aclaraciones son ciertas acerca de su empresa?

Completamente falso 1	En gran medida es Falso 2	Medianamente Falso 3	Verdadero 4	En gran medida es verdadero 5	Completamente verdadero 6
---------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------	-----------------------	---	-------------------------------------

NO.	AFIRMACIONES	1	2	3	4	5	6
1.	En esta empresa, las personas dejan su trabajo por su propia voluntad.						
2.	La responsabilidad más importante para los empleados de esta empresa es pensar primero en la productividad						
3.	En esta empresa, se espera que la gente sea fiel a sus propias creencias personales y morales.						
4.	En esta empresa, se espera que las personas hagan cualquier cosa para promover los intereses de la empresa.						
5.	En esta empresa, la gente se preocupa la una por la otra.						
6.	No hay lugar para la moral o ética personal en esta empresa.						
7.	Es muy importante seguir estrictamente las reglas y procedimientos de la empresa.						
8.	El trabajo se considera de baja calidad sólo cuando daña los intereses de la empresa.						
9.	Cada persona decide por sí misma lo que es correcto o incorrecto en esta empresa.						
10.	En esta empresa, las personas protegen sus propios intereses por encima de todo.						
11.	La empresa considera como más relevante lo que cada persona crea que está bien o mal.						
12.	La preocupación más importante es el bienestar de todas las personas en la empresa.						
13.	Lo más importante es si una decisión viola alguna norma o alguna ley.						
14.	Se espera que las personas cumplan con la ley y las normas profesionales por encima de otras consideraciones.						

Completamente falso 1	En gran medida es Falso 2	Medianamente Falso 3	Verdadero 4	En gran medida es verdadero 5	Completamente verdadero 6
--------------------------	------------------------------	-------------------------	----------------	----------------------------------	------------------------------

NO.	AFIRMACIONES	1	2	3	4	5	6
15.	Se espera que todos se adhieran a las reglas y procedimientos de la empresa.						
16.	En esta empresa, nuestra mayor preocupación siempre es lo que es mejor para la otra persona.						
17.	Las personas se preocupan por los intereses de la empresa.						
18.	Las personas que llegan lejos en esta empresa siguen estrictamente las normas.						
19.	La manera más eficiente es siempre la que dictan las normas para esta empresa.						
20.	En esta empresa, se espera que la gente siga estrictamente las normas legales o profesionales.						
21.	El objetivo más importante en la empresa es el beneficio de todos los que laboran en ella.						
22.	En esta empresa, la gente se guía por su ética personal.						
23.	Las personas que llegan lejos en esta empresa obedecen estrictamente las políticas o normas.						
24.	En esta empresa, la ley o el código de ética profesional es el principal interés.						
25.	En esta empresa, se espera que cada persona, trabaje de manera eficiente por encima de todo.						
26.	Se espera de ti que siempre hagas lo que es correcto para el cliente y el público.						
27.	La gente en esta empresa considera importante el espíritu del equipo.						
28.	La gente en esta empresa tiene un fuerte sentido de responsabilidad hacia la sociedad.						
29.	Las decisiones se revisan principalmente pensando en el beneficio.						
30.	La gente en esta empresa está constantemente preocupada por el cliente, y el interés del público.						
31.	La gente está muy preocupada por lo que generalmente les beneficia a los empleados de la empresa.						
32.	Lo que es mejor para cada individuo es una preocupación principal en esta organización.						
33.	Las personas en esta empresa están preocupadas por lo que es mejor para sí mismos.						
34.	El efecto de las decisiones sobre el cliente y el público son la principal preocupación en esta empresa.						
35.	Se espera que cada individuo se haga cargo de sus decisiones.						
36.	Se buscan siempre soluciones eficientes a los problemas en esta empresa.						

ANEXO B: ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

Nada 1	Casi nada 2	Poco 3	Neutral 4	Algo 5	Mucho 6	Totalmente 7
-----------	----------------	-----------	--------------	-----------	------------	-----------------

No.	Aspecto	1	2	3	4	5	6	7
1	En tu ambiente de trabajo los compañeros ayudan a orientar a los nuevos empleados.							
2	En tu ambiente de trabajo los compañeros trabajan y se ayudan en equipo.							
3	En tu ambiente de trabajo los compañeros se apoyan unos a otros con su trabajo, para el beneficio del grupo.							
4	En tu ambiente de trabajo se ayudan unos a otros para aprender y solucionar problemas.							
5	Recomendaría a su organización para trabajar en ella.							
6	En tu ambiente de trabajo se defiende a la organización cuando otros empleados la critican o hablan mal de ella.							
7	En tu ambiente de trabajo los compañeros hablan orgullosamente de los servicios de la organización.							
8	En tu ambiente de trabajo los compañeros estarían dispuestos a cambiar de organización, sólo por ganar más dinero.							
9	En tu ambiente de trabajo, comúnmente los compañeros son puntuales.							
10	En tu ambiente de trabajo los compañeros no dejan asuntos pendientes.							
11	En tu ambiente de trabajo los compañeros avisan si no pueden ir a trabajar.							
12	En tu ambiente de trabajo los compañeros se dedican a realizar sus actividades encomendadas, sin perder el tiempo.							
13	En tu ambiente de trabajo los compañeros toman los descansos sólo en los tiempos señalados.							
14	En tu ambiente de trabajo no se pierde el tiempo en conversaciones ociosas (chismes, rumores, etc.).							
15	En tu ambiente de trabajo se motiva a los compañeros para que aporten sus ideas y opiniones.							
16	En tu ambiente de trabajo se anima a los compañeros a realizar su trabajo de una mejor manera y efectiva.							
17	En tu ambiente de trabajo se anima a los compañeros a dar sus opiniones.							
18	En tu ambiente de trabajo, los compañeros realizan funciones adicionales a su labor para ayudar a mejorar la imagen de la empresa.							
19	En tu ambiente de trabajo los compañeros asisten a las sesiones informativas o de capacitación, aunque no sea obligatoria su asistencia.							
20	En tu ambiente de trabajo los compañeros asisten y participan activamente en las reuniones en las que son convocados.							
21	En tu ambiente de trabajo los compañeros piensan que tienen un crecimiento personal, no importando que posición ocupen en la organización.							
22	En tu ambiente de trabajo los compañeros sienten que el tener más responsabilidades impacta positivamente en su crecimiento personal							
23	En tu ambiente de trabajo los compañeros se esfuerzan por desarrollar de forma creativa su trabajo, aunque sea rutinario							
24	En tu ambiente de trabajo los compañeros atienden con gusto la capacitación o educación adicional							

A continuación, encontrará una serie de enunciados, responda considerando su forma de sentir, percibir o apreciar determinadas **situaciones hostiles**, ya sea de un evento pasado o actual hacia usted en la organización donde labora. Se le recomienda contestar con toda confianza y sinceridad.

