

# CLIMA LABORAL: LA INFLUENCIA DE LA SUPERVISIÓN, LOS FACTORES ORGANIZACIONALES Y LA PREDISPOSICIÓN DE LOS EMPLEADOS

Jorge Hernández Palomino, Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez

José de Jesús Espinoza, Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez

Manuel Aguilar Arellano, Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez

## RESUMEN

*Esta investigación analiza con un diseño cuantitativo experimental la influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados en empresas pyme de México. Para realizar el análisis, se utilizó el Modelo de Agresión General (GAM) de Anderson y Bushman. Para la prueba de las hipótesis se realizó análisis de regresión múltiple. Los resultados de este estudio sugieren que la supervisión abusiva y un clima de agresión en el trabajo tienen un efecto directo en la intención de participar en agresiones en el trabajo en comparación a la supervisión positiva y un clima organizacional no agresivo. El presente estudio provee apoyo empírico para la hipótesis de investigación, de cómo las provocaciones de los supervisores y las señales agresivas en la empresa tienen un efecto directo en participar en las agresiones. Las implicaciones prácticas de los resultados son sujetas a discusión. Las futuras investigaciones podrán analizar el uso de otros escenarios para manipular la percepción de los abusos en la supervisión. Otras investigaciones pueden realizarse en diferentes tiempos y otro tipo de industrias y poder replicar el presente estudio. Son presentadas para este propósito las limitaciones del presente estudio.*

**PALABRAS CLAVE:** Clima Organizacional, Supervisión, Factores Organizacionales

## WORKPLACE CLIMATE: THE INFLUENCE OF SUPERVISION, ORGANIZATIONAL FACTORS, AND EMPLOYEES PREDISPOSITIONS

### ABSTRACT

*This research analyzes, using a quantitative experimental design, the influence of supervision, organizational factors and the willingness of employees in organizational climate in SME companies in Mexico. To perform the analysis, the General Aggression Model (GAM) of Anderson and Bushman was used. Multiple regression analysis was performed. The results of this study suggest that abusive supervision and a climate of aggression at work have a direct effect on intention to engage in aggression at work compared to supervision and a positive organizational climate not aggressive. This study provides empirical support for the research hypothesis, of how supervisor's provocations and aggressive signals in the organization have a direct effect on participation in the aggressions. The practical implications of the results are discussed.*

**JEL:** E24, M12, M14, M54

**KEY WORDS:** Organizational Climate, Supervision, Organizational Factors

## INTRODUCCIÓN

La agresión en el trabajo es una epidemia creciente en las organizaciones. Es de suponer que la mayoría de los empleados son propensos a experimentar formas de agresión no física, en el lugar de trabajo como se observó, hablando en un tono de enojo, y detrás por la espalda en algún momento de sus carreras (Glomb, 2002; Keashly, Trott, y MacLean, 1994). Pero también, la mayoría de los comportamientos agresivos en el lugar de trabajo tienden a ocurrir entre compañeros en el mismo nivel en la organización (Baron y Neuman, 1998). Los intercambios agresivos, también puede tener lugar entre los más altos puestos de la jerarquía de la organización en contra de sus subordinados (Tepper, 2007). En sí los supervisores que son demasiado críticos, exigentes y duros con sus subordinados tienden a impulsar más la agresión en el lugar de trabajo, para incitar a la agresión en represalia a sus subordinados (Bies y Tripp, 1995).

La agresión el lugar de trabajo en cualquier forma; puede tener graves repercusiones para los objetivos de la organización, debido a malos tratos que suscitan resultados, tales como depresión, ansiedad, disminución de la vida y la satisfacción en el trabajo, incluyendo las quejas psicósomáticas (Cortina y Magley, 2003). Pueden existir consecuencias graves para las organizaciones que incluyen reducción de la productividad y el aumento de casos de ausentismo, la rotación; provocando situaciones o acciones legales (Rayner, Hoel, y Cooper, 2002).

La investigación empírica ha demostrado que no todos los individuos responden a la incidencia de la supervisión abusiva de una manera uniforme y que sus percepciones y el comportamiento posterior están influenciados por factores individuales y situacionales (Tepper, 2007). Las diferencias individuales como la personalidad agresiva, la autoestima y el auto-monitoreo han señalado que es importante tomar en cuenta las predisposiciones hacia la agresión. Los estudios recientes han demostrado que en las organizaciones donde las normas hacia la desviación y la percepción de injusticia en acordes con las políticas y procedimientos, así como los modelos agresivos de rol son frecuentes, los empleados son más propensos a involucrarse en actos de agresión en el lugar de trabajo (Aquino, Tripp, y Bies, 2006).

En este sentido, los factores organizacionales pueden ser responsables de crear y mantener un "clima de agresión en el lugar de trabajo", donde las normas de comportamiento aceptables incluyen la hostilidad, la adversidad y el trato injusto. A pesar de la línea emergente de investigación dedicado a la comprensión de la agresión en el lugar de trabajo, pocos estudios han investigado el cómo las percepciones del clima organizacional pueden influir en el comportamiento agresivo en las organizaciones (Robinson y O'Leary-Kelly, 1998; Spector, Coulter, Stockwell y Matz, 2007). Una característica de la investigación sobre clima organizacional y la satisfacción laboral es que, habitualmente los estudios se llevan a efecto en grandes corporaciones y con empleos que implican algún tipo de mando. En tal sentido, no hay estudios efectuados en pequeñas y medianas empresas. Sin embargo la realidad económica de nuestro país es bastante diferente, puesto que la gran mayoría de las organizaciones productivas, entran en la categoría de pequeñas y medianas empresas; es decir, aquellas que poseen menos de 250 empleados. De ello se desprende que pueden existir diferencias significativas tanto en el clima como en la satisfacción y por ende en la relaciones entre ambos constructos, tomando en cuenta la función y el tamaño de la organización que se estudie. En las pequeñas y medianas empresas, al contar con un número reducido de personas; la presión, el control y las relaciones formales e informales, presentan características diferenciales con respecto a las existentes en las grandes empresas. Este estudio tiene como objetivo principal presentar los resultados del estudio sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, en el que se relacionan los dos constructos y sus dimensiones, con la particularidad de que dicho estudio se efectuó entre las pymes del estado de Chihuahua, México.

Esta investigación se presenta organizada como sigue. En la sección de revisión literaria, una discusión de la literatura relevante es presentada. En este apartado se clarifica el concepto de agresión en el lugar de

trabajo. Se justifica la agresión en el lugar de trabajo y el impacto de la supervisión abusiva en el clima organizacional de las pymes. Se presenta y justifica la metodología utilizada para la evaluación del modelo planteado. Los resultados obtenidos se presentan realizando las pruebas estadísticas y su significancia estadística. El apartado de conclusiones presenta la discusión crítica de los resultados obtenidos y las limitaciones del estudio.

