

ACOSO LABORAL Y RELACIONES DE PODER: EXPERIENCIAS DE PERSONAS TRABAJADORAS DE RESTAURANTES

WORKPLACE BULLYING AND POWER RELATIONS: EXPERIENCES OF RESTAURANT WORKERS

Recibido: 15 de junio de 2023 | Aceptado: 6 de diciembre de 2023

DOI: <https://doi.org/10.55611/rep.3403.05>

Juan **Collazo-Torres**¹, Sara **Santiago-Estrada**¹, Roberto O. **Díaz-Juarbe**²

¹. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, San Juan, Puerto Rico

². Universidad del Sagrado Corazón, San Juan, Puerto Rico

RESUMEN

El acoso laboral es un problema social que afecta contextos de trabajo en todo el mundo. Es un fenómeno que recientemente ha recibido mayor atención en Puerto Rico desde un marco de política pública. Desde la psicología se han realizado varios estudios al respecto, particularmente desde un acercamiento cuantitativo. Sin embargo, existen pocas investigaciones al respecto que examinen la perspectiva de las personas que experimentan el acoso y el significado que le asignan. En este estudio exploramos desde un acercamiento cualitativo cuáles fueron las experiencias de personal de restaurantes con relación al acoso laboral, quiénes fueron las personas involucradas y cómo las víctimas significaron sus experiencias. Encontramos que las personas percibieron que el acoso laboral afectó su bienestar y el de la organización y relataron haber sentido estrés, estrés postraumático, empeoramiento de la calidad del sueño y el rendimiento laboral, intención de renunciar y pensamientos homicidas. Además, las experiencias de acoso predominaron en contextos de alta desigualdad de poder donde las víctimas tienen poco control de sus circunstancias. Este estudio da voz a las víctimas del acoso laboral para problematizar el fenómeno. También recomendamos acciones para atenderlo tanto desde dentro como fuera de la psicología industrial organizacional.

PALABRAS CLAVE: acoso laboral, desigualdad de poder, experiencias de personas trabajadoras, Análisis Fenomenológico Interpretativo.

ABSTRACT

Workplace bullying is a social problem that affects work contexts around the world. It is a phenomenon that has received more attention in Puerto Rico in recent years from a public policy perspective. In psychology, several studies have been carried out in this regard, particularly from a quantitative approach. However, few studies have examined the perspective of the subjects who experience bullying and the meaning they assign to it. This study explored from a qualitative framework what were the experiences of restaurant workers in relation to workplace bullying, who were the people involved and how the victims signified their experiences. We found that participants perceived that workplace bullying affected their well-being and that of the organization and they reported feeling stress and post-traumatic stress, worsened sleep quality and work performance, intention to resign, and homicidal thoughts. In addition, bullying experiences predominated in contexts of high inequality of power where victims have little control over their circumstances. In this study, we gave voice to the victims of workplace bullying to problematize the phenomenon. Also, we recommended actions to address it from within and outside industrial organizational psychology and other disciplines.

KEYWORDS: workplace bullying, power imbalance, workers' experiences, Interpretative Phenomenological Analysis.

Correspondencia de este artículo debe ser dirigida a Juan Collazo-Torres. E-mail: juan.collazo1@upr.edu

Los orígenes del concepto de acoso laboral se remiten al libro *The harassed worker* (Brodsky, 1976). Tras un análisis de las reclamaciones por compensación laboral radicadas en los estados de California y Nevada, el autor identificó que las personas trabajadoras reportaron efectos negativos en la salud mental, física y en la productividad como consecuencia de las demandas excesivas del trabajo y el maltrato que recibieron por parte de sus superiores, pares o clientela. El maltrato reportado era principalmente psicológico y no físico, caracterizado por acciones relativamente sutiles y discretas, pero que ocasionaron efectos severos y traumáticos en las víctimas por su naturaleza repetitiva y persistente. A pesar de que la publicación de Brodsky (1976) fue una de las primeras en identificar el problema del acoso en el trabajo, no fue hasta la década de los 1990 que el tema tomó auge a partir de los trabajos de Leymann (1990, 1996) en Suecia.

Leymann (1990) empleó el concepto de *mobbing* o terror psicológico para describir la comunicación hostil y antiética dirigida de forma sistemática por una o más personas hacia otra persona, con frecuencia y a través de lapsos extensos, resultando en daño psicossomático, social y psíquico considerable a la víctima. Además, Leymann (1996) desarrolló una tipología de actividades que fueron divididas en cinco categorías de acuerdo con los efectos que tenían en las víctimas. Estas son la posibilidad de comunicarse adecuadamente, la posibilidad de mantener contactos sociales, la posibilidad de mantener su reputación personal, los cambios en su situación laboral a través de la asignación de tareas insignificantes o negarle tareas, y los efectos en la salud física de la víctima.

El acoso laboral no se refiere a casos aislados y puntuales de agresión, sino más bien a la exposición continua y repetida al maltrato. Estos elementos principales de las definiciones de Brodsky y Leymann se han integrado en posteriores conceptualizaciones del acoso. Por ejemplo, Einarsen y colegas (2020) definieron el acoso laboral como aquellas situaciones en las que el personal se

ve expuesto repetidamente y durante un período prolongado a conductas de acoso por parte de uno o más colegas y en las que la persona objeto de acoso es incapaz de defenderse de este maltrato sistemático y persistente. Del mismo modo, Aarstad y colegas (2021) definieron el acoso laboral como la exposición sistemática a comportamientos negativos no deseados, que a menudo tienen lugar durante un periodo de tiempo prolongado. Un aspecto central del concepto, añaden las autorías, es el desequilibrio de poder, en el que la víctima se encuentra en una posición de inferioridad o es desplazada gradualmente a ella y, en consecuencia, tiene dificultades para defenderse.

Según Patterson y colegas (2018), el poder en las organizaciones suele concebirse dentro de una estructura jerárquica. Por lo que el desequilibrio de poder es conceptualizado comúnmente como la disparidad de poder formal entre las personas que ocupan puestos de supervisión e integrantes del personal. Sin embargo, el desequilibrio de poder también puede ocurrir cuando integrantes del personal adquieren poder que se deriva de estructuras informales y procesos interpersonales, como la influencia de la persona sobre otras, sus conexiones con otras personas influyentes y el conocimiento de las vulnerabilidades de una persona. Patterson y colegas (2018) también definieron el poder como un proceso de dependencia. El desequilibrio de poder se crea cuando una persona depende de otra y, en consecuencia, pone a la persona dependiente en una posición más débil y vulnerable.