Se le presentarán **dos tipos de respuesta para cada enunciado**. El primer tipo (A), se refiere a la frecuencia con que ocurre una acción, con seis posibles opciones. (Nunca, Casi nunca, Una vez al mes, Una vez a la semana, Casi Diario, Diario) puede elegir cualquiera de ellas. Así mismo, para el segundo tipo (B) de respuesta, se podrá elegir cualquiera de seis posibilidades (Uno o menos de un mes, dos meses, tres meses, cuatro meses, cinco meses, seis meses o más meses) lo cual indicará la duración de cada acción.

Ejemplo: “Donde laboro si cometo un error soy castigado”

Respuesta a) (Frecuencia):

Respuesta b) (Duración):

¿Con qué frecuencia? (A)						¿Por cuántos meses? (B)					
Nunca (1)	Casi Nunca (2)	Una vez al mes (3) XX	Una vez a la semana (4)	Casi Diario (5)	Diario (6)	Uno o Menos de un mes (1)	(2)	(3)	(4)	(5) XX	(6) ó más meses

En el ejemplo, quien contestó considera que si comete un error es castigado al menos una vez al mes y está situación se ha presentado por un periodo de cinco meses.

En caso de que la **primera respuesta A)** sea **Nunca**, la **segunda respuesta B)** deberá dejarla en **blanco**.

ANEXO C		¿Con qué frecuencia?						¿Por cuántos meses?					
		Nunca	Casi nunca	Una vez al mes	Una vez a la semana	Casi Diario	Diario	1 mes o menos	2 meses	3 meses	4 meses	5 meses	6 meses o más
No.	Ítems	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1	Donde trabajo exageran al controlarme entradas, salidas y movimientos dentro de la empresa												
2	En la organización donde laboro mi jefe me impone su voluntad e intereses												
3	Mi jefe me ha obligado a pedirle perdón de manera humillante por errores de trabajo												
4	Me amenazan con reducirme mi tiempo de descanso												
5	En mi lugar de trabajo he descubierto que inventan “chismes” de mí												
6	Me han amenazado con reportarme o inhabilitarme para otros trabajos												
7	Mi jefe y/o compañeros de trabajo suelen hacerme llamadas telefónicas con propuestas sexuales, las cuales me molestan y rechazo												
8	Mis compañeros de trabajo me hacen la vida imposible												

		¿Con qué frecuencia?						¿Por cuántos meses?					
		Nunca	Casi nunca	Una vez al mes	Una vez a la semana	Casi Diario	Diario	1 mes o menos	2 meses	3 meses	4 meses	5 meses	6 meses o más
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
9	En el trabajo me calumnian y se murmura a mis espaldas												
10	He observado que mi jefe y mis compañeros se ponen de acuerdo para sabotear mi trabajo												
11	Si me rehúso a realizar actividades extras recibo amenazas por parte de mi jefe												
12	Mi jefe y/o compañeros de trabajo me tratan mal por mi orientación sexual												
13	Cuando mis familiares o amigos llegan a comunicarse telefónicamente conmigo al trabajo, se les niega la posibilidad de hablar conmigo sin razón aparente												
14	He tenido que soportar peticiones de favores sexuales por parte de compañeros de trabajo que abusan de su jerarquía institucional												
15	Mi jefe acostumbra a insinuar que soy mal trabajador lo que me genera culpa, aunque no sea cierto												
16	En la empresa en donde trabajo se percibe un clima de trabajo hostil y tenso												
17	Si tengo la oportunidad de salir de mi trabajo de acuerdo con el horario establecido mis superiores se encargan de hacerme sentir incómodo para que salga más tarde												
18	En mi trabajo me culpan de cualquier error												
19	Mi jefe me castiga prohibiéndome usar el teléfono para hacer llamadas personales												
20	Percibo que mis compañeros se burlan de mi manera de pensar												
21	Cuando llego a retrasarme en la entrega de trabajo, mi jefe me lo reprocha exageradamente haciéndome sentir mal												
22	Minimizan mi desempeño laboral ya que argumentan que no cuento con las capacidades o habilidades necesarias para realizar las actividades que se me encomiendan												
23	Mi jefe y/o compañeros suelen presionarme con intenciones sexuales para salir a comer o a tomar algo												
24	Mis compañeros de trabajo suelen comentar que mi trabajo es poco profesional, aunque no sea cierto												
25	Me han presionado con sanciones laborales si no acepto propuestas sexuales												
26	Me obligan a hacer cosas de trabajo para las que saben que no estoy preparado y así hacerme quedar mal												
27	Se me trata diferente entre mis compañeros de trabajo por mi sexo												
28	Mi jefe (s) me grita frente a todos mis compañeros para ponerme en ridículo												

		¿Con qué frecuencia?						¿Por cuántos meses?					
		Nunca	Casi nunca	Una vez al mes	Una vez a la semana	Casi Diario	Diario	1 mes o menos	2 meses	3 meses	4 meses	5 meses	6 meses o más
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
29	Cuando estoy con mi jefe y/o compañeros, estos suelen tener conversaciones con contenido sexual alusivos a mi persona, lo cual me incomoda												
30	Algunos compañeros de trabajo suelen mirarme morbosamente (con intenciones sexuales) para molestarme y hacerme sentir mal												
31	Me asignan lugares de trabajo que me mantienen aislado del resto de mis compañeros												
32	En mi trabajo he sido castigado, por no colaborar, hasta altas horas de la noche												
33	He sufrido amenazas de perder el empleo												
34	En mi trabajo tengo que atenerme arbitrariamente a lo que disponga mi jefe según su estado de ánimo												
35	En mi trabajo me castigan poniéndome a hacer tareas absurdas												
36	En el trabajo prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo												
37	Me impiden intencionalmente el acceso a cursos, pláticas, juntas importantes para mi trabajo, etc.												
38	En algunas ocasiones mi jefe me encarga trabajos especiales o urgentes, pero estos son ignorados después y tirados a la basura.												
39	A pesar de cualquier tipo de esfuerzo mis jefes y/o compañeros de oficina critican mi trabajo												
40	Mi jefe me castiga recortando mis tiempos de descanso												
41	Han agredido a algún amigo, familiar o colaborador cercano para intimidarme												
42	Bromas, comentarios, chistes de naturaleza sexual molestos hacia mi persona son realizados por mis jefes o compañeros de trabajo después de haber solicitado una mejora laboral												
43	Mis jefes no atienden las peticiones que hago												
44	Mi jefe y/o compañeros de trabajo han llegado a hacerme propuestas indecorosas a cambio de una mejora o permanencia laboral												
45	Cuando hay juntas importantes se me informa de ellas en el último momento para que parezca improvisado												
46	Mi trabajo es evaluado de forma negativa y lo comparan con el de mis compañeros												
47	Le ocasionan daños en su domicilio por peleas de trabajo												
48	Mis compañeros de trabajo hacen diferencias de trato por mi apariencia física												