## REVISIÓN DE LITERATURA

El concepto de la agresión en el lugar de trabajo puede tomar muchas formas en el contexto organizacional (Snyder, 1974). A lo largo del tiempo, una variedad de conceptualizaciones han surgido para describir las diversas formas en que se incluyen etiquetas tales como las conductas antisociales de trabajo (Robinson y O'Leary-Kelly, 1998), las conductas de represalia (Skarlicki y Folger, 1997), la agresión interpersonal (Glomb y Liao, 2003), la desviación en el lugar de trabajo (Robinson y Bennett, 1995), la supervisión abusiva (Tepper, 2000), y la agresión general en el lugar de trabajo (Baron y Neuman, 1998). Algunos teóricos coinciden en cada una de las etiquetas del constructo de la agresión general en el lugar de trabajo (Bowling y Beehr, 2007), pero difieren en varias dimensiones en relación con sus autores, los objetivos, la gravedad de las acciones, la intencionalidad y consecuencias (Snyder, 2005). La agresión en el lugar de trabajo, por lo tanto, puede definirse como cualquier forma de comportamiento que se lleva a cabo por un empleado, con la intención de hacer daño a la organización o a sus miembros (Baron y Neuman, 1998; Geddes y Baron, 1997). Por otra parte, esta conceptualización incorpora actos voluntarios de la desviación que violan importantes normas de la organización, que pueden ser dirigidos a los individuos o a la propia organización (Robinson y Bennett, 1995). Puede ser causada por factores, ya sea dentro o fuera del dominio de la organización (O'Leary-Kelly, Griffin y Glew, 1996). Buss (1995), establece que la taxonomía proporciona una base para la comprensión del amplio espectro de comportamientos agresivos que pueden manifestarse en el lugar de trabajo.

Por lo tanto, todos los actos de agresión, teóricamente se pueden clasificar en varios conjuntos de dicotomías: verbal-física, directa e indirecta, activo-pasivo, y abierta-encubierta. La agresión verbal crea daño a través de palabras, mientras que la agresión física causa un daño a través de hechos o actos. La agresión directa se lleva a cabo en situaciones cara a cara, cuando el perjuicio se entrega directamente a la víctima, mientras que la agresión indirecta consiste en infligir daño a través de las acciones de los demás o los ataques a los objetos de valor de la víctima. La agresión abierta revela la identidad del agresor y sus intenciones, mientras que la agresión encubierta oculta la identidad de los agresores y sus intenciones (Baron y Neuman, 1998; Bjorkqvist, Osterman, y Lagerspetz, 1994).

Bennett y Robinson (2000) han señalado que la agresión en el lugar de trabajo también puede clasificarse sobre la base de la meta de los comportamientos agresivos en dos factores generales: la desviación interpersonal o de organización. Además, la tipología de Robinson y Bennett (1995) destaca que el autor de la agresión y las situaciones características pueden ser cualitativamente diferentes de las conductas agresivas dirigidas a miembros de la organización, desviación interpersonal, o desviación organizacional. Sin embargo, el tipo de estrategia agresiva que un empleado utilizará, parece estar supeditada a la evaluación del contexto de la organización y la percepción de las consecuencias de su comportamiento (Baron y Neuman, 1998). Bjorkqvist, Osterman, y Lagerspetz (1994) establecen que los individuos prefieren maximizar el daño infligido a los demás y reducir al mínimo el riesgo personal. Es decir, evaluar la relación efecto-riesgo de sus estrategias agresivas previstas, en relación con los peligros que conlleva. Glomb y Liao (2003) señalan que las formas encubiertas de agresión que son verbales, pasivas e indirectas. Es decir, la difusión de rumores falsos y opiniones de menosprecio, son más comunes en las organizaciones que cuentan con profesionistas, que las formas evidentes de agresión que son físicas, activas y directas. Esto incluye ataques físicos, tales como empujar, empujar y golpear. Por lo tanto, la relación efecto-peligro, puede ser maximizada en estas situaciones, porque esta estrategia permite a los

empleados causar daño a otros o violar las normas de organización, manteniendo su anonimato y con ello evitar la culpabilidad y la censura de su comportamiento.

Del mismo modo, Baron y Neuman (1998) y Glomb y Liao (2003) señalan que las formas encubiertas de la agresión de que son verbales, pasivas, e indirectas son más generalizadas en las organizaciones con más profesionistas que las formas evidentes de agresión que son física, activo y directa. La relación del efecto-peligro, por lo tanto, pueden ser maximizados en estas situaciones, porque esta estrategia permite a los empleados para causar daño a los demás y/o violar las normas de organización y manteniendo su anonimato y evitar la culpabilidad y la censura de su comportamiento. La supervisión abusiva, una forma de agresión en el lugar de trabajo, se estima que la han experimentado en un 13,6% los trabajadores estadounidenses (Schat, Frone, y Kelloway, 2006). En tanto que en México, este porcentaje es más del doble, 31.2% (Hernández, Rincones, 2007).

La supervisión abusiva se define como la evaluación subjetiva de un subordinado en cuanto a la participación de su supervisor en la continuación de comportamientos hostiles verbales y no verbales, excluyendo el contacto físico (Tepper, 2000). Tepper (2007) señaló dos elementos principales dentro de esta definición; En primer lugar, la supervisión abusiva es subjetiva y derivada de la evaluación personal del subordinado de la conducta de su supervisor. Clasificaciones de la supervisión abusiva, por lo tanto, están supeditadas a las diferencias individuales entre el subordinado y el supervisor. Es decir, la personalidad, la demografía, así como los factores contextuales como el ambiente de trabajo, las percepciones de compañeros de trabajo y sobresalir sobre los demás en su trabajo. En segundo lugar, la supervisión abusiva se refiere a los escenarios en curso, crónicas de hostilidad no física perpetrada por alguien situado más alto en la jerarquía de la organización hacia su subordinado.

La supervisión abusiva comprende también las conductas cometidas intencionalmente, incluso si el resultado previsto no es necesariamente para causar daño a los subordinados. Más bien, el menosprecio a los subordinados puede representar la indiferencia y hostilidad intencionada y pueden ser percibidas como un medio necesario para provocar un menor rendimiento y evitar que el subordinado destaque (Neuman y Baron, 1997; Tepper, 2000). En general, la supervisión abusiva describe los comportamientos tales como el ridículo público, la culpa mal dirigida y el tratamiento del silencio. Mitchell y Ambrose (2007) señalan que hay dos factores principales que diferencian a surgir la construcción de la supervisión abusiva: pasivo-agresivo y agresivo-activo. El factor de la supervisión abusiva pasivo-agresivo describe una forma más indirecta de los malos tratos e incluye comportamientos tales como invasión de la privacidad, no dar crédito al trabajo realizado, el reproche al trabajo realizado y romper promesas. El factor de la supervisión abusiva activo-agresivo, por su parte, describe una forma más directa de los malos tratos e incluye comportamientos tales como el ridículo público o menospreciar los sentimientos de un subordinado o pensamientos. Se cree que la percepción del clima organizacional, es el vínculo funcional entre la persona y las características objetivas del entorno de trabajo como las políticas formales e informales, los procedimientos y prácticas (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011; Kozlowski y Doherty, 1989). Por otra parte, numerosos climas puede existir dentro de una organización y se refieren a diferentes aspectos del medio ambiente (Schnieder y Reichers, 1983). Es plausible, por lo tanto, que una organización pueda tener una percepción del clima de agresión lugar de trabajo que influye en las actitudes y conductas agresivas entre sus empleados. En su forma más básica, Rousseau (1988) define el clima como una descripción general de la situación social o el medio ambiente de trabajo.