Ahmad y Sheehan (2017) analizaron reportes de acoso laboral sometidos al parlamento de Australia. Encontraron que las personas que reportaron incidentes de acoso laboral fueron víctimas de represalias, varias renunciaron a su trabajo porque se sentían indefensas al no haber protecciones legales o institucionales y, en un caso extremo, una persona tuvo el deseo de ser atropellada por un carro para poder terminar con el acoso laboral. Estos hallazgos mostraron que la falta de balance de poder favorece acciones vio-

lentas, procesos de dependencia de las personas que se pueden abusar y angustia en las personas que son objeto de acoso. Ante esta dinámica, las autorías mencionaron que las estrategias de afrontamiento disponibles para las víctimas eran principalmente de carácter individual y evitativas, tales como la renuncia al empleo.

Según Aarestad y colegas (2021), el estrés es uno de los efectos principales de la experiencia de acoso laboral. Ahmad y Sheehan (2017) y Martínez-Lugo (2006) encontraron que este estrés deviene en una serie de efectos psicológicos como disminución de la calidad del descanso, estrés postraumático e ideaciones suicidas. Aunque estas autorías identificaron la contemplación del suicidio como un efecto recurrente en las experiencias de acoso, las instancias donde las víctimas llevan a cabo actos de violencia contra las personas agresoras son escasas (Georgo, 2021). A nivel organizacional, Morales Franceschi y colegas (2021) encontraron que los efectos del acoso fueron la disminución del rendimiento laboral y el aumento de burnout. Finalmente, Ahmad y Sheehan (2017) y Namie y Namie (2018) encontraron que las víctimas recurrieron al abandono de la organización como estrategia para salir del patrón de maltrato.

Centrándonos en Puerto Rico, el interés por el tema del acoso laboral surgió a principios de la década del 2000. En una serie de artículos periodísticos, profesionales de la psicología y áreas afines describieron conceptualmente el acoso psicológico en el trabajo y cómo podría manifestarse. Sin embargo, este interés no estaba respaldado por datos empíricos que apoyaran la existencia del problema en los contextos de trabajo en Puerto Rico. Esta necesidad de datos empíricos llevó a un equipo de investigación a realizar cuatro estudios para describir este fenómeno en los contextos de trabajo de Puerto Rico (Martínez-Lugo, 2006).

La muestra agregada de las investigaciones reseñadas por Martínez-Lugo (2006) consistió en un total de 1,039 personas de

diferentes organizaciones privadas, públicas y cuasi públicas. El autor encontró que, en promedio, un 12.5% se identificaron como víctimas de acoso psicológico en su lugar de trabajo actual y que 34.5% se identificó como víctima en empleos anteriores. Las mujeres fueron las más afectadas por el acoso psicológico en el trabajo al compararlas con los hombres. La fuente principal del acoso psicológico en el trabajo fueron las personas supervisoras inmediatas. Los comportamientos de acoso laboral reportados con mayor frecuencia fueron: “monitorear el trabajo con malas intenciones, impedir que se exprese, asignar tareas nuevas constantemente y criticar el trabajo a través de ataques verbales” (Martínez-Lugo, 2006, pág. 27).

Los datos más recientes sobre la prevalencia del acoso laboral en Puerto Rico provienen del estudio de López Palau y Rivera Cruz (2017). Estas autorías hallaron en una muestra de 1,452 personas puertorriqueñas que entre 11.7% y 15.1% se identificaron como víctimas de acoso psicológico en su trabajo actual y entre 17.8% y 25.9% lo habían sido en sus trabajos anteriores. Además, encontraron que entre 9.6% y 10.4% habían sido agredidas por una persona de mayor jerarquía u otro personal. Los comportamientos más observados fueron cuestionar y monitorear el desempeño, atacar su dignidad y honra, invisibilizar y aislar a la víctima, y obstaculizar su labor. Por último, resaltaron que las víctimas se percibían solas e indefensas ante la inacción de la gerencia de la organización.

Las investigaciones previamente mencionadas han sido importantes para mostrar empíricamente la prevalencia del acoso en las organizaciones de Puerto Rico, así como los efectos que tiene para las personas que lo sufren. Sin embargo, las pocas investigaciones sobre el acoso laboral en Puerto Rico hacen necesario continuar estudiando esta conducta. Si bien es cierto que las conceptualizaciones elaboradas en las últimas tres décadas han permitido visibilizar este problema, estas demarcan límites en el conocimiento que, como consecuencia, ocultan

otras manifestaciones, experiencias y consecuencias del acoso laboral. En especial, la experiencia subjetiva de ser objeto de acoso en un contexto o industria específica. Esto nos llevó a explorar las manifestaciones, experiencias y consecuencias del acoso laboral en la industria de restaurantes. Por lo tanto, el propósito de este artículo fue describir las experiencias subjetivas de acoso laboral de personas que trabajaron en la industria de restaurantes en Puerto Rico.

MÉTODO

Diseño

En esta investigación utilizamos el análisis fenomenológico interpretativo (AFI), el cual es un diseño que tiene como objetivo explorar cómo las personas atribuyen significados a las experiencias y eventos. De acuerdo con Smith y colegas (2021), el AFI es fenomenológico debido a que se enfoca en profundizar en las percepciones y significados de las personas participantes en lugar de hacer afirmaciones objetivas sobre el evento en sí. No obstante, debido a que no se puede acceder de forma directa a la experiencia de las personas, Smith y colegas (2021) afirman que solo podemos intentar comprender los significados de las experiencias a través de la actividad interpretativa.

Smith y colegas (2021) proponen que la actividad interpretativa en el AFI conlleva una doble hermenéutica. Esto significa que, por un lado, la persona investigadora buscará adoptar una perspectiva personal, es decir, ponerse en el lugar de la persona participante para entender su punto de vista. Mientras que, por otro lado, buscará posicionarse, simultáneamente, al lado de la persona participante y observar desde fuera; es decir, hacerse preguntas y cuestionamientos sobre lo que dice.