		¿Con qué frecuencia?						¿Por cuántos meses?					
		Nunca	Casi nunca	Una vez al mes	Una vez a la semana	Casi Diario	Diario	1 mes o menos	2 meses	3 meses	4 meses	5 meses	6 meses o más
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
49	Controlan de manera muy estricta y exagerada mis horarios de trabajo, alimentos y movimientos dentro de la empresa												
50	En el trabajo atacan o se burlan de mis preferencias políticas o religiosas												
51	Mi jefe abusa del cargo que tiene para satisfacer sus intereses parándose el cuello con mi trabajo sin reconocérmelo												
52	Mi jefe acostumbra a aventarme documentos en el escritorio												
53	Mis compañeros me hacen responsable de sus errores haciéndome sentir culpable												
54	Se me controla excesivamente el uso de material, equipo y artículos de oficina												
55	En el trabajo me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallas, omisiones y confusiones que no dependen totalmente de mi												
56	Algunas personas distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago para hacerme quedar mal en el trabajo												
57	Modifican mis responsabilidades o funciones a realizar sin previo aviso												
58	Recibo ataques físicos leves como advertencia por problemas de trabajo												
59	Me siento en un clima de trabajo inestable												
60	Mi jefe hace comentarios intimidatorios respecto a mi permanencia en la empresa												
61	Recibo insultos o comentarios obscenos o degradantes por parte de mis compañeros de trabajo												
62	Me atacan físicamente por venganzas de trabajo												
63	Hacen circular rumores falsos o infundados sobre mi persona												
64	En general, se me ignora y se me trata como si fuera invisible												
65	En mi trabajo me hacen sentir que no cuento con las capacidades y habilidades necesarias para la realizar las tareas encomendadas												
66	En mi trabajo me hacen sentir diferente por mi origen cultural												
67	Me reducen mi hora de alimentos como castigo												
68	En mi trabajo siento como si estuviera pintado, ya que mis compañeros y/o jefes no me toman en cuenta												

		¿Con qué frecuencia?						¿Por cuántos meses?					
		Nunca	Casi nunca	Una vez al mes	Una vez a la semana	Casi Diario	Diario	1 mes o menos	2 meses	3 meses	4 meses	5 meses	6 meses o más
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
69	Me chantajea con cambiarme de puesto cuando mi jefe considera que no le gusta mi trabajo												
70	He tenido que trabajar los fines de semana como forma de castigo												
71	Mi jefe me solicita trabajo con información poco clara												
72	Recibe daños en sus pertenencias o en su vehículo por problemas de trabajo												
73	Mis jefes y/o compañeros de trabajo me privan de información necesaria para hacer mi trabajo												
74	Han inventado errores en mi trabajo, mismos que yo no he cometido y que han sido causa para que sea solicitada mi renuncia												
75	Las personas que me apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de mí												
76	Me zarandean, empujan o agreden físicamente para intimidarme por razones laborales												
77	Mi jefe ha utilizado mis errores para exhibirme en público frente a mis compañeros												
78	En mi trabajo existe un trato déspota entre compañeros												
79	Manipulan mis herramientas de trabajo (por ejemplo, borran archivos de la computadora, me esconden o descomponen objetos de trabajo)												
80	Si llego tarde a mi trabajo, mi jefe me lo reprocha hasta que logra hacerme sentir mal												
81	Mis compañeros de trabajo me han humillado públicamente												
82	Mis compañeros de trabajo me ignoran, me excluyen o fingen no verme												
83	En la organización en la que me encuentro se acosa laboralmente												
84	Me asignan plazos irracionales para entregar proyectos de trabajo												
85	En mi trabajo me critican por mi forma de vestir												
86	En mi lugar de trabajo no se respeta mi estado civil (soltero, casado, viudo, divorciado, unión libre, madre soltera, etc.)												
87	Observo que al participar en reuniones de trabajo mis opiniones son ignoradas												
88	Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (terminar de contrato, manchar expediente, sanciones)												
89	Me obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos												

		¿Con qué frecuencia?						¿Por cuántos meses?					
		Nunca	Casi nunca	Una vez al mes	Una vez a la semana	Casi Diario	Diario	1 mes o menos	2 meses	3 meses	4 meses	5 meses	6 meses o más
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
90	Mi jefe y/o compañeros de trabajo me prometen ocultar mis errores a cambio de algún tipo de contacto sexual												
91	Me saturan con una carga de trabajo exagerada en forma malintencionada												
92	Estando en mi espacio laboral recibo acercamientos físicos sexualmente indeseados e incómodos por parte de algún miembro de la organización												
93	Me han querido asustar con la sanción de evaluar mal mi desempeño, a pesar de que mi trabajo es el adecuado												
94	Se esperan a la hora de salida para solicitarme trabajo de último momento												
95	Mi jefe me exige más allá de los buenos resultados para que él sobresalga de entre sus colegas												
96	El ambiente de trabajo es tan desagradable que no tengo ánimo para relacionarme con otras personas												
97	Donde laboro si cometo un error soy castigado												

Algunos datos demográficos

98	¿Qué edad tiene?								
99	Género	Femenino	Trans femenino	Masculino	Trans Masculino	Sin género	Prefiero no decirlo		
100	Estado Civil	Soltero(a)		Casado(a)		Divorciado(a)		Unión Libre	
101	¿Qué escolaridad tiene?	Primaria	Secundaria		Preparatoria/ Bachillerato		Licenciatura	Posgrado	
102	¿A qué área o departamento pertenece?								
103	¿En su trabajo que tipo de puesto ocupa?	Directivo	Encargado de área		Encargado de turno		Empleado	Otro:	
104	¿Cuántas horas trabaja al día?								
105	¿Cuánto tiempo de antigüedad tiene en la empresa en la que labora actualmente?								
106	¿Qué tipo de contrato tiene?	Periodo a prueba		Determinado o definido		Indeterminado o Indefinido		Eventual	
107	¿Tiene personas laboralmente a tu cargo? (cuantas)								
108	¿En qué turno trabaja?	Diurno			Nocturno			Mixto	
109	¿Con que frecuencia fuma?	Nunca	Casi Nunca	Una vez al mes	Una vez a la semana	Casi Diario	Diario		
110	¿Cuántos cigarros fuma?								