La construcción del clima organizacional, por tanto, es un concepto libre de contenido que representa las percepciones genéricas de su entorno de trabajo próximo que incluye la organización de los procesos de toma de decisiones, políticas, procedimientos y relaciones interpersonales. A nivel individual, representa un clima psicológico de la única interpretación cognitiva del contexto de la organización (Rousseau, 1988). Las percepciones del clima psicológico están moldeadas por diferencia en los factores individuales, es decir, estilos de pensamiento, de personalidad, procesos cognitivos, y sociales

interacciones, por el cual el significado de características de la organización, eventos y procesos que se crean (Kozlowski y Doherty, 1989; Rousseau, 1988; Schnieder y Reichers, 1983). Debido a la naturaleza subjetiva del clima psicológico, la percepción de la agresión en el lugar de trabajo no necesariamente deben estar en acuerdo con los demás en el mismo entorno, para que tenga sentido (Rousseau, 1988).

A nivel de grupo, el clima organizacional se define como la percepción compartida o un resumen colectivo, de las políticas organizacionales formales e informales, prácticas, procedimientos y rutinas (Glick, 1985). La percepción de clima organizacional, por lo tanto, se deriva a través de interacciones sociales con los otros. Es decir, empleados con mayor nivel jerárquico, compañeros de trabajo, subordinados y los contextos organizacionales como, normas que facilitan ciertos tipos de actitudes, cogniciones y comportamientos entre los miembros de esos grupos (Zohar y Luria, 2004). El clima organizacional, a su vez, puede fluctuar dentro, ya sea a través de estratos de la organización y a la formación de un clima general organizacional, así como diversos sub-climas, como grupos de trabajo departamentales, donde la diferencia de los factores individuales son menores (Powell y Butterfield, 1978). Un clima organizacional con respecto a la agresión en el lugar de trabajo se define como un reconocimiento a nivel de grupo con respecto a la conveniencia de participar en el comportamiento agresivo en el lugar de trabajo. Este comportamiento agresivo es causado por la exposición a las características del ambiente de trabajo tales como los procesos de toma de decisiones organizativas, formales e informales de las políticas, procedimientos y interacciones sociales con los demás (O'Leary-Kelly, Griffin y Glew, 1996). Esta definición abarca las normas preceptivas de la organización que se comunican las normas, los valores y la conducta sancionada en relación con la agresión (O'Leary-Kelly, Griffen, y Glew, 1996), así como la injusticia (Colquitt, Noe, y Jackson, 2002). Más específicamente, un clima propicio para la agresión en el lugar de trabajo, surge en las organizaciones donde los modelos agresivos, el tratamiento aversivo, y los incentivos para el comportamiento agresivo existen (O'Leary, Griffen, y Glew, 1996). Los miembros de la organización tienen percepciones compartidas de injusticia con respecto a los procedimientos informales y formales (Aquino, Tripp, y Bies, 2006).

La base teórica para la conceptualización de un clima de agresión en el lugar de trabajo se deriva de una combinación del marco de la atracción-selección-desgaste (Schneider, 1975), la teoría social del procesamiento de la información (Salancik y Pfeffer, 1978) y la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1977). El punto central a cada propuesta teórica está en el énfasis de las interacciones sociales entre los grupos de trabajo y miembros de la organización para dar forma a la conducta, actitudes y conocimientos (Bandura, 1977), así como la percepción del clima (Scheidner y Reichers, 1983). La investigación previa llevada a cabo por Robinson y O'Leary-Kelly (1998) y Glomb y Liao (2003), se han extraído de estas teorías para explicar cómo el medio ambiente las señales podrán informar a la conducta antisocial y la agresividad interpersonal en el lugar de trabajo, respectivamente. Por lo tanto, este razonamiento se aplica al estudio actual para el propósito de describir cómo las percepciones del clima organizacional puede surgir y posteriormente fomentar otras formas de agresión en el lugar de trabajo.

El marco de referencia de Schneider (1975), sobre la atracción-selección-desgaste, establece que los ambientes de trabajo homogéneos son el resultado de un proceso organizacional, selección y procesos individuales, la atracción y la deserción. Adicionalmente, aquellas personas con atributos similares a los de los titulares de una organización tienen más probabilidades de ser atraídos, seleccionados y permanecer en determinados ambientes de trabajo, que resultan en fuertes climas del grupo de la organización y se reflejan en el clima de trabajo (Schneider y Reichers, 1983). El proceso de la atracción se describe como las oportunidades de empleo dentro de la organización que ofrecen formas adecuadas de expresión, oportunidades para lograr los resultados deseados, y las descripciones de trabajo que al parecer se adapten a las características de personalidad de los mandos jerárquicos (Schneider, 1975; Schneider y Reichers, 1983). Durante el proceso de selección, las organizaciones también evalúan el grado de ajuste entre el candidato del trabajo, el ambiente de trabajo y a las personas cuyas actitudes, valores, objetivos y expectativas de desempeño son similares a los que dirigen las organizaciones (Schneider, 1975). Muchas

veces, sin embargo, la atracción de selección de los procesos no garantizan que los futuros empleados encajen bien dentro del contexto de la organización (Schneider, 1975). Por lo tanto, el desgaste es probable que ocurra cuando los empleados no son capaces de adaptar sus comportamientos, actitudes y acciones para ser coherentes con las de la organización. En conjunto, los procesos de atracción, deserción y selección, ayudan en la creación y el mantenimiento de las organizaciones y grupos de trabajo homogéneos en los que sus miembros poseen niveles similares de comportamiento antisocial (Robinson y O'Leary-Kelly, 1998) y/o agresión interpersonal (Glomb y Liao, 2003), dando lugar a fuertes climas agresivos (Robinson y O'Leary-Kelly, 1998).

Por otro lado, el enfoque social del procesamiento de la información de Salancik y Pfeffer (1978), sostiene que las percepciones de los contextos sociales proporcionan pistas importantes que uno utiliza para interpretar las normas e informar a las conductas apropiadas, creencias y actitudes. La mayoría de las personas, por lo tanto, adaptan sus comportamientos, las actitudes y creencias a estar alineados con las normas que son dominantes en la organización. Los empleados pueden adquirir el comportamiento agresivo en las organizaciones donde el comportamiento normativo incluye el uso de medidas punitivas, el poder coercitivo, o la expresión del bajo nivel de las formas de agresión gritando, la intimidación y las amenazas como un medio para motivar o desmotivar a los trabajadores (Aquino y Lamertz, 2004). Como resultado de ello, un clima propicio para la agresión el lugar de trabajo pueden surgir porque los empleados están siempre con las mismas claves sociales de la organización que sugieren que el comportamiento agresivo es tolerado (Robinson y O'Leary-Kelly, 1998).