Entrevistas semiestructuradas

Analizar las percepciones y significados de las personas participantes requiere de una estrategia de recogida de datos que sea flexible (Smith et al., 2021); por lo que se-

leccionamos la entrevista semiestructurada. Esta estrategia de investigación cualitativa combina elementos de las entrevistas estructuradas y no estructuradas. Por ello, utilizamos una serie de temas y preguntas predefinidas como guía, pero con la suficiente flexibilidad para tener conversaciones abiertas y modificar las preguntas a la luz de las respuestas de las personas participantes (Roulston & Choi, 2018). Los temas de la guía de entrevista fueron: 1) datos sociodemográficos, 2) la experiencia de acoso laboral, 3) estrategias de afrontamiento, y 4) contexto y políticas organizacionales. La entrevista semiestructurada propició una conversación más natural con las personas entrevistadas, lo que nos permitió explorar áreas específicas de interés y obtener una comprensión más profunda de las experiencias de acoso laboral.

Participantes

Reclutamos a las personas participantes a través de un anuncio en las redes sociales Facebook e Instagram. Para participar tenían que ser mayores de 21 años, residentes de Puerto Rico y haber trabajado por al menos un año en la industria de restaurantes. Cónsono con el acercamiento del AFI, reclutamos una muestra pequeña y homogénea (Smith & Osborn, 2008). Participaron cinco personas, dos de las cuales se identificaron como mujeres y tres como hombres. Sus edades fluctuaron entre 21 y 30 años. Tenían entre 2 y 8 años de experiencia en la industria de restaurantes.

Recolección de información

Las personas interesadas en participar nos contactaron por teléfono o mensaje de texto. Después de aclarar cualquier duda o pregunta que tuvieran sobre el estudio, les enviamos por correo electrónico un formulario electrónico que contenía la hoja de consentimiento informado. Una vez obtuvimos su consentimiento para participar del estudio, procedimos a agendar las entrevistas. Llevamos a cabo las entrevistas semiestructuradas entre enero y febrero de 2022. Debido a la

pandemia de COVID-19, las hicimos en modalidad virtual a través de la plataforma de comunicación Zoom. Las entrevistas duraron entre 45 y 90 minutos, fueron transcritas textualmente y analizadas mediante un AFI. Grabamos en audio todas las entrevistas y las transcribimos textualmente.

Análisis de la información

El primer autor analizó cada transcripción por separado para poder hacer una lectura exhaustiva y anotar comentarios. Además, identificó patrones lingüísticos, descripciones de relaciones, relatos de eventos, entre otros aspectos que surgieron en el texto (Smith et al., 2021). Luego las dos coautorías revisaron dichos análisis y, junto al primer autor, llevaron a cabo discusiones para llegar a consensos sobre los temas significativos en cada texto. Como parte de ese proceso, hicimos una codificación abierta para agrupar los comentarios en cada transcripción en temas. Finalmente, reagrupamos los hallazgos en temas y subtemas según su ocurrencia y conexión en el texto.

Asuntos éticos

Obtuvimos la autorización del Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación (CIPSHI) de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (Número del protocolo: 2122-050) en diciembre de 2021. Esta investigación formó parte de la tesis de maestría del primer autor. Cumpliendo con la *Política académica para los estudios graduados en el Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico*, la misma está accesible en el Repositorio Institucional de la Universidad de Puerto Rico. Para la presentación de los resultados, modificamos los nombres de las personas participantes y eliminamos cualquier información que les identificara directa o indirectamente para preservar su anonimato.

RESULTADOS

Los resultados están divididos en los temas que emergieron del análisis de los datos.

Estos fueron: 1) factores de vulnerabilidad, 2) identidades en el trabajo, 3) sentimientos de culpa, 4) percibirse como víctima, 5) implicaciones psicológicas. A través de cada uno describiremos los significados que le atribuyeron las personas participantes al evento de acoso laboral, así como sus respuestas, tensiones y paradojas.

Factores de vulnerabilidad

Las experiencias de acoso laboral estuvieron marcadas por la incertidumbre asociada a tener un trabajo no cualificado. La incertidumbre laboral fue una manifestación de las relaciones desiguales que se dieron en sus respectivos lugares de trabajo debido a su posición socioeconómica y los años de experiencia laboral. Sobre la posición económica, Keishla expresó vulnerabilidad en el siguiente fragmento: *“Si a nosotros nos iba mal en una evaluación de los clientes, [los gerentes] nos doblaban el trabajo o nos penalizaban fuerte, especialmente [la supervisora]. Pero uno seguía porque tiene necesidades económicas.”* Enrique, por otro lado, dijo *“yo me quedo [en el restaurante] porque tengo unas responsabilidades económicas, de mí dependía el apartamento donde vivíamos mi pareja y yo.”* Además, Enrique comentó:

Una situación dramática de la industria de restaurantes es que el tiempo desde que la gente entra hasta que renuncian es sumamente rápido y eso les permite [a los gerentes] sentirse más cómodos y pensar que siempre habrá más empleados. Siempre aparecerá alguien para llenar la posición.

La incertidumbre laboral también estuvo asociada a la falta de experiencia laboral, lo cual manifestó una relación desigual basada en los años de experiencia laboral. Andrea expresó, *“[la supervisora] me cogió aparte, llamó a una empleada a donde nosotras, y me empezó a insultar frente a esa empleada. Esa vez me humilló tanto y tanto que estuve todo el turno llorando.”* Contó que pasó por su mente la pregunta de por qué nadie hacía

nada al presenciar lo que percibió como un trato injusto. Más aún, el trato desigual incrementó. La supervisora la aisló socialmente al limitarla solamente a la entrada del restaurante sin libertad de moverse a otras áreas o interactuar con pares, mantuvo una relación distante con ella, y presentó un patrón de favoritismo en el trato hacia otras personas empleadas mientras que a Andrea la sobrecargó de trabajo. Además, añadió que ella “no sabía absolutamente nada [en comparación con] un jefe que tenía años de experiencia.”

Pudimos observar en los relatos cómo todas las personas entraron a la industria con un alto grado de entusiasmo, especialmente considerando que para Andrea, Keishla y Miguel era su primer empleo. Este entusiasmo y motivación prácticamente desapareció en la medida en que los incidentes de acoso laboral comenzaron y se intensificaron con el tiempo. Keishla expresó que con el tiempo el trabajo se volvió un espacio a donde “solo iba a hacer dinero”, mientras para Enrique su empleo se volvió “algo pasajero que hago mientras aparece una mejor opción”. Estas expresiones sirven como ejemplos de expresiones que ilustran la pérdida de compromiso con el lugar de trabajo.