111	¿Con que frecuencia ingiere bebidas alcohólicas?	Nunca	Casi Nunca	Una vez al mes	Una vez a la semana	Casi Diario	Diario
112	¿Padece dolores de cabeza? (cefalea tensional, migraña, etc.)	Nunca	Casi Nunca	Una vez al mes	Una vez a la semana	Casi Diario	Diario
113	¿Padece dolores musculares? (cuello, espalda, extremidades, etc.)	Nunca	Casi Nunca	Una vez al mes	Una vez a la semana	Casi Diario	Diario
114	¿Padece problemas gastrointestinales? (diarreas, gastritis, colitis, úlceras, etc.)	Nunca	Casi Nunca	Una vez al mes	Una vez a la semana	Casi Diario	Diario
115	¿Padece trastornos del sueño? (insomnio, pesadillas, no poder despertar, etc.)	Nunca	Casi Nunca	Una vez al mes	Una vez a la semana	Casi Diario	Diario
116	¿Padece ansiedad? (nerviosismo inexplicable, angustia, temblores, etc.)	Nunca	Casi Nunca	Una vez al mes	Una vez a la semana	Casi Diario	Diario
117	¿Padece tristeza, llanto, melancolía, depresión?	Nunca	Casi Nunca	Una vez al mes	Una vez a la semana	Casi Diario	Diario
118	¿Padece disminución del apetito o satisfacción sexual?	Nunca	Casi Nunca	Una vez al mes	Una vez a la semana	Casi Diario	Diario
119	¿Padece trastornos alimenticios? (falta o exceso de apetito, vomito, náuseas)	Nunca	Casi Nunca	Una vez al mes	Una vez a la semana	Casi Diario	Diario
120	¿Padece miedos, temores, fobias, etc. hacia situaciones u objetos?	Nunca	Casi Nunca	Una vez al mes	Una vez a la semana	Casi Diario	Diario
121	¿Actúa y responde con agresividad incontrolable?	Nunca	Casi Nunca	Una vez al mes	Una vez a la semana	Casi Diario	Diario

¡Muchas gracias por su participación!



ANEXO D

GUÍA DE OBSERVACIÓN ETNOGRÁFICA

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: _____

CRITERIOS		OBSERVACIONES
1. CLIMA ÉTICO		
1.1	¿Cómo se transmite a los colaboradores lo que se espera de ellos?	
1.2	¿Cómo se les transmite a los colaboradores las metas?	
1.3	¿Cómo se les comunica a los colaboradores las políticas o las reglas de la empresa?	
A los líderes/directivos:		
1.4	¿Cómo sabemos que los colaboradores están trabajando como se espera?	
1.5	¿Cómo nos damos cuenta de que los colaboradores le dan valor a los lineamientos?	
2. CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL		
2.1	¿Cómo se reconoce el esfuerzo de los colaboradores?	
2.2	¿Cómo se integran los nuevos colaboradores a la empresa?	
2.3	¿Por qué los colaboradores deciden quedarse en la empresa?	
2.4	¿Cómo se percibe el liderazgo en la empresa?	
2.5	¿Cómo nos involucramos con lo que sucede en la organización; interna y externamente?	
3. VIOLENCIA EN EL TRABAJO		
3.1	¿Qué comprendemos por violencia laboral?	
3.2	¿Qué postura tiene la empresa ante la violencia laboral?	



3.3	¿Cómo se identifican los comportamientos de violencia laboral?	
3.4	¿Cómo se comunica un evento relacionado con la violencia?	
3.5	¿Cómo se les da seguimiento a estos eventos en la empresa?	
4. ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN		
4.1	¿Con que medidas se cuenta para la prevención de estos comportamientos?	
4.2	¿Cómo promueven los líderes/directivos la eliminación de estos comportamientos?	
4.3	¿Qué tipo de capacitación han recibido?	

ANEXO E CARTA INVITACIÓN DIRIGIDA A LAS Y LOS DIRECTORES

Puebla, Pue., a ____ de _____ del 2022.

ASUNTO: CARTA INVITACIÓN DIRIGIDA A LAS Y LOS DIRECTORES

**ESTIMADO (NOMBRE DEL DIRECTOR-A-)
(PUESTO QUE EJERCE)
P R E S E N T E**

Quien suscribe, Idalid Elizabeth Chávez Rizo

Doctorante en Psicología de la Calidad de Vida y Efectividad Organizacional, Maestra en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), México. Con una estancia de investigación en la Maestría de Psicología de las Organizaciones en la Universidad de Sevilla (US), España, realizó la Tesis de la Maestría “Estudio y Medición del Clima Ético en las Organizaciones”. Actualmente me encuentro cursando el Doctorado en Psicología en la línea de Investigación de Calidad de Vida y Efectividad Organizacional en el Centro de Investigación Transdisciplinar en Psicología (CITPsi) de la UAEM apoyada por CONACYT desde donde se plantea la siguiente propuesta:

Por este medio me acerco a usted, para invitar a la organización _____ a participar en mi proyecto de investigación titulado: **“El Clima Ético, la Ciudadanía Organizacional y su relación con la Violencia en el Trabajo”**, pues la población meta son empresas medianas de manufactura en el Estado de Puebla. El objetivo es medir y analizar las relaciones causales entre los tipos de climas éticos, los comportamientos de ciudadanía organizacional y los comportamientos de violencia laboral presentes en medianas empresas manufactureras, para implementar estrategias que promuevan un ambiente laboral favorable y libre de violencia.

Si es de su interés llevar a cabo la aplicación del proyecto de investigación, es importante darle a conocer las actividades planeadas en tres etapas que se describen a continuación:

Etapas 1. MESAS DE TRABAJO

OBJETIVO: Obtener información cualitativa relacionada a la percepción de los colaboradores ante la violencia laboral, mediante estrategias grupales.

PLANEACIÓN: Grupos de hasta 15 personas segmentadas por orden jerárquico.

DURACIÓN POR MESA: 2 hrs (divididas en 2 sesiones de 1 hr por grupo)

Etapas 2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

OBJETIVO: Se llevarán a cabo aplicación de encuestas para el levantamiento de información cuantitativa relacionada a la percepción de los colaboradores para cada variable, mediante la aplicación de instrumentos.

INSTRUMENTOS: Escala de Violencia Laboral (120 ítems), Ciudadanía Organizacional (24 ítems), Clima Ético (36 ítems)

PLANEACIÓN: Grupos de entre 15 y 20 personas.

DURACIÓN DE LA APLICACIÓN: 90 minutos (por grupo)



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Centro de Investigación
Transdisciplinaria en Psicología

CENTRO DE INVESTIGACIÓN TRANSDISCIPLINAR EN PSICOLOGÍA

Etapas 3. RETROALIMENTACIÓN DE RESULTADOS CON LA ALTA DIRECCIÓN

OBJETIVO: Brindar resultados que permitan reforzar las acciones en pro de un ambiente laboral favorable y libre de violencia laboral de manera efectiva.