Finalmente, Bandura (1977), en cuanto a la teoría del aprendizaje social postula que, los modelos de comportamiento de aprendizaje, facilitan la agresión a través de una combinación de factores individuales y ambientales. En primer lugar, uno debe estar motivado para adoptar un comportamiento agresivo, así como poseer la capacidad de conservar y reproducir el comportamiento agresivo. En segundo lugar, los contextos ambientales, la familia, los sociales, y grupos de trabajo deben proporcionar la oportunidad de experimentar directamente u observar el comportamiento agresivo y sus consecuencias. Las organizaciones que ofrecen modelos de conducta, formales o informales, y los incentivos o recompensas, así como tener menores restricciones en contra de la conducta agresiva, influyen en la probabilidad de que los individuos modelen, imiten, y adopten el comportamiento para sí mismos (Bandura, 1977). En conjunto, estos factores pueden resultar en un clima del lugar de trabajo, donde la agresión y relaciones agresivas se pueden observar e imitar en el lugar de trabajo y las políticas existentes de organización y administración, recompensa o tolera tal comportamiento (Anderson y Pearson, 1999; Glomb y Liao, 2003). Una de las dificultades más importantes que tiene que superar la PYME en general y particularmente en referencia a la PYME mexicana es sus prácticas informales de gestión de los recursos humanos. Existe una combinación muy valiosa de experiencia, equipo de capital, conocimientos técnicos y cultura laboral en México, los cuales no han sido aprovechados por estas organizaciones en beneficio de la competitividad y productividad (Hernández, Espinoza y Aguilar 2012).

## **METODOLOGIA**

Esta investigación es de campo y utiliza un diseño experimental. La información obtenida se generó a partir de los estudios realizados entre 384 empleados de empresas pyme de Ciudad Juárez. Las pequeñas y medianas empresas (Pymes), que representan el 97% de las empresas en México, son las que tienen más problemas hoy en día y son las que requieren más asesoría. Estas empresas tienen personal altamente calificado, solo que las prácticas de gestión de personal y clima organizacional han afectado sus operaciones. Los dirigentes en las pymes han intentado administrar el personal de manera empírica, sin ninguna formalidad, ya que no se cuenta con una guía para administrar al personal y ajustar la cultura organizacional. El estudio realizado fue llevado a cabo en los meses de julio a septiembre del año 2011. La información recolectada fue proporcionada por empleados de diferentes niveles en las empresas pymes participantes. Los empleados encuestados inicialmente fueron 384, los cuales pertenecían a diferentes

niveles y categorías dentro de las empresas. En estas categorías se encuadraron empleados administrativos, supervisores, ingenieros y gerentes. Los datos fueron reducidos a 324, ya que 60 no contestaron la información de la segunda ola. De estos empleados encuestados, el 50.3% fueron mujeres. A todos los empleados encuestados se les requirió tener al menos nivel de licenciatura para participar en el estudio. El promedio de edad fue de 31.5 años. La estadística descriptiva de la información demográfica es presentada en la tabla 1.

Tabla 1: Estadística Demográfica de los Empleados Encuestados

Variable		
N		324
Género		
%	Hombres	49.7
%	Mujeres	50.3
Nivel de educación		
%	Licenciatura	64
%	Maestría	36
Media edad (años)		31.5
Media experiencia (años)		8.9
Edad		
%	20-30	26
%	31-40	45
%	41-50	29
Categoría		
%	Empleados administrativos	64
%	Supervisores	9
%	Ingenieros	7
%	Gerentes	3

*Fuente: Elaboración propia. La tabla muestra la cantidad de personas participantes en el estudio. De la muestra realizada, el 50.3% fueron mujeres y el 49.7% hombres. Asimismo, el 36% de los encuestados tiene estudios de Maestría; la edad promedio de los encuestados fue de 31.5 años con una experiencia laboral promedio de 8.9 años. El 64% de los empleados encuestados ocupaban una posición administrativa en sus empresas.*

El estudio actual utilizó un diseño factorial de 3 (la supervisión directa abusiva, la supervisión abusiva indirecta, y la supervisión positiva) x 2 (el clima no agresivo y el clima agresivo). Conforme a investigaciones anteriores, este estudio utilizó viñetas experimentales para crear un entorno de trabajo que ha demostrado su eficacia en la manipulación de la percepción de la supervisión abusiva (Burton y Hoobler, 2007) y un clima de injusticia (Aquino, Bies y Tripp, 2006) y, a su vez, influyen en las intenciones para participar en represalia agresiva. Para eliminar la posibilidad de sesgo de método común (Podsakoff y Organ, 1986), los datos fueron recogidos en dos oleadas separadas por aproximadamente seis semanas. Se obtuvo consentimiento de todos los participantes al comienzo de cada ciclo de recolección de datos y ninguna información de identificación estuvo vinculada a las respuestas de los participantes. Los datos de las dos olas fueron agrupados utilizando una técnica desarrollada por Fedor, Davis, Maslyn y Mathieson (2001), utilizando una serie de "identificador", preguntas por ejemplo, la primera letra del nombre de soltera de su madre.

Durante la ola de recogida de datos, los participantes asistieron a una sesión de la investigación donde se les dijo que el estudio era investigar la relación entre de la personalidad, los entornos de la organización, y los comportamientos en el lugar de trabajo. Todos los participantes completaron una serie de medibles de la personalidad auto-administrados: la autoestima, la negatividad, la afectividad, el autocontrol, y la agresión implícita y explícita. Los participantes fueron requeridos de su dirección de correo electrónico en una hoja que se mantuvo por separado de sus respuestas. Aproximadamente dos semanas después de la primera ola de recogida de datos, los participantes fueron asignados aleatoriamente a una de las seis condiciones experimentales. El uso de un programa de encuestas basado en la web, los participantes fueron enviados por correo electrónico el enlace que se planteó la posibilidad de que correspondía a su asignación a los grupos. Los participantes se les pidió "jugar su parte" de un empleado que hizo sugerencias para mejorar el lugar de trabajo a su supervisor.

La percepción de control abusivo y un clima organizacional de la agresión el lugar de trabajo fueron manipulados usando viñetas experimentales. Materiales de estímulo han sido adaptados de la investigación reciente llevada a cabo por Burton y Hoobler (2007), que las percepciones son manipuladas de forma indirecta, directa y positiva ante la supervisión y el clima de la justicia procesal, respectivamente. A los participantes se les pidió "jugar su parte" del empleado en el escenario y completar los cuestionarios que median la agresión prevista. Factores

**Supervisión abusiva y represalias** La supervisión abusiva es considerada como una forma de injusticia que es de carácter recíproco, ya que puede desencadenar la agresión de represalia de los subordinados (Burton, Mitchell, Lee, 2005). Bies y Tripp (1995) señalan que cuando los supervisores son demasiado críticos, exigentes y severos con sus subordinados son susceptibles de incitar a las cogniciones, las emociones, la venganza y los comportamientos. Esta noción de agresión recíproca es consistente con la teoría de la interacción social donde la agresión es vista como una forma de "poder coercitivo" que cumple una función fundamental para controlar a los demás, mantener la justicia, o defender la identidad social, cuando son expuestos a una amenaza o provocación (Tedeschi y Felson, 1994).

Los empleados que perciben un trato injusto o desagradable, por lo tanto, son propensos a participar en cualquiera de las formas la agresión directa o indirecta dirigido al supervisor o la organización para restaurar la justicia o "hacer pagar al delincuente" por sus acciones (Skarlicki y Folger, 2004, p. 374), así como para restaurar un sentido de autonomía, cuando la pérdida de control o de la amenaza que se percibe (Zellars, Tepper y Duffy, 2002). Como resultado, una "espiral de falta de civismo", puede sobrevenir en un patrón de ojo por ojo de la agresión surge en el lugar de trabajo que podrían degenerar en formas evidentes de agresión (Anderson y Pearson, 1999).