Las personas participantes percibían que la cultura de *trabajar bajo presión* era normalizada, fomentada y valorada como un indicador de desempeño. Trabajar bajo presión significaba en este contexto aguantar abusos verbales y hostilidades por parte de quien les supervisaba. Sobre esto, Miguel comentó que “en los restaurantes hay esta expectativa de que hay que aguantar presión y se normaliza el que te griten y te traten hostil. Si no puedes aguantar, no mereces estar en la industria.” Añadió lo siguiente:

En un momento, [el dueño del restaurante] se enfogonó porque yo no estaba dando abasto cuando era yo tratando de atender casi 60 personas solo. Y me empezó a llamar morón, a decir que él no sabe cómo él puede

trabajar con morones así que ni una orden pueden tomar bien. Me dijo también que, si no podía con el empuje, que me saliera.

Una experiencia similar fue relatada por Keishla, quien sufrió acoso laboral a los 18 años. Entró al escenario laboral con el entusiasmo de comenzar su primer empleo, recién salida de escuela secundaria, con ganas de hacer un buen trabajo y conocer nuevas personas. En algún momento ella comenzó a sentir menosprecio por parte de su supervisora. “Me estaba tratando de menos. Fue una experiencia bastante chocante empezando mi experiencia laboral.” Esto ocurría con frecuencia frente a sus pares, quienes solo le decían “tranquila, no te preocupes, ella es así, tienes que aprender a lidiar con eso.” Keishla puntualizó que su supervisora tomaba como objetivo de acoso principalmente al personal más joven y de recién reclutamiento. Mostrando así que la falta de experiencia laboral era un factor de vulnerabilidad.

El trabajo informal fue otro factor que fomentó situaciones de vulnerabilidad en las personas participantes. Las conductas de acoso que recibió Miguel lo llevaron a experimentar una sensación que describió con la siguiente metáfora: “Me pusieron una barra de 500 libras en los hombros y se rieron de mí cuando no la pude levantar.” Miguel trabajaba informalmente y, por lo tanto, su estatus laboral e ingresos no eran reportados a las agencias gubernamentales correspondientes. En este contexto, añadió que “no podía llamar al Departamento del Trabajo a querellarlo [a su acosador] porque era chotearme yo también. Así que me quedé callado y buscaba evitar al jefe.” Esto redundó en una posición de indefensión en la que Miguel no recibió apoyo organizacional ni pudo buscar apoyo externo.

Un último factor que identificamos fue la falta de acciones por parte de las organizaciones para atender los eventos de acoso laboral. Solo Andrea mencionó que hubo una

respuesta por parte de la organización. A ella la transfirieron a otra división en la que no tenía que interactuar con su supervisora, quien era la fuente del acoso laboral.

Identidades en el trabajo

Un tema que emergió en las entrevistas fue la identidad dentro y fuera del escenario laboral. Las personas participantes tenían una definición de lo que significaba el trabajo, cómo diferenciaban su vida personal y profesional y cómo los roles que ejercían en el escenario laboral impactaban su identidad. Estos elementos variaron significativamente al punto que algunas personas participantes percibieron que su rol y su personalidad les llevó a volverse víctimas de acoso laboral.

Las personas participantes, al hablar de su identidad, construyeron definiciones que bien pueden integrar vida y trabajo como un solo mundo como también pudieron establecer una diferencia clara entre quiénes eran dentro y fuera del escenario laboral. Keishla y Daniel describieron una percepción de sí mismos que estaba fuertemente entrelazada a su trabajo. Keishla se describió como una persona responsable y trabajadora que disfrutaba ser reconocida por su desempeño. Daniel, por su parte, se describió como *“una persona simple, honesta y directa al grano. [Le] gusta que todo en su vida esté organizado y limpio y [siente] que eso se refleja en su trabajo, especialmente en los platos [que prepara]”*. Esta fuerte identificación con su rol se vio quebrada debido a las experiencias de conductas de acoso que experimentó, las que *“[le] mataron el espíritu de ser cocinero”*, en especial tras un incidente donde fue amenazado físicamente por su supervisor, el chef del restaurante.

Para Enrique la situación fue diferente. Él describió que, mientras trabajaba en la industria de restaurantes, su rol era el de servicio y apoyo, de atender las necesidades y deseos de otras personas. No obstante, en su carácter personal, se describió como artista, alguien que perseguía sus pasiones e

intereses por medio de lo que llamó *“el trabajo voluntarioso de hacer arte.”* Para él, el trabajo no siempre podía cumplir el rol de ser *“fundamental para el bienestar como ser humano a un nivel trascendental.”* A veces, el trabajo sólo proveía el dinero para poder seguir esas pasiones artísticas. Miguel proveyó una variación de esta perspectiva cuando describió que el trabajo ideal era uno *“que llene, provea propósito y haga sentir que uno aporta algo significativo al mundo.”* Sin embargo, reconoció que el trabajo no siempre tendrá sentido para las personas o les proveerá propósito, pero que como mínimo, debía pagar lo suficiente para vivir sin que haga a la persona *“sentirse miserable”*.

Sentimientos de culpabilidad

Un hallazgo importante fue el quiebre en el autoconcepto a raíz de la experiencia de acoso laboral que las personas participantes expresaron. Vimos esto reflejado en el caso de Miguel quien mencionó haber experimentado deseos homicidas hacia su primer jefe, los cuales no llevó a cabo ni había expresado a nadie previo a la entrevista. Al hablar de dichos deseos homicidas, Miguel tuvo un fuerte episodio emocional en el que enfatizó que no se percibía como una persona violenta y sentía mucha vergüenza y arrepentimiento de haber tenido estos sentimientos. Comentó:

¿Tú sabes lo difícil que es que te conviertan en un monstruo, que te lleven al punto de querer matar porque ya no quieres pasar más por el daño que te hacen y pensar que renunciar sería quedarte en la calle y perder todo? No quiero volver a eso. No quiero volver a sentirme así. Ese no era yo. Yo no soy una persona violenta. Y no le deseo el mal.