PLANEACIÓN: Presentación de resultados preliminares a Directivos

DURACIÓN: 60 minutos

El tiempo total estimado para el fin de proyecto es de 2 meses, siempre y cuando las condiciones permitan el correcto desempeño de la metodología.

Como **entregables** se entregarán los siguientes:

- Informe Final con los resultados generales del Clima ético, la ciudadanía organizacional y los tipos de violencia laboral presentes en la organización, así como el análisis de sus causas.
- Recomendaciones y estrategias de prevención

Las **especificaciones técnicas** son las siguientes:

- Toda información se manejará de forma confidencial, por lo cual no se podrán devolver resultados individuales que permitan identificar a las y los colaboradores.
- Los participantes firmarán un Consentimiento Informado en el cual se les explicará el objetivo del proyecto de investigación.
- Se solicitará que la organización nombre a un responsable para coordinación de las actividades,
- Se solicitará un espacio cerrado en el cual se pueda llevar a cabo las actividades del proyecto.
- Toda la información proporcionada para el estudio únicamente será utilizada con fines científicos, por lo cual se firmará una carta de confidencialidad por parte de quien suscribe.

Como responsabilidades del centro de trabajo se solicitan las siguientes:

- La empresa deberá extender una carta de aceptación del proyecto, así como una constancia de que se llevó a cabo la investigación, con fines de entrega a la Centro de Investigación Transdisciplinaria en Psicología.
- Se solicita atentamente el compromiso de la Dirección para llevar a cabo el proyecto en tiempo y forma, para obtener los resultados deseados para ambas partes.

El proyecto de investigación planteado culmina hasta la entrega del informe final, basado en el análisis de los datos recomendados en la aplicación, por lo cual no cubre aspectos de capacitación u otras necesidades que puedan surgir durante la intervención.

Agradeciendo su atención, quedo atenta para cualquier duda o comentario.

¡Gracias por apoyar la investigación en México!

Mtra. Idalid Elizabeth Chávez Rizo

222 293 6836

idalid.chavez@uaem.mx





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



ANEXO F. CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado y Estimada participante:

Usted ha sido invitado e invitada a participar en el proyecto de investigación “El Clima Ético, la Ciudadanía Organizacional y su relación con la Violencia en el Trabajo en Trabajadores de empresas medianas de giro manufacturero”, el cual es desarrollado por la doctorante **Idalid Elizabeth Chávez Rizo** quien pertenece al **Centro de Investigación Transdisciplinar en Psicología** de la **Universidad Autónoma del Estado de Morelos**.

El objetivo del presente estudio es analizar los diferentes tipos de toma de decisiones y los comportamientos que voluntariamente practican los colaboradores y colaboradoras que pertenecen a la organización sin ser formalmente parte de sus funciones, con la finalidad de determinar la relación que tienen con otros comportamientos abusivos o agresivos entre sus propios miembros.

Le pedimos ser parte de este estudio porque usted forma parte de una empresa mediana del sector privado con giro manufacturero. Su participación consistirá formar parte de dos etapas en la investigación, de manera presencial o virtual:

Etapas: Mesas de Diálogo

Formará parte de una mesa de diálogo con una duración de dos horas, con el objetivo de obtener información relacionada a la percepción de lo que se vive en la organización con base a las relaciones personales y laborales, describiendo la toma de decisiones en el trabajo y cómo se establecen acciones para mejorar el ambiente laboral. Se conformarán los grupos con base a la semejanza en la jerarquía para obtener una mejor interacción durante la actividad. Estas mesas de diálogo serán guiadas por la investigadora responsable quién expresamente solicita su autorización para tomar fotografías o capturas de pantalla para el análisis de la información.

Etapas: Aplicación de Cuestionarios

Por otro lado, se llevará a cabo la aplicación de cuestionarios para medir los comportamientos voluntarios presentes en los colaboradores y colaboradoras, la intención de la toma de decisiones, y la percepción de posibles actitudes de abuso o agresión constantes a partir de la situación laboral actual. La aplicación será realizada por la investigadora responsable.

La duración del proyecto de investigación, únicamente integra las actividades anteriormente descritas. El estudio podría postergarse o darse por terminado si algún siniestro o factor externo amenaza la salud e integridad de ambas partes (ej. Sismo, epidemia, pandemia, paro técnico, etc.).

Confidencialidad: Durante cada una de las actividades de ambas etapas, se reforzará la confidencialidad y cuidado en la información que se obtenga de parte de las y los participantes durante las sesiones y posterior a ellas. Es decir que, usted no podrá ser identificado e identificada; y toda la información que nos proporcione será estrictamente confidencial y sólo podrá ser utilizada por el equipo de investigación del proyecto, prohibiendo su disponibilidad para otro propósito. Los resultados de este estudio serán publicados con fines científicos, resguardando la identidad y los datos personales de los y las participantes.

El **beneficio directo** por su participación es acceder a un espacio donde podrá ser escuchado y escuchada, así como comunicar sus puntos de vista, para transformar dicha información en estrategias para un entorno laboral favorable que promueva la salud de los colaboradores. Este estudio permitirá contar con datos confiables y específicos para tomar decisiones e implementar estrategias que atiendan y promuevan mejoras para la organización y para quienes colaboran en ella (por ejemplo; talleres, conferencias, capacitación, implementación de mecanismos de atención, entre otros); así como impactar en la salud ocupacional en los colaboradores y colaboradoras.

Los **riesgos** de participar en este estudio son que alguna de las preguntas de la mesa de diálogo o de los cuestionarios le pueden hacer sentir un poco incomodo o incomoda, en este caso, tiene el derecho a reservar sus comentarios y/o no responder y dejarlas en blanco o solicitar apoyo por la investigadora ante ello. Asimismo, otro riesgo posible es que puedan suscitarse



polémicas ante algún tema en particular, por lo que la investigadora asume la responsabilidad de moderar y reenfocar en todo momento las participaciones para cumplir el objetivo de la investigación y salvaguardar la integridad de los participantes.

Participación Voluntaria/Retiro: Su participación en este estudio es absolutamente voluntaria. Usted está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación de este en cualquier momento. Su decisión de participar o no en el estudio no implicará ningún tipo de consecuencia o afectará de ninguna manera en su puesto de trabajo o en la organización de la cual forma parte.

Usted no recibirá ningún pago por participar en el estudio, y tampoco le implicará algún costo. Si usted decide participar en el estudio, es importante que considere la presente información. Siéntase libre de preguntar cualquier asunto que no le quede claro.