Anderson y Pearson (1999) argumentan que un "punto de inflexión" que se alcanza en menores intercambios derivan en comportamientos más coercitivas cuando el blanco de la hostilidad percibe una amenaza a su identidad. Nuestro argumento es, por tanto, que las formas más graves de la supervisión abusiva que implican maltrato de subordinados directos, en comparación con el maltrato indirecto (es decir, dejar de reconocer los logros) son el punto fundamental en el intercambio social entre los que el supervisor y el subordinado que incitará a una mayor respuesta de represalia de los subordinados. Más en concreto, esperamos que aquellos individuos que están expuestos a las formas directas de la supervisión abusiva informarán de intenciones de involucrarse en comportamientos de represalia, más que en comparación con los expuestos a la supervisión indirecta abusiva y que perciben una supervisión positiva. De esta manera, se plantea la primera hipótesis:

H1: La agresividad de los empleados que consideran estar bajo una supervisión abusiva directa tendrá una diferencia estadísticamente significativa con las intenciones de llegar a ser más agresivo que los empleados que tienen la percepción de una supervisión indirecta abusiva y supervisión positiva. Un clima para la agresión en el lugar de trabajo y las represalias. El clima de una organización también puede ser un factor importante para la prevalencia de la agresión de los empleados en el lugar de trabajo. Las características de la organización pueden servir como señales agresivas para los empleados (Anderson y Bushman, 2002) que incluyen los comportamientos de la alta administración, las políticas de la organización (formal e informal), las normas hacia la desviación, y las estructuras de recompensa (Van Fleet y Griffin, 2006). Estas mismas características en el medio ambiente, a su vez, también son indicativos del clima de una organización donde las percepciones compartidas pueden ser formadas para aprobar o amonestar a diversas formas de agresión en el lugar de trabajo (Folger, Robinson, Dietz y Baron, 1998). Un clima para la agresión lugar de trabajo, por lo tanto, es probable que incluya tres características principales: 1) formales e informales, las políticas y procedimientos de organización, 2) la percepción de la injusticia, y 3) las normas que aprueban los comportamientos agresivos.



De acuerdo con las propuestas principales de la relación efecto / peligro (Bjorkqvist, et al, 1994) y la teoría de la agresión desplazada agresiva tendrá, un impacto diferencial del tipo de estrategias agresivas y/o pro-social a elegir por los participantes. De ésta manera, se plantea la siguiente hipótesis de trabajo:

H2: La percepción de un clima de agresión lugar de trabajo tendrá una diferencia estadísticamente significativa con la intención de participar en la desviación en la organización que la percepción de un clima no agresivo. Un clima para la agresión el lugar de trabajo, supervisión abusiva y represalias La supervisión abusiva puede ser otro factor responsable de la creación y el mantenimiento de un clima de agresión lugar de trabajo. La investigación empírica ha señalado a los supervisores de servir como "ingenieros del clima", y son especialmente importantes para la formación y mantenimiento de las percepciones del clima (Luria, 2008). A través de las interacciones sociales, observaciones de comportamiento (Louis, 1980) y la administración de recompensas y castigos sociales (Coleman, 1990), los supervisores comunican la información normativa importante para los empleados, acerca de lo que se valora y se espera que dentro de la organización (Feldman, 1984). En este sentido, los supervisores pueden afectar la percepción del clima a través de procesos de aprendizaje social en el que los empleados en repetidas ocasiones observan e interactúan con sus supervisores para interpretar de manera significativa las prácticas de trabajo (Dragoni, 2005). Considerando lo anterior, la siguiente hipótesis de trabajo plantea:

H3: El clima organizacional tiene una diferencia estadísticamente significativa entre la supervisión abusiva y el comportamiento agresivo Las empresas en estudio fueron empresas PYMES asentadas en Ciudad Juárez, México. A pesar de la importancia de este tipo de empresas en la economía del país, muchas empresas pymes no logran consolidarse o desarrollarse como se pudiera esperar de ellas. En México, la tasa de éxito se encuentra debajo de la media mundial con valores alrededor de 25 y 30 por ciento, contra un 40 por ciento que representa la media mundial. Sin lugar a dudas, son muchos los motivos por los cuales estas empresas pueden fracasar en sus esfuerzos de supervivencia y crecimiento. Uno de los factores que pudieran influir en la razón que las empresas fracasan, pudiera ser el clima laboral que impera en este tipo de empresas. La información recolectada fue proporcionada por los empleados trabajando en empresas pymes.

En orden de recolectar la información, el instrumento Modelo General de Agresión (GAM, por sus siglas en inglés), fue utilizado. Anderson y Bushman de (2002) crearon el Modelo General de Agresión (GAM) y fue utilizado como la base teórica para el estudio actual, ya que se centra en la "persona en la situación" para explicar el comportamiento agresivo (p. 34). El GAM es un modelo integrador que incorpora las principales propuestas de los cinco teorías de la agresión: la teoría cognitiva neoasociación (Berkowitz, 1989), teoría del aprendizaje social (Bandura, 1977), teoría del guión (Huesmann, 1986) la teoría de la excitación de transferencia (Zillman, 1983), y la teoría de la interacción social (Tedeschi y Felson, 1994). De acuerdo con el GAM, el efecto combinado de la "persona en la situación", describe un episodio o una interacción social permanente para la agresión. Cada episodio, a su vez, contiene tres procesos principales: 1) Persona y factores de la situación, 2) cognitivos, afectivos, y las rutas de la excitación, y 3) la evaluación y la toma de decisiones los resultados del proceso (acción reflexiva vs impulsivo). El estudio actual, aplicó el GAM para examinar cómo la situación entradas, la supervisión abusiva y un clima de agresión en el lugar de trabajo, y los factores de la persona, las características de personalidad, son relevantes para la precipitación de los actos de agresión lugar de trabajo.

## RESULTADOS

En ésta sección, se presentan a detalle los resultados obtenidos. El propósito de este estudio fue el de examinar empíricamente la fortaleza de la diferencia entre la supervisión abusiva y el clima de trabajo. Este estudio utilizó El Modelo General de Agresión de Anderson y Bushman (2002). Los elementos de cada uno de los constructos fueron integrados en el instrumento utilizado. Dicho instrumento fue

sometido al rigor científico para probar su validez y confiabilidad. Los resultados obtenidos son descritos a continuación. La hipótesis de esta investigación planteó: La agresividad de los empleados que consideran estar bajo una supervisión abusiva directa tendrá una diferencia estadísticamente significativa con las intenciones de llegar a ser más agresivo que los empleados que tienen la percepción de una supervisión indirecta abusiva y supervisión positiva. Una verificación de la experimentación se realizó para evaluar si las percepciones de la supervisión abusiva difieren entre las condiciones. Un análisis de varianza 3 x 2 indicó la existencia de una significancia estadística en el componente principal de la supervisión abusiva. La tabla 2 muestra los resultados de la experimentación realizada.

Tabla 2: Resultados de la Experimentación de las Percepciones de Supervisión Abusiva

Elemento	Efecto principal F	Efecto parcial $\eta^2$	Valor p
Supervisión	(2.263) = 120.49	0.48	0.001***
Clima organizacional	(1.263) = 4.81	0.029	0.05**
Supervisión y clima organizacional	(2.263) = 6.48	0.047	0.05**

Nota 1: número de observaciones: 324 Niveles de significancia: \* $p < 0.10$  \*\*  $p < 0.05$  \*\*\* $p < 0.01$  Fuente: Elaboración propia. La tabla muestra la existencia de una relación estadísticamente significativa entre las variables supervisión abusiva y clima organizacional. El efecto parcial es .047 con un valor p de significancia estadística de .05.