Más aún, Andrea, Enrique y Miguel, en particular, expresaron sentimientos de culpabilidad al enfatizar que lo que percibieron como un pobre desempeño de su parte fue lo que provocó el patrón de acoso que vivieron en sus respectivos trabajos. En múltiples

ocasiones enfatizaron que eran personas nuevas en la industria y que no estaban hechas para esos trabajos. Estas inseguridades sobre sus competencias laborales llevaron a que, en cierta medida, estas personas participantes asumieron responsabilidad por el acoso recibido. Miguel expresó que *“el hecho de que constantemente no era el mejor me hacía un imán para [las conductas de acoso].”* Enrique también enfatizó en múltiples ocasiones que percibía su desempeño como uno pobre y cómo esto le hacía recibir conductas de acoso. Retrató este fenómeno cuando dice *“[el gerente] empezó a crear una dinámica incómoda donde ya yo sentía como que aquí había algo contra mí por yo no ser un empleado estrella.”* En su relato coexistió el hecho de que percibió sabotaje y falta de recursos y apoyo de parte de su supervisor para hacerle sentir incómodo y excluido, mientras en otros momentos recalzó que pudo haber hecho más para mejorar y no recibir el maltrato. Percibimos así una dualidad entre reconocer las circunstancias en las que se encontraba, mientras que, por otro lado, fue excesivamente crítico con el desempeño propio.

Percibirse como víctimas

Al preguntarles si se identificaban como víctimas de acoso laboral, las cinco personas dijeron que sí y expresaron dos motivos principales. Andrea y Keishla hablaron sobre las implicaciones que tuvo el acoso laboral y cómo les hizo sentir, por lo que sí se identificaban como víctimas de acoso. En la medida que vivió más de un incidente, Andrea sintió que algo sobre ella la volvía víctima de acoso. Enrique, Miguel y Daniel comentaron sobre la falta de control que tenían en el momento de recibir las conductas de acoso. Enrique en particular comentó que *“vivir en esa incertidumbre sin poder hacer nada me hizo sentir como una víctima de las circunstancias.”* Miguel, además de hablar de la falta de control que percibió en el momento, expresó *“voy ahora a otros trabajos con miedo a que me pase lo mismo. No logro salirme de esa mentalidad.”* De esta forma se establece

que hay dos características que llevan a una persona a identificarse como víctima de acoso laboral: un alto grado de impacto emocional y un bajo grado de control sobre las circunstancias.

Implicaciones psicológicas

Las personas participantes destacaron las implicaciones psicológicas que surgieron a raíz de las experiencias de acoso laboral. Estas implicaciones cubrieron una amplia gama de manifestaciones entre las que se destacaron los problemas de sueño, el estrés y la ansiedad, temor de hablar sobre el acoso y trauma asociado al lugar de trabajo. Con respecto al impacto que tuvo la experiencia de acoso sobre el descanso, Andrea y Miguel expresaron haber experimentado problemas para dormir durante el periodo en que estuvieron sufriendo acoso ante la anticipación de tener que regresar al próximo día al trabajo. Andrea expresó que todos los días llegaba a su hogar y se acostaba *“sin querer dormir para que no fuese el próximo día porque no quería volver.”* Miguel compartió que *“salía de los turnos en alerta, con la mente a millón”* tras el ritmo acelerado del trabajo y el trato recibido, lo que provocó que le tomara horas quedarse dormido aun cuando tuviese que trabajar o estudiar al próximo día. También tuvo pesadillas relacionadas al trabajo de manera recurrente. Con relación a esto dijo, *“hasta mi sueño estaba contaminado por la energía negativa del trabajo. No me pagan por trabajar mientras duermo.”*

Otra implicación psicológica que resaltó en todos los relatos fue el nivel de estrés y ansiedad que sintieron a raíz de los incidentes de acoso. Una fuente importante de estrés fue la sobrecarga laboral generada a partir de las expectativas de clientes y de quienes les supervisaba. Esta presión se manifestó en forma de insultos, agresión, cuestionamientos y control excesivo de parte de personas que sostenían poder en la organización. Andrea describió que *“está el estrés de los de arriba gritándote, el estrés de que tenemos el*

restaurante lleno, tienes ocho, diez mesas y tienes que atenderlos todos.” Mientras que Enrique describió los restaurantes como *“un ambiente donde claramente domina el estrés y las expectativas externas tanto del público como la gerencia, incluso compañeros en ocasiones.”* Sobre esto, Keishla habló del rol de las personas líderes en este proceso. Según ella, *“no todo el mundo va a entrar dispuesto a aguantar maltratos, todo ese estrés físico y mental, y debes tener tú como gerente las herramientas para bregar con eso.”*

El estrés estuvo asociado a un sentimiento de temor en las personas participantes. Específicamente, el temor a hablar sobre el acoso dentro del escenario de trabajo. Este temor estuvo presente en los relatos de Andrea, Enrique y Miguel y estuvo relacionado a las consecuencias que podían surgir a raíz de querellar el incidente de acoso laboral. Andrea expresó que sintió *“un miedo irracional, aunque en el momento no lo era. Era mayormente miedo a perder el trabajo, de que me pasara algo malo físicamente”* si hacía una querrela contra su supervisora en el departamento de recursos humanos. Percibió este miedo como irracional en la medida de que se dio cuenta de que no hablar fue más dañino que hacerlo. Sin embargo, el miedo se intensificó cuando habló del incidente con otras personas supervisoras y pares y se encontró aterrorizada de que su supervisora supiera que había hablado y tomara acciones contra ella o las personas que le proveyeron apoyo. Las personas participantes también contaron que experimentaron un fuerte sentimiento de persecución dentro del espacio de trabajo cada vez que se encontraban cerca de quienes cometieron las conductas de acoso. Enrique expuso que se sentía como *“un sentimiento terrible de persecución y vulnerabilidad.”* No importaba lo que hiciera, se sentía como si estuviera en peligro de algo.

Además de este temor, las personas participantes expresaron cierto grado de trauma por el acoso sufrido. Principalmente, Andrea, Enrique y Miguel expresaron que no

habían podido regresar a los respectivos establecimientos donde ocurrieron los hechos después de sus renunciaciones por temor a encontrarse con quienes cometieron las conductas de acoso y revivir el incidente. También compartieron que vivían con la expectativa de sufrir incidentes de acoso en otros escenarios de empleo. Las personas participantes anticiparon que iban a ser objeto de las mismas conductas de acoso que sufrieron en su antiguo empleo. Miguel dijo, *“todavía voy a los trabajos esperando que me regañen y me griten, que siempre que alguien con poder en el trabajo me hable, sea para algo negativo. Me causa mucha ansiedad.”* Miguel contó que mientras estaba en su antiguo empleo tenía *“la anticipación de qué me van a decir hoy, qué me van a hacer hoy. No me sentía seguro. Siempre entraba con miedo al turno, me levantaba sin ganas de entrar en absoluto.”*