Números a Contactar: Si usted tiene alguna pregunta, comentario, preocupación o queja con respecto al proyecto, por favor comuníquese con la investigadora responsable del proyecto: **Idalid Elizabeth Chávez Rizo** al siguiente número de teléfono **222 293 6836** en un horario de **10:00 a 17:00 hrs** ó al correo electrónico idalid.chavez@uaem.edu.mx. Este proyecto cuenta con el aval del Comité de Ética en Investigación del Centro de Investigación Transdisciplinar en Psicología de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Si usted tiene preguntas generales relacionadas con sus derechos como participante de un estudio de investigación, puede comunicarse con el **Comité de Ética del Centro de Investigación Transdisciplinar en Psicología (CEI-CITPSI)** al teléfono (777) 329 7970 y (777) 316 7720 o si lo prefiere puede escribir a la siguiente dirección de correo electrónico cei.citpsi@uaem.mx

Declaración de la persona que da el consentimiento informado

- He leído o se me ha leído esta Carta de consentimiento informado.
- Me han explicado el estudio de investigación incluyendo el objetivo, los posibles riesgos y beneficios, y otros aspectos sobre mi participación en el estudio.
- He podido hacer preguntas relacionadas a mi participación en el estudio, y me han respondido satisfactoriamente mis dudas.

Si usted entiende la información que le hemos dado en este formato, está de acuerdo en participar en este estudio, de manera total o parcial, y también está de acuerdo en permitir que su información sea usada como se describió antes, entonces le pedimos que indique su consentimiento para participar en este estudio.

PARTICIPANTE:

Nombre: _____

Firma: _____

TESTIGO:

Nombre: _____

Firma: _____

TESTIGO:

Nombre: _____

Firma: _____

Testigos de conformidad con el Reglamento en Materia de Investigación para la Salud en México.

ANEXO G
CARTA CONFIDENCIALIDAD Y AVISO DE PRIVACIDAD PARA
INVESTIGADORES/AS, y/o COINVESTIGADORES/AS

Cuernavaca, Mor., a __ de _____ de _____

Yo Idalid Elizabeth Chávez Rizo investigador/a del Centro de Investigación Transdisciplinar en Psicología, hago constar, en relación al protocolo titulado: “El Clima Ético, la Ciudadanía Organizacional y su relación con la Violencia en el Trabajo en Trabajadores de empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla” que me comprometo a resguardar, mantener la confidencialidad y no hacer mal uso de los documentos, expedientes, reportes, estudios, actas, resoluciones, oficios, correspondencia, acuerdos, convenios, archivos físicos y/o electrónicos de información recabada, estadísticas o bien, cualquier otro registro o información relacionada con el estudio mencionado a mi cargo, o en el cual participo como investigador/a, así como a no difundir, distribuir o comercializar con los datos personales contenidos en los sistemas de información, desarrollados en la ejecución del mismo.

Estando en conocimiento de que en caso de no dar cumplimiento se procederá acorde a las sanciones civiles, penales o administrativas que procedan de conformidad con lo dispuesto en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares y el Código Penal del Distrito Federal, y sus correlativas en las entidades federativas, a la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, y demás disposiciones aplicables en la materia.

A t e n t a m e n t e

Idalid Elizabeth Chávez Rizo

Doctorante de Psicología del Centro de Investigación Transdisciplinario en Psicología

ANEXO H

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO EN LA INSTITUCIÓN

Estimada Idalid Elizabeth Chávez Rizo

Por medio de la presente, _____ nos permitimos notificar la ACEPTACIÓN del proyecto **“El Clima Ético, la Ciudadanía Organizacional y su relación con la Violencia en el Trabajo en Trabajadores de empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla”** a llevarse a cabo a partir del próximo _____ del año 2022 con una fecha estimada de entrega _____.

Como se indicó en la presentación del proyecto, estará a cargo de verificar los horarios y aplicaciones con el apoyo de _____ quien tiene el cargo de _____ en esta organización, así como de todos los permisos necesarios para el desarrollo de este proyecto de investigación. Por su lado, _____ será responsable de la supervisión de esta.

Esperamos que la culminación de este proyecto se lleve a cabo bajo las condiciones y características estipuladas en la carta invitación.

Sin más por el momento, saludos cordiales.

Nombre y firma de quien autoriza el proyecto

ANEXO I

DIPOSITIVAS PARA LA PRESENTACIÓN FORMAL DE LA INVESTIGACIÓN EN LAS EMPRESAS PARTICIPANTES DEL ESTUDIO



LA QUE SUSCRIBE.



**IDALID ELIZABETH
CHÁVEZ RIZO**
DOCTORANTE EN PSICOLOGÍA DE LA
CALIDAD DE VIDA Y EFECTIVIDAD
ORGANIZACIONAL

FORMACIÓN
Maestra en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), México. Con una estancia de investigación en la Maestría de Psicología de las Organizaciones en la Universidad de Sevilla (US), España, realizó la Tesis de la Maestría "Estudio y Medición del Clima Ético en las Organizaciones". Es Licenciada en Psicología por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH).

Se ha formado en temas como Prevención y atención del Acoso, Hostigamiento Sexual y Violencia Laboral, Liderazgo Ético, Resolución de Conflictos Éticos. Ha realizado una encuesta acerca de las Prácticas Éticas en Empresas Poblanas. Colaboró en el capítulo "Equilibrio Vida-Trabajo y Liderazgo Ético" del libro "El Impacto Social de la Psicología Organizacional" escrito con el Grupo de Investigación de la MPTyO en UPAEP.

EXPERIENCIA LABORAL
Tiene experiencia laboral en Reclutamiento, Instrucción, Capacitación y Consultoría en temas como Acompañamiento y cuidado en las organizaciones desde la ética, Identidad Organizacional, Medición del Clima Ético, Análisis de Vulnerabilidad Ética, Construcción del Código de ética en las organizaciones y puesto en marcha protocolos contra la Violencia Laboral.

Actualmente se encuentra cursando el Doctorado en Psicología en la línea de Investigación de Calidad de Vida y Efectividad Organizacional con el proyecto de Investigación "La Violencia en el Trabajo y su relación con los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional y el Clima Ético" en el Centro de Investigación Transdisciplinar en Psicología (CITPSi) de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM) desde donde se plantea la siguiente propuesta:

ANEXO I

DIAPPOSITIVAS PARA LA PRESENTACIÓN FORMAL DE LA INVESTIGACIÓN EN LAS EMPRESAS PARTICIPANTES DEL ESTUDIO

LA VIOLENCIA LABORAL ES UN FENÓMENO COMPLEJO, DERIVADO DE UNA COMBINACIÓN DE CAUSAS ORGANIZACIONALES, INTERPERSONALES E INDIVIDUALES.