Debido a que la interacción entre las condiciones de supervisión y el clima fue significativa, los efectos principales de supervisión y las condiciones del clima organizacional fueron ignorados y sólo los efectos principales simples para la supervisión abusiva fueron examinados. Por otra parte, estos análisis se llevaron a cabo para evaluar las diferencias en las percepciones de la supervisión abusiva entre las condiciones de control: supervisión positiva, la supervisión abusiva indirecta, y la supervisión abusiva directa, para un clima no agresivo y agresivo por separado. Para el control de error de Tipo I a través de los dos efectos principales simples, el nivel alfa se estableció en 0.025. La tabla 3 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 3: Resultados de la Experimentación de las Percepciones de Supervisión Abusiva en Climas no Agresivos y Agresivos

Elemento	Efecto Principal F	Valor p
Clima no agresivo	(2.263) = 89.37	0.025**
Clima agresivo	(1.263) = 37.74	0.025**

Nota 1: número de observaciones: 324 Niveles de significancia: \* $p < 0.10$  \*\*  $p < 0.05$  \*\*\* $p < 0.01$  Fuente: Elaboración propia. La tabla muestra la existencia de una diferencia estadísticamente significativa entre las variables supervisión abusiva y el clima agresivo y no agresivo.

Para probar adicionalmente la hipótesis 1, se llevo a cabo un análisis de regresión jerárquico para controlar las cuestiones de género, el realismo escenario, y el afecto negativo. En el paso 1, las variables de control se introdujeron en la ecuación. En el paso 2, el vector ficticio representado por la supervisión abusiva frente a la supervisión positiva fue introducido en la ecuación. La introducción de la variable de control supervisión abusiva, en la ecuación produjo un efecto principal significativo para todas las ocho formas de agresión previstas, con la varianza incremental explicada por los vectores de supervisión abusiva que van desde aproximadamente 4% a 23%. La hipótesis 1 fue soportada. La supervisión abusiva (directa e indirecta) en comparación con la supervisión positiva predijo fuertes intenciones de participar tanto en las expresiones directas e indirectas de la hostilidad y obstruccionismo, para participar en la desviación que dirige la organización y el supervisor. La tabla 4, muestra los resultados obtenidos.

Tabla 4: Resultados del Análisis de Regresión Múltiple de los Efectos de la Supervisión Abusiva Sobre la Expresión de Hostilidad Directa e Indirecta y Obstrucción Directa e Indirecta

Variable independiente	EHI <sup>1</sup>		EHD <sup>2</sup>		OI <sup>3</sup>		OD <sup>4</sup>	
	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2
Género <sup>5</sup>	-0.29	-0.23	-0.48*	-0.44*	-0.62**	-0.61**	-0.38	-0.35
Efecto negativo	0.09	0.06	-0.00	-0.03	-0.05	-0.06	0.13	0.12
Realismo del escenario	0.01	0.01	-0.10	-0.10	-0.06	-0.06	-0.06	-0.06
Supervisión abusiva	1.53***	1.05***		0.76***		1.00***		1.00***
$\Delta R^2$		0.19**		0.11***		0.05***		0.10***
$R^2$	0.01	0.20***	0.03*	0.14***	0.04*	0.09***	0.02	0.11***

Fuente: Elaboración propia. La tabla muestra la existencia de una diferencia estadísticamente significativa entre las variables supervisión abusiva y el clima agresivo y no agresivo. Niveles de significancia: \* $p < 0.10$  \*\* $p < 0.05$  \*\*\* $p < 0.01$  <sup>1</sup> EHI = Expresión de hostilidad indirecta <sup>2</sup> EHD = Expresión de hostilidad directa <sup>3</sup> OI = Obstrucción indirecta <sup>4</sup> OD = Obstrucción directa <sup>5</sup> Género (1= masculino, 0= femenino)

La hipótesis 2 predijo que la percepción de un clima de agresión lugar de trabajo tendrá una diferencia estadísticamente significativa con la intención de participar en la desviación en la organización que la percepción de un clima no agresivo. Se llevaron a cabo Pruebas independientes t-tests para examinar las diferencias entre las condiciones de clima no-agresivo y agresivo de cada una de las medidas dependientes. Los resultados indicaron que las intenciones de los encuestados para participar en todas las formas de agresión destinada fueron significativamente mayores en la condición del clima agresivo en comparación con la condición del clima no agresivo.

Adicionalmente para probar la hipótesis 2, fue conducido un análisis de regresión jerárquico, mientras los factores de control fueron el género, realismo de escenario y el efecto positivo. En el paso 1, las variables de control (género participante, el realismo escenario, y el afecto negativo) se introdujeron en la ecuación. En el paso 2 fue introducido, el vector de clima organizacional. Entrando en el vector de cambio de clima organizacional en la ecuación se produjo, un efecto principal significativo para las formas de agresión previstas con la varianza explicada, por el cambio de clima organizacional gradual que van desde aproximadamente 4 a 11%. La hipótesis 2 fue soportada completamente. Un clima agresivo, en comparación con un clima no agresivo, produce fuertes intenciones para participar en las expresiones directas e indirectas de la hostilidad y el obstruccionismo, participar en las desviaciones de conducta de la organización y de supervisión. La tabla 5 muestra los resultados del análisis realizado.

Tabla 5: Resultados del Análisis de Regresión Múltiple de los Efectos del Clima Sobre la Intención Indirecta y la Expresión Directa de la Hostilidad y Obstrucción

Variable independiente	EHI <sup>1</sup>		EHD <sup>2</sup>		OI <sup>3</sup>		OD <sup>4</sup>	
	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2
Género <sup>5</sup>	-0.29	-0.29	-0.48*	-0.43*	-0.62***	-0.56***	-0.38	-0.32
Efecto negativo	0.09	0.11	-0.00	-0.01	-0.05	-0.06	0.13	0.12
Realismo del escenario	0.01	0.01	-0.10	-0.10	-0.06	-0.06	-0.06	-0.05
Clima organizacional <sup>6</sup>		0.90***		0.63***		1.08***		0.84***
$\Delta R^2$		0.07***		0.04***		0.11**		0.07***
$R^2$	0.01	0.08***	0.03*	0.08***	0.04*	0.15***	0.02	0.09***

Fuente: Elaboración propia. La tabla muestra la existencia de una diferencia estadísticamente significativa entre las variables de hostilidad y obstrucción directa e indirecta y el clima agresivo y no agresivo. Niveles de significancia: \* $p < 0.10$  \*\* $p < 0.05$  \*\*\* $p < 0.01$  <sup>1</sup> EHI = Expresión de hostilidad indirecta <sup>2</sup> EHD = Expresión de hostilidad directa <sup>3</sup> OI = Obstrucción indirecta <sup>4</sup> OD = Obstrucción directa <sup>5</sup> Género (1= masculino, 0= femenino) <sup>6</sup> Clima organizacional (0= no agresivo, 1= agresivo)

La hipótesis 3 estableció que el clima organizacional será el moderador de la relación entre la supervisión abusiva y el comportamiento agresivo. En concreto, se prevé que los participantes expuestos a la supervisión abusiva podrían reportar mayores intenciones de participar en diversas formas de agresión lugar de trabajo que las personas expuestas a un control positivo cuando perciben el clima organizacional como agresivo. Para probar esta hipótesis, un análisis de regresión se llevó a cabo en cada una de las variables dependientes. Un término de interacción fue creado entre la supervisión abusiva y clima

organizacional. En el paso 1, las variables de control (género participante, el realismo escenario, y el afecto negativo) se introdujeron en la ecuación. En el paso 2, el vector de la supervisión abusiva fue introducido. En el paso 3, el moderador (clima organizacional) se introdujo. En el paso 4, la interacción de dos vías entre la supervisión abusiva y el clima organizacional fue introducida. Los resultados del análisis de regresión son presentados en la tabla 6.