DISCUSIÓN

En este artículo de investigación nos propusimos describir las experiencias de acoso laboral de personas trabajadoras de la industria de restaurantes en Puerto Rico. Encontramos que las experiencias de acoso laboral se dieron en condiciones de incertidumbre laboral y vulnerabilidad característica del trabajo no cualificado de la industria de restaurantes. Arestad y colegas (2021) comentaron que cuando hay un desequilibrio de poder, las víctimas de acoso se encuentran en una posición de inferioridad que les limita su capacidad para defenderse. En esa línea, encontramos que las condiciones de incertidumbre laboral crearon desequilibrios de poder en donde las víctimas sintieron temor de perder sus ingresos si tomaban alguna acción contra la persona agresora, quien, a su vez, era quien tenía el poder de separarlas de su trabajo o reducirles el tiempo de trabajo. Además, encontramos que la falta de experiencia de trabajo fue otro aspecto que incidió en que las víctimas se sintieran vulnerables. Las personas agresoras eran personas experimentadas y conocedoras de las políticas y dinámicas organizacionales,

constituyendo una fuente de poder en una industria que se espera que las personas trabajadoras sigan instrucciones y no cuestionen las acciones o decisiones de quienes les supervisan. Estos hallazgos coinciden con Patterson y colegas (2018), quienes señalaron que el desequilibrio de poder ocurre cuando hay una relación de dependencia, y con Djurkovic (2018), quien planteó un vínculo entre la incertidumbre y el acoso laboral.

Con relación a *trabajar bajo presión*, cabe destacar que este valor de la cultura del lugar de trabajo promovió abusos verbales y hostilidades por parte de las personas supervisoras al no haber como contrabalanceo políticas, procedimientos y adiestramientos para prohibir y prevenir el acoso laboral. De acuerdo con Goldberg (2020), la cultura del lugar de trabajo es un ámbito importante en el que las personas que emplean pueden influir sobre la posibilidad de que prospere o no el acoso. Hallamos que las políticas, procedimientos y adiestramientos para prohibir y prevenir el acoso laboral estuvieron ausentes en los casos de acoso laboral estudiados y que en un solo incidente tomaron la acción de mover a la víctima a otra área de trabajo lejos de la persona agresora. Según Goldberg (2020), las políticas, procedimientos y adiestramientos tienen el potencial de cambiar la cultura si tienen como foco la experiencia de la persona empleada y no el cumplimiento de las leyes y reglamentos. Cuando realizamos el estudio no había entrado en vigor la *Ley para prohibir y prevenir el acoso laboral en Puerto Rico*. Sin embargo, Djurkovic (2018) planteó que la gerencia también tiene la responsabilidad de crear políticas para prevenir el acoso, así como de atender eficazmente cualquier incidente de acoso.

Respecto a la identidad en el trabajo, encontramos que se vio afectada negativamente por la experiencia de acoso laboral. Walsh y Gordon (2008) definieron la identidad en el trabajo como un autoconcepto basado en el trabajo que afecta los roles que adoptan las personas y las formas en que se compor-

tan al realizar su trabajo. Las identidades en el trabajo son dinámicas, cambiantes y sensibles a los contextos. Hallamos que se redujo la identificación de las personas con el restaurante cuando sus trabajos comenzaron a perder sentido y se convirtió solo en una fuente de ingresos en la medida que las conductas de acoso continuaban. Esto es opuesto a lo que señalan Walsh y Gordon (2008) sobre la importancia de la identificación con la organización para el desarrollo del compromiso organizacional.

Asociado a lo anterior, también encontramos que el incidente de acoso y la falta de acciones organizacionales para prevenirlo propició la integración de víctima en el autoconcepto de las personas participantes. Aunque todas las personas se identificaron como víctimas, la frecuencia y la persistencia de las conductas de acoso variaron. Esto contrasta con Einarsen y colegas (2020) y Leymann (1990), quienes establecieron que la frecuencia y persistencia de las conductas de acoso laboral son elementos claves del fenómeno. Lo que encontramos fue que las implicaciones del acoso laboral y cómo este les hizo sentir fueron suficiente para identificarse como víctimas sin importar la frecuencia y persistencia.

Con relación a los sentimientos de culpa, encontramos que los incidentes de acoso modificaron negativamente la autopercepción de las personas participantes. Encontramos que surgieron racionalizaciones como que la falta de experiencia y competencias laborales los convirtieron en objetos de acoso. Luego, las personas participantes expresaron sentimientos de culpabilidad y se responsabilizaron del acoso. Hallberg y Strandmark (2006) obtuvieron hallazgos similares en un estudio cualitativo con personas empleadas en el sector público. Las autorías identificaron que el sentimiento de ser menos valorado como persona fue proyectado por las personas agresoras y paulatinamente asumido por las víctimas, al punto que se culpaban a sí mismas del acoso y llegaron a sentir que lo merecían.

Consistente con la literatura, encontramos que el estrés estuvo presente en las experiencias de las personas. Aarestad y colegas (2021) establecieron que el estrés es la consecuencia principal de la experiencia de acoso laboral. Ahmad y Sheehan (2017) y Martínez-Lugo (2006) encontraron que el estrés asociado a la experiencia de acoso laboral deviene en una serie de efectos psicológicos como disminución de la calidad del descanso, estrés postraumático e ideaciones suicidas. El estrés postraumático, en particular, es un conjunto de síntomas que llevó a que algunas personas participantes expresaran sentir temor en escenarios laborales diferentes por la posibilidad de repetir la experiencia. Además, consistente con los hallazgos de Martínez-Lugo (2006), Morales Franceschi y colegas (2021) y Namie y Namie (2018), encontramos que el acoso tuvo implicaciones en la calidad del descanso, el rendimiento laboral y la intención de abandono organizacional.

Existe un precedente de múltiples casos de acoso laboral que llevaron a sus víctimas a experimentar deseos o ideación suicida (Ahmad & Sheehan, 2017). En este estudio no identificamos que las personas tuvieran deseos o ideación suicida; sin embargo, identificamos que una de las personas tuvo pensamientos homicidas hacia la persona agresora. Esto es algo atípico, ya que, según Georgo (2021), las víctimas de acoso tienden a recibir actos de violencia, no ejercerlos. Los pensamientos homicidas podrían ser explicados como una reacción de lucha que, según McCarty (2016), es una respuesta al estrés que consiste en un mecanismo automático que se activa para luchar contra lo que amenaza la vida.