 **OBJETIVO**

Identificar el estado actual de los factores de violencia en el trabajo y la percepción de los colaboradores para enfrentarlo; determinando la relación con el clima ético, los comportamientos de ciudadanía organizacional para proponer estrategias efectivas que prevengan, atiendan y mitiguen la violencia laboral en la organización.



LA STPS DETERMINA QUE CUANDO EL AMBIENTE LABORAL SE VE AFECTADO POR LA PRESENCIA DE CONDUCTAS VIOLENTAS SE DISMINUYE LA PRODUCTIVIDAD COMO CONSECUENCIA DE LA APATÍA Y BAJO DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES.



 **JUSTIFICACIÓN**

EN LAS EMPRESAS EN LAS QUE SE PRESENTA LA VIOLENCIA LABORAL

- Se disminuye la eficiencia y productividad
- Se aumenta la rotación del personal competente
- Aumenta el ausentismo
- Se pierde la lealtad y la credibilidad en la organización
- Disminuye el compromiso organizacional

LOS COLABORADORES QUE SUFREN VIOLENCIA LABORAL

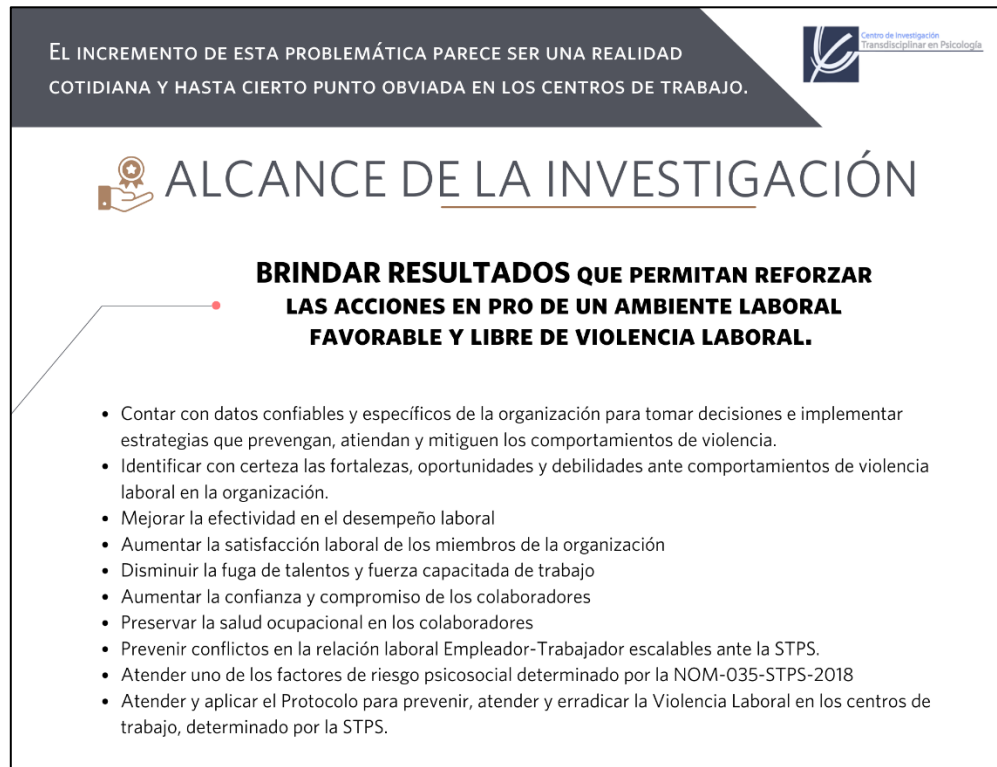
- Disminuye la concentración y aumenta la inseguridad en su desempeño
- Aumenta el nivel de estrés y ansiedad
- Sufren daños a la salud física y emocional
- Afecta la Calidad de Vida Organizacional



LA CLAVE ESTÁ EN CONOCER EN QUE NIVEL ESTÁ AFECTANDO A NUESTRA EMPRESA PARA TOMAR MEJORES DECISIONES

ANEXO I

DIAPOSITIVAS PARA LA PRESENTACIÓN FORMAL DE LA INVESTIGACIÓN EN LAS EMPRESAS PARTICIPANTES DEL ESTUDIO



ANEXO I

DIPOSITIVAS PARA LA PRESENTACIÓN FORMAL DE LA INVESTIGACIÓN EN LAS EMPRESAS PARTICIPANTES DEL ESTUDIO





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Centro de Investigación
Transdisciplinar en Psicología

CENTRO DE INVESTIGACIÓN TRANSDISCIPLINAR EN PSICOLOGÍA
COORDINACIÓN ACADÉMICA DEL DOCTORADO EN PSICOLOGÍA

COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DEL DOCTORADO EN PSICOLOGÍA

Cuernavaca, Mor; a **20 de Mayo** de 2026.

DRA. MA DE LA CRUZ BERNARDA TELLÉZ ALANÍS
COORDINADORA ACADÉMICA DEL DOCTORADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T E

Por este medio, me permito informar a usted el dictamen de los **votos aprobatorios** de la revisión de la tesis titulada: **“El Clima Ético, la Ciudadanía Organizacional y su relación con la Violencia en el Trabajo en empresas medianas de giro manufacturero en el Estado de Puebla.”**, trabajo que presenta la **Mtra. Idalid Elizabeth Chávez Rizo**, quien cursó el **Doctorado En Psicología** en el Centro De Investigación Transdisciplinar En Psicología (CITPsi) de la UAEM.

VOTOS APROBATORIOS			
COMISIÓN REVISORA	APROBADO	CONDICIONADA A QUE SE MODIFIQUEN ALGUNOS ASPECTOS*	SE RECHAZA*
Dr. Arturo Juárez García	Aprobado		
Dra. María Mayela Terán Cázares	Aprobado		
Dra. Alisma Monroy Castillo	Aprobado		
Dra. Esperanza López Vázquez	Aprobado		
Dr. Javier García Rivas	Aprobado		
Dra. Belem Quezada Díaz	Aprobado		
Dra. Mónica Blanco Jiménez	Aprobado		

Sirva lo anterior para que dicho dictamen permita continuar con la realización de los trámites administrativos correspondientes para la presentación del examen para obtener el grado de Doctorado en Psicología.

ATENTAMENTE

Por una humanidad Culta

Una universidad de excelencia

(Firmas electrónicas)

COMISIÓN REVISORA DE LA ESTUDIANTE IDALID ELIZABETH CHÁVEZ RIZO
DEL DOCTORADO EN PSICOLOGÍA

*En estos casos deberá notificar al/la estudiante el plazo dentro del cual deberá presentar las modificaciones o la nueva investigación (no mayor a 30 días).



UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

JAVIER GARCIA RIVAS | Fecha:2026-05-20 22:01:46 | FIRMANTE

PXQoMotxbLxr0Vy8+ma3WbCa2NZ3c+F1+kitSs4J3wpDmXbogWX7jwzUbqaVEmr1oEmiW16Di5guNwzDAeoox2Q4ST53YNHrsEw373ZYIacQ/KZ3zRovhdKMwdqbQLE3gNpUjvBY2ZfFaOEK1GoVtBwKqusyX11Hz3FBprix+pEhthtlWz8gJOFSUpHiAdsUz0G52A3po5K7Q2W5LC0NgTWLUpbrzd4UnllVgBV01ee84B/92CKh9rctbFG00y/9CP9FW00xuUTA GTcC+YE+FvtQ5FIWN1ShXeHCCP86nl4YgPC+yCWZTveBDU9lbKRFLy28yLru9pd5sKzA12qhg==

ALISMA MONROY CASTILLO | Fecha:2026-05-20 22:06:28 | FIRMANTE

pEFQbJa/stNFWKfd8oM2moUXaHWPR+FjVg4eLJ3D2m9oU5q/MpJ4//NH2vzHzYHwVdEnPD1SCrbUrTvrTrm/jpvXCGMhUzHYb/bMv7D+d81gk4pli3wrwA4jlk+XW5xR6otgbouD MH0I9GAJRSXNDy1N1eApOZhmJVk6fYNmQy7DjG/k8PXalv94vikklpCjLJ53AG6WkKUVU8ysbo491GYIN6s3RBSLZFXEOKMiiRfPity5Mznsq/F/ZwmWYunrElird+VzMLaRVz781 bEGiv8EUoWdwwXSRyCF0QEnB1YzloFSZ8b014onOI0yS3PG89kjiUENRu66DyOVzZmc5qw==

ARTURO JUAREZ GARCIA | Fecha:2026-05-20 22:11:09 | FIRMANTE

IQTV+Hit0/8m5/R2d+Fc4LKQM9KnahKIGfajA2mSUREVIXxj7TNRXdM1H6libqfxhNY036ISmtg5ktwksku00yVBKJjQoYEcq7OBoOvVNXL2qVP1Sc/jcyQVKXaXtPpYefXVFZlbTgk 72clNT//F/w9+I7WYstXDmNPKS4g5e9auSI/Ur1rlcUn7Hth6fxuvphQGjxWicx7PE3J0kgeLTV8n7PrMc6L9wGYG2+K2Y0/926suQbPFJfBorD2eIGG67oyK+bn0eRiXk1cMGgyz71b TB0O+MO8RJpqHWZ9KJTpYSEHNKA+Firr4/Mhbwn9yxJblnAe6A1tWQnC7/PGs7A==

MÓNICA BLANCO JIMÉNEZ | Fecha:2026-05-21 10:39:26 | FIRMANTE

Ov6ExLNHK4aJ3HWQyRG0gQpDbVTlu853ARvGMgudJ3/Orr06Lnm0CLWhLqK0UpvlvnljFGwAxDJ7qnm5nUE9US3wAQK5T7iYpQ+KZyOnm4B1vPE8dui3TbAoxsy2ZkJ6+M rpidrCCnjL4UkQzxxG4Jj69Pt0W44c/fcrVjuhDKHkaJRN83K4YQd2Wtw8rt/nB3iYotS4jgrgvYS/OpN1d7myQVfM4Bwa0xGGOObYBEQnkt1dzQBLIGLEiomNU2L3jslB95iHq34CP 3YcjmEmZuqqgWBhflxSFpf1PFMUzZzq351X3jsHQkcZiy3ss/LE3rXvORbfhtQt8nSk/jjA==

MARÍA MAYELA TERÁN CAZARES | Fecha:2026-05-21 20:09:09 | FIRMANTE

avwou1wSVIWh8TMM+TYiJV0Ue36O3eEE7RXw2tak6DSReKIDvjJxqgm/Llkj9Ec2R+I/K1TsMHxvTukLK89b1s6h8zi8xmnSv8Q0ey2Dkg0MJ9ToXHvjbaT/bo8JuytyHRht6BTQbhJ/i 5VQ5NYCeKzot7YoVdndbgZO2iWfU07Fe7V8VogPAC+TDxBcZ6RFMDUH3hbPFnODeaZiZTzLfluV6UCR4o37AoV/8GTCs2yAhx6WeTna7lvZwesoeMhBuKaQWWx/5JOi1A/B/ VOqq8hyhCdsZR15tj69mb0kuZjBl44ZNSGddYKzwrlq1812DOvKOAdhr8RN7PrQPRQ/A==

ESPERANZA LOPEZ VAZQUEZ | Fecha:2026-05-21 23:14:31 | FIRMANTE

Eq1DeLmhLIOXKJ2HkCbeT5j/RF537a3MSSzOAbIvWlsBn2ICD+EopD1IRzGunliNUwrG2TefQibxYSL7juYo+ZEd8Qhs0tUzChmMGbOD4ToSTKsC/V0YB6MOcAL4linTcNCDZJZ THGm0+O5/u+1VlybSXYBeqBuHlmugmFTItOaz4vzo1Ou1GlpM5iQDti0FZnWJSnSc/B27Hnh5IDHl2s5V3jE/rjs+cPhMdGE9UuVMxyAnqsw2O3h9XtMvulsNFZrUvBWE1bKbE+ kQUpxkFEFa0//QJfLDY7rOaajuZnfrAo/rYntQe5alvnTLy5xeHidHbGjmMNV8x8bO/JcKg==

BELEM QUEZADA DIAZ | Fecha:2026-05-22 06:48:04 | FIRMANTE

mFRUjAGNBjwUuwh4HjTkpKmSNFmkTjTIH5jsv2dznWfANk/MWNZCzCyyP6h1gs9iNy5PURv7q3OVm2g7kbQPLsIAOXuU1yl84SYjvOCUcF31l1fZla2ulyw4+2/jYbpkF3O5Pt EL6H30GhXoGe9ZsU3v3NcpLM40qZOrKepnC+UjJMeE6TYm+maCYjDcQAqYSN0KerxwbgnEYwx8e023xZrhj8bhO8LgxXRPfZ88NL4X+GIXFYX5iUKCH0F2HIVxPQGI0E4Cd Up+i+4l3fllWoeEJRzrsyKzIF4XkMfnsHB8gqA5fapumNngXLBKZCZMKZ/+b/XZB40yxT6BA==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



GTc8Kwlnj

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/teFc2UNmXQODhE9NHwKtAZ9er9piiPMO>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029