Tabla 6: Los Resultados de los Análisis de Regresión Múltiple de los Efectos de la Supervisión Abusiva y Percepciones del Clima en las Expresiones Directas e Indirectas de la Hostilidad

Variable independiente	EHI <sup>1</sup>				EHD <sup>2</sup>			
	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4
Género <sup>3</sup>	-0.29	-0.23	-0.16	-0.20	-0.48*	-0.44*	-0.39*	-0.42*
Efecto negativo	0.09	0.07	0.08	0.08	-0.00	-0.03	-0.01	-0.01
Realismo del escenario	0.01	0.02	0.02	0.01	-0.10	-0.10	-0.10	-0.11
Supervisión abusiva		1.53***	1.58***	2.04***		1.05***	1.07***	1.37***
Clima organizacional <sup>4</sup>			0.98***	1.56***			.67***	1.05***
Supervisión abusiva X clima				-0.90*				-0.59
$\Delta R^2$		0.20***	0.09***	0.02*		0.10***	0.05***	0.01
R <sup>2</sup>	0.01	0.20***	0.29***	0.30***	0.03*	0.14***	0.18***	0.19***

Fuente: Elaboración propia. La tabla muestra la existencia de una diferencia estadísticamente significativa entre las variables de clima organizacional y la hostilidad directa e indirecta percibida por los encuestados. Niveles de significancia: \* $p < 0.10$  \*\* $p < 0.05$  \*\*\* $p < 0.01$  <sup>1</sup> EHI = Expresión de hostilidad indirecta <sup>2</sup> EHD = Expresión de hostilidad directa <sup>3</sup> Género (1 = masculino, 0 = femenino) <sup>4</sup> Clima (1 = agresivo, 0 = no agresivo)

Los resultados obtenidos permiten determinar que la hipótesis 3 fue apoyada. Los participantes expuestos tanto a la supervisión abusiva y un clima de agresión el lugar de trabajo informaron de fuertes intenciones de participar en expresiones indirectas de hostilidad.

## CONCLUSIONES

Utilizando un diseño experimental, el estudio actual se suma a la literatura existente mediante la aplicación del Modelo General de Agresión Agresión (Anderson y Bushman, 2002) para investigar cómo la supervisión abusiva, un clima de agresión lugar de trabajo y variables de la personalidad pueden influir en las intenciones de participar en la agresión lugar de trabajo. De acuerdo con el GAM, la razón por la que el comportamiento agresivo se manifiesta es debido a un efecto combinado de la "persona en la situación". Los factores personales, entradas, son constructos estables que reflejan la disposición de uno para agredir e incluyen rasgos de personalidad, actitudes y predisposiciones genéticas, mientras que la situación, salidas, representan características importantes en la ambiente que instigan los actos agresivos de influir en la cognición, el afecto y la excitación (Anderson y Bushman, 2002).

Muchas de las características ambientales y las características individuales son potencialmente relevantes para explicar el comportamiento agresivo, por lo tanto, el estudio actual limita su enfoque para ilustrar cómo las provocaciones, es decir, la supervisión abusiva y las señales agresivas, caracterizadas por el clima de agresión lugar de trabajo, en conjunto con tres variables de personalidad (la personalidad agresiva, la autoestima y autocontrol) puede contribuir a las intenciones de los empleados a usar estrategias agresivas que implican formas directas e indirectas de agresión encubierta, la conducta inapropiada en el lugar de trabajo o los comportamientos.

En general, el presente estudio proporciona apoyo empírico a las propuestas principales del GAM, ilustrando cómo las provocaciones de los supervisores y las señales agresivas en la organización pueden tener un efecto directo e interactivo sobre las intenciones de participar en la agresión encubierta, la conducta inapropiada en el lugar de trabajo, así como cómo la personalidad pueden moderar esta relación. Los resultados sugieren que la exposición a la supervisión ya sea abusiva o un clima de agresión en el

lugar de trabajo, prevé una mayor intención de participar en formas directas e indirectas de la agresión encubierta (es decir, las expresiones de hostilidad y obstruccionismo), las conductas inapropiadas en el lugar de trabajo, que la exposición a la supervisión positiva o un clima no agresivo, respectivamente.

Los resultados también sugieren que los moderadores de la agresión solo explícita la relación entre la supervisión abusiva sobre las intenciones de participar en formas directas de agresión encubierta, así como la relación entre la supervisión abusiva y el clima en el supervisor. El estudio actual amplía las investigaciones anteriores, examinando cómo las provocaciones que implican las formas directas e indirectas de la supervisión abusiva pudiendo influir estas en las conductas de represalia. De acuerdo con investigaciones previas, se encontró que la exposición a la supervisión abusiva, en general, impulsa a los empleados a participar en agresión al supervisor (Innes, Barling, y Turner, 2005), para desplazar la agresión de compañeros de trabajo y de la propia organización (Mitchell y Ambrose, 2007). Por otra parte, los resultados indican que mientras que la desviación de trabajo incluye la violación de las normas de organización, no impide a los empleados la intención de tomar represalias con la conducta desviada cuando perciben el maltrato de su supervisor (Tepper, 2008).

Este estudio presentó y probó empíricamente un modelo de investigación y realiza contribuciones importantes. Primero, proporciona una clara definición de las prácticas de la supervisión abusiva. Esta definición puede ser la contribución a una mejor comprensión de la razón por las que las PYMES tienen una baja tasa de éxito. Segundo, el estudio presenta un instrumento con una serie de constructos que han sido probados por validez y confiabilidad. Tercero, el estudio revela el potencial de afectar el clima organizacional cuando no se toma importancia a los abusos en la supervisión.

Este estudio posee limitaciones que deben ser consideradas. El uso de escenarios para manipular las percepciones de control abusivo y el clima de un lugar de trabajo para la agresión podría ser considerada una limitación. Greenberg y Eskew (1993); sin embargo, señalan que el papel que juegan los estudios pueden proporcionar información valiosa sobre lo que la gente considera el comportamiento adecuado teniendo en cuenta las normas y reglas sociales que se prescriben dentro de ciertos contextos organizacionales. Otra limitación puede ser el énfasis en el comportamiento esperado frente real. En este sentido, la Teoría del comportamiento planificado (Ajzen, 1991) postula que las intenciones son el antecedente inmediato a la conducta real y, a su vez, el más indicativo de un estado de preparación para llevar a cabo una determinada conducta. La relación entre las intenciones y el comportamiento agresivo también ha sido apoyada a través de la investigación empírica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.

Anderson, C. y Bushman, B. (2002). Human aggression. *Annual Review of Psychology*, 53, 27-51.

Anderson, L. y Pearson, C.. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.