Limitaciones

Debido a la pandemia de COVID-19, tuvimos que realizar las entrevistas de forma virtual. Este factor limitó nuestra capacidad de observar el lenguaje no verbal de las personas participantes a medida que hablaban. Para atender esta limitación, observamos en detalle el lenguaje que usaron, el tono de voz

y las pausas durante las transcripciones y análisis. No obstante, futuros estudios que atiendan esta temática a través de entrevistas cualitativas deben atender este reto contemplando en su diseño estrategias que permitan observar el lenguaje corporal de las personas participantes.

El método que utilizamos presentó una limitación en cuanto a la obtención de los datos. Smith y colegas (2021) recomiendan que, durante la entrevista, no se infieran aspectos de la experiencia de las personas participantes y que se les permita hablar de su experiencia sin que se les prejuzgue. No obstante, esto representó que no pudimos indagar directamente sobre múltiples dinámicas de poder durante las entrevistas para dar el espacio para que las personas narraran sus experiencias libremente. Las instancias donde las personas participantes utilizaron directamente el concepto de poder fueron escasas. No obstante, el análisis fenomenológico interpretativo da el espacio para que tanto participantes como personas investigadoras interpreten las experiencias relatadas. Este elemento debe tenerse en cuenta al leer este artículo.

Futuras investigaciones

Discutimos previamente que las personas participantes del estudio se identificaron como víctimas de acoso laboral a pesar de las diferencias en la recurrencia de las conductas que experimentaron. Esto abre las puertas a una conversación sobre cómo la intensidad de incidentes únicos de violencia organizacional puede difuminar la significancia para las víctimas, aunque no cumplen con la definición de acoso laboral. Amerita que se investigue a mayor profundidad la relación entre la frecuencia de las conductas de acoso laboral y el grado de impacto al bienestar del individuo y de la organización. Enfatizar exclusivamente aquellos casos que cuentan con un alto grado de recurrencia de conductas de acoso puede ignorar el efecto de incidentes únicos o de poca repetición que generen efectos nocivos.

Debemos contextualizar que las experiencias de acoso descritas por las personas participantes ocurrieron en un periodo previo a la aprobación de la Ley 90 de 2020. Por lo tanto, no la consideramos en el estudio cuando indagamos sobre las estrategias de afrontamiento de las personas participantes. Considerando esto, amerita que se investigue cómo la firma de esta ley impacta la experiencia de acoso laboral de sus víctimas en la medida que existen recursos adicionales para enfrentar el problema. También resulta importante que se exploren las experiencias laborales de las personas jóvenes y que ingresan por primera vez al mercado laboral para examinar los factores que identificamos en este estudio que pudieran estar poniéndoles en riesgo de experimentar acoso laboral y otras formas de violencia organizacional. Finalmente, recomendamos investigar a mayor profundidad aquellos efectos que identificamos y de los cuales hay pocas investigaciones, como los pensamientos homicidas en víctimas de acoso laboral.

Recomendaciones prácticas

Durante las entrevistas, solo una de las cinco personas participantes dijo tener conocimiento sobre la Ley 90 de 2020. Aunque este dato no puede ser generalizado a la población puertorriqueña trabajadora en general, puede estar indicando que existe un área de oportunidad en cuanto a la educación sobre la misma. Profesionales de la psicología industrial organizacional y otras profesiones afines deben integrarse en el proceso de desarrollo e implementación de iniciativas educativas sobre el acoso laboral, sus efectos, sus implicaciones legales y cómo atenderlo desde un marco tanto preventivo como de respuesta. También estamos llamados a involucrarnos en el desarrollo de políticas organizacionales que contemplen las experiencias de las víctimas y la desigualdad de poder que puede amedrentarles de tomar acción contra las personas agresoras. Dichas políticas deben partir de un lente de protección a la víctima por encima de intereses organizacionales a corto plazo, considerando

el impacto que el acoso laboral puede tener a largo plazo para los escenarios de trabajo.

Igualmente, profesionales que trabajen con el acoso laboral deben adentrarse en el proceso de evaluar si las guías establecidas por la Ley 90 del 2020 y por el Departamento del Trabajo y Recursos Humanos se están implementando, cuáles son los retos en este proceso y la efectividad de dichas guías. Siguiendo las observaciones de Correa Avilés (2021), existen limitaciones tanto en la legislación como en las guías que esta establece que reducen su aplicabilidad a la hora de ser implementadas en escenarios de acoso. En particular, se deben revisar los criterios para determinar si los escenarios que representan acoso son cónsonos con los hallazgos de estudios como este y otros realizados. Existe un llamado a que nuestra disciplina se adentre en una revisión de dicho proyecto de ley para poder ofrecer una colaboración informada a los cuerpos legislativos y reguladores de Puerto Rico.

Conclusiones

En este estudio encontramos que las personas participantes percibieron que el acoso laboral afectó su bienestar físico, psicológico, social, económico y organizacional en la industria de restaurantes en Puerto Rico. Resaltó en los relatos la percepción de que, al momento de la investigación, esta industria falla en proveer un espacio seguro para el personal y en tomar medidas tanto proactivas como correctivas para atender el acoso laboral. El ritmo acelerado de trabajo, la falta de protecciones legales y organizacionales, el apoyo limitado, la dependencia económica del empleo y otros factores similares que producen desigualdad de poder limitaron la capacidad de las víctimas de tomar acciones para protegerse contra la persona agresora.

Esto nos llevó a concluir que existe una porosidad entre el contexto laboral, las condiciones organizacionales y experiencias subjetivas de las personas trabajadoras que

sufren el acoso laboral. El cruce entre la legislación vigente, las circunstancias socio-económicas y políticas, las dinámicas interpersonales y la cultura y clima organizacional hacen que este fenómeno sea uno sumamente complejo de atender. Cualquier iniciativa que contemple atender esta problemática social debe tomar en consideración todos estos factores para poder ser efectiva. Dentro de nuestro contexto puertorriqueño, aunque actualmente contamos con mayores recursos que cuando las personas participantes experimentaron los incidentes de acoso laboral, aún faltan datos sobre la efectividad de estos.

Los relatos de las personas participantes nos llevaron a reafirmar que las vivencias de acoso laboral no tienen el mismo significado para cada persona, por lo que no se pueden ni se deben generalizar. Por eso, las experiencias subjetivas y los significados atribuidos al incidente de acoso laboral, aunque coinciden en el dolor asociado, son construidas de forma diversa. Para algunas personas, esto incluye apreciarlas en retrospectiva como una experiencia formadora de nuevas herramientas para afrontar el acoso mientras que, para otros, son marcas emocionales que las acompañan en el dolor anticipado de que les vuelva a ocurrir.