Aquino, K. y Lamertz, K. (2004). A Relational Model of Workplace Victimization: Social Roles and Patterns of Victimization in Dyadic Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1023-1034.

Aquino, K., Tripp, T. y Bies, R. (2006). Getting even or moving on? Procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 91, 653-668.

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baron, R. y Neuman, J. (1998). Workplace aggression - The iceberg beneath the tip of workplace violence: Evidence on its forms, frequency, and targets. *Public Administration Quarterly*, 21, 446-464.
- Berkowitz, L. (1989). Frustration-aggression hypothesis: examination and reformulation. *Psychological Bulletin*, 106, 59-73.
- Bies, R. y Tripp, T. (1995). Beyond distrust: "getting even" and the need for revenge. En R.M. Kramer y T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 246-260). Newbury Park, CA: Sage.
- Bjorkqvist, K., Osterman, K. y Lagerspetz, K. (1994). Sex differences in covert aggression among adults. *Aggressive Behavior*, 20, 27-33.
- Bowling, N. y Beehr, T. (2007). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998-1012.
- Burton, J. y Hoobler, J. (2007, August). Abusive supervision and subordinate aggression: The role of self-esteem and narcissism. *Academy of Management*, Philadelphia, Pennsylvania.
- Burton, J., Mitchell, T. y Lee, T. (2005). The role of self-esteem and social influences in aggressive reactions to interactional injustice. *Journal of Business and Psychology*, 20, 131-170.
- Buss, A. (1995). *Personality: temperament, social behavior, and the self*. Boston: Allyn and Bacon.
- Coleman, J. (1990). The emergence of norms. In M. Hechter, K. D. Opp, y R. Wippler (Eds.), *Social institutions: Their emergence, maintenance and effects* (pp. 35-59). New York: De Gruyter.
- Cortina, L. y Magley, V. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 247-265.
- Dragoni, L. (2005). Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: The role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1084-1095.
- Fedor, D., Davis, W., Maslyn, J. y Mathieson, K. (2001). Performance improvement efforts in response to negative feedback: The roles of source power and recipient self-esteem. *Journal of Management*, 27, 79-97.
- Feldman, D. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, 9, 4-53.
- Folger, R., Robinson, S., Dietz, J. y Baron, R. (1998). When colleagues become violent: Employee threats and assaults as a function of societal violence and organizational justice. *Academy of Management*, San Diego, CA.
- Geddes, D., y Baron, R. (1997). Workplace aggression as a consequence on negative performance feedback. *Management Communication Quarterly*, 10, 433-454.
- Glick, W. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in Multilevel research. *The Academy of Management Review*, 10, 601-616.

Glomb, T. (2002). Workplace anger and aggression: Informing conceptual models with data from specific encounters. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 20-36.

Glomb, T. y Liao H. (2003). Interpersonal aggression in work groups: Social influence, reciprocal, and individual effects. *Academy of Management Journal*, 46(4), 486-497.

Greenberg, J. y Eskew, D. (1993). The role of role playing in organizational research. *Journal of Management*, 19, 221-241.

Hernández, J., Espinoza, J. y Aguilar, M. (2012). Administración de prácticas de conocimiento colaborativo en las cadenas de suministros: Caso Electric, S.A. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*. pp. 63-72.

Hernández, J. Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). Desarrollo Organizacional: enfoque latinoamericano. Ed. Pearson. México.

Hernandez, J. y Rincones, R. (2007). Hacia el México que anhelamos: un acercamiento a sus realidades. Ed. Hélice. México.

Huesmann L. R. (1986). Psychological processes promoting the relation between exposure to media violence and aggressive behavior by the viewer. *Journal of Social Issues*, 42, 125-40.

Inness, M., Barling, J. y Turner, N. (2005). Understanding supervisor targeted aggression: A within-person between-jobs design. *Journal of Applied Psychology*, 90, 731-739.

Keashly, L., Trott, V. y MacLean, L. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9, 341-357.

Kozlowski, S. y Doherty, M. (1989). Integration of Climate and Leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546-553.

Louis, M. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.

Luria, G. (2008). Climate strength: How leaders form consensus. *The Leadership Quarterly*, 19, 42-53.

Mitchell, M., y Ambrose, M. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159-1168.

Neuman, J., Baron, R. (1997). Aggression in the workplace. In R.A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 37-67). Thousand Oaks, CA: Sage.

O'Leary-Kelly, A., Griffin, R. y Glew, D. (1996) Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225- 253.

Podsakoff, P. y Organ, D. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.

Powell, G. y Butterfield, D. (1978). The case for subsystem climates in organizations, *Academy of Management Review*, 3, 151-157.

Rayner, C., Hoel, H. y Cooper, C. (2002). Workplace bullying: What we know, who is to blame, and what we can do? New York: Taylor & Francis.

Robinson, S. y Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.

Robinson, S. y O'Leary-Kelly, A. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behaviors of employees. *The Academy of Management Journal*, 41 (6), 658-672.

Rousseau, D. (1988). The construction of climate in organizational research. In C.L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 137-158). London: Wiley.

Salancik, G. J., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.

Schat, A., Frone, M. y Kelloway, E. (2006). Prevalence of workplace aggression in the U.S. workforce: Findings from a national study. In E. K Kelloway, J. Barling, & J.J. Hurrell (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp. 47-89). Thousand Oaks, CA: Sage.

Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-480.

Schneider, B. y Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.

Skarlicki, D., y Folger, R. (2004). Broadening our understanding of organizational retaliatory behavior. In R. W. Griffin & A. M. O'Leary-Kelly (Eds.), *The dark side of organizational behavior* (pp. 373-402). San Francisco: Jossey-Bass.

Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 526-537.

Spector, P., Coulter, H., Stockwell, G. y Matz, M. (2007). Perceived violence climate: A new construct and its relationship to workplace physical violence and verbal aggression, and their potential consequences. *Work & Stress*, 21, 117-130.

Tedeschi, J., y Felson, R. B. (1994). *Violence, aggression, and coercive actions*. Washington, D.C.: American Psychological Association.

Tepper, B. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-191.

Tepper, B. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.

Zellars, K., Tepper, B., y Duffy, M. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1068-1076.

Zohar, D. y Luria, G. (2004). Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: Scripts as proxy of behavior patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89, 322-333.



Van Fleet, D. D., & Griffin, R. W. (2006). Dysfunctional organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 698-708.

Zillmann D. (1983). Arousal and aggression. In Geen RG and Donnerstein E (eds). *Aggression: Theoretical and Empirical Reviews* (pp. 75-102). New York: Academic

## **BIOGRAFÍAS**

Jorge Arturo Hernández Palomino es Doctor en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Es profesor en el Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez (ITCJ). Pertenece al cuerpo tutorial del Doctorado en Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

José de Jesús Espinoza es Maestro en Ciencias por el Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez (ITCJ) y profesor de la misma institución en la División de Estudios de Posgrado e Investigación.

Manuel Aguilar Arellano es Maestro en Administración por la Universidad Autónoma de Chihuahua. Es profesor del departamento de económico administrativas del Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez.

Jorge Hernández Palomino, Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez (mt00831@yahoo.com.mx)

José de Jesús Espinoza, Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez (joseespinoza4@yahoo.com.mx)

Manuel Aguilar Arellano, Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez (aguilar\_capacitacion@hotmail.com)