Resaltamos que las definiciones de acoso laboral prevalecientes, tanto teóricas como legales, apuntan a que debe ocurrir de forma prolongada e intencionada. Sin embargo, concluimos que un solo incidente de acoso puede tener consecuencias devastadoras para la víctima. Esto pone a la víctima en una posición en desventaja al momento de denunciar legalmente a la persona agresora y en cómo interpreta su propio estado psicológico. El sostenimiento de estos dos criterios como criterios obligatorios en la categorización de incidentes de acoso laboral puede jugar un rol en la exacerbación de la falta de recursos por parte de las víctimas.

Este estudio es el único que hemos podido identificar, desde la psicología en Puerto Rico,

que trabaje las experiencias de acoso laboral desde un lente cualitativo, en especial con una metodología que se adentre a profundidad en el relato de las víctimas. Consideramos que esto permite aportar a que puedan conocerse las dimensiones de las experiencias de acoso laboral que previamente no habían recibido suficiente atención. Aunque las circunstancias legales del escenario laboral puertorriqueño actualmente son diferentes a cuando se dieron los incidentes de acoso laboral aquí descritos, este estudio puede informar la forma en que pensamos, investigamos y atendemos este problema en Puerto Rico.

Estándares Éticos de Investigación

Financiamiento: El trabajo no fue financiado.

Conflicto de intereses: Las personas autoras expresan que no hubo conflictos de intereses al redactar el manuscrito.

Aprobación de la Junta Institucional Para la Protección de Seres Humanos en la Investigación: Se gestionó la aprobación y autorización del Comité Institucional para la Protección de los Sujetos Humanos en la Investigación (CIPSHI) de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (# protocolo: 2122-050).

Consentimiento informado: Previo a las entrevistas estructuradas, se les solicitó el consentimiento informado a las personas participantes a través de un formulario electrónico.

REFERENCIAS

- Aarestad, S. H., Harris, A., Hjemdal, O., Gjengedal, R. G. H., Osnes, K., Sandin, K., Reme, S. E., Hannisdal, M., & Einarsen, S. V. (2021). Healing the wound of workplace bullying: Evaluating mental health and workplace participation among victims seeking treatment for common mental disorders. *Work*, 73(4), 1379-1391. <https://doi.org/10.3233/WOR-210920>

- Ahmad, S., & Sheehan, M. J. (2017). Understanding the lived experience of bullying in Australian workplaces: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Workplace Behavioral Health, 32*(2), 74-98. <https://doi.org/10.1080/15555240.2017.1325327>
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Lexington Books.
- Correa Avilés, J. (2021). Nueva ley de acoso laboral y las guías para el sector privado en Puerto Rico. *Revista Jurídica de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, 55*, 565-594.
- Djurkovic, N. (2018). Workplace bullying in precarious employment. In P. D'Cruz, E. Noronha, L. Keashly & S. Tye-Williams (Eds.), *Special topics and particular occupations, professions and sectors* (pp. 1-28). Springer Singapore.
- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (3rd ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9780429462528>
- Georgo, M. (2021). Media portrayals of workplace bullying. In P. D'Cruz, E. Noronha, L. Keashly & S. Tye-Williams (Eds.), *Special topics and particular occupations, professions and sectors. Handbooks of workplace bullying, emotional abuse and harassment* (Vol. 4, pp.161-184). Springer. http://doi.org/10.1007/978-981-10-5308-5_17
- Goldberg, S. B. (2020). Harassment, workplace culture, and the power and limits of law. *American University Law Review, 70*(2), 419-495.
- Hallberg, L. R., & Strandmark, M. K. (2006). Health consequences of workplace bullying: Experiences from the perspective of employees in the public service sector. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being, 1*(2), 109-119. <https://doi.org/10.1080/17482620600555664>
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims, 5*(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*(2), 165-184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Ley para Prohibir y Prevenir el Acoso Laboral en Puerto Rico, Ley Núm. 90 de 7 de agosto de 2020, 29 LPRA § 3111 (2020). <https://www.lexjuris.com/lexlex/leyes2020/lexl2020090.htm>
- López Paláu, S., & Rivera Cruz, B. (2017). Comparación de la prevalencia del acoso psicológico y otros riesgos psicosociales entre el sector laboral público y privado de Puerto Rico. *Revista de Administración Pública, 48*, 31-66. <https://revistas.upr.edu/index.php/ap/article/view/16017>
- Martínez-Lugo, M. E. (2006). El acoso psicológico en el trabajo: La experiencia en Puerto Rico. *Aletheia, 24*, 21-33. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/aletheia/n24/n24a03.pdf>
- McCarty, R. (2016). The fight-or-flight response: A cornerstone of stress research. In G. Fink (Ed.), *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior. Handbook of stress series volume 1* (pp. 33-37). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00004-2>
- Morales Franceschi, J., Martín Ayala, J. L., Amutio Careaga, A., & Rosario Nieves, I. C. (2021). Acoso psicológico laboral (mobbing) y su impacto en el clima y desempeño laboral en maestros del sistema público de enseñanza del área sur de Puerto Rico. *MLS Psychology Research, 4*(1), 79-98. <https://doi.org/10.33000/mlspr.v4i1.642>
- Namie, G., & Namie, R. (2018). Risk factors for becoming a target of workplace bullying and mobbing. In M. Duffy & D. C. Yamada (Eds.), *Workplace bullying and mobbing in the United States* (pp. 53-74). Praeger Press.

- Patterson, E., Branch, S., Barker, M., & Ramsay, S. (2018). Playing with power: Examinations of types of power used by staff members in workplace bullying – A qualitative interview study. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 13(1), 32-52.
<https://doi.org/10.1108/QROM-10-2016-1441>
- Roulston, K., & Choi, M. (2018). Qualitative interviews. In U. Flick (Ed.), *The SAGE handbook of qualitative data collection* (pp. 233-249). SAGE.
<https://doi.org/10.4135/9781526416070>
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2021). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research* (2nd ed.). SAGE.
- Smith, J. A., & Osborn, M. (2008). Interpretative phenomenological analysis. In J. A. Smith (Ed.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (pp. 53-80). SAGE.
<http://doi.org/10.1002/9780470776278.ch10>
- Walsh, K., & Gordon, J. R. (2008). Creating an individual work identity. *Human Resource Management Review*, 18(1), 46-61.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2007.09.001>