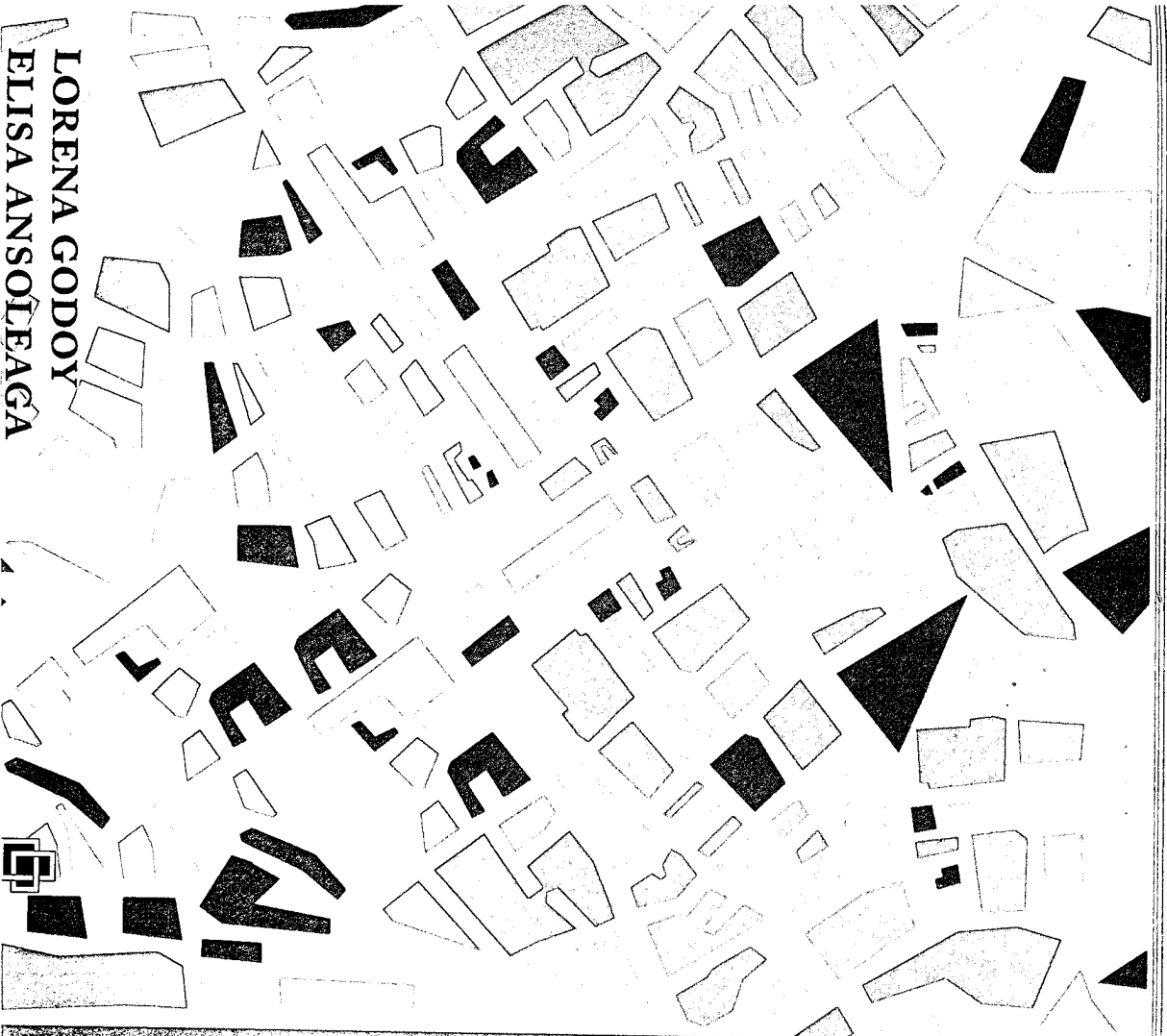


UN CAMPO EN TENSIÓN O TENSIÓN ENTRE CAMPOS

*Psicología de las organizaciones
y del trabajo en Iberoamérica*

**LORENA GODOY
ELISA ANSOËTEAGA**



DIMENSIONES ORGANIZACIONALES DE LA VIOLENCIA-EN EL TRABAJO EN CHILE: DISCURSOS DE ACTORES CLAVES EN TRES SECTORES PRODUCTIVOS

*Elisa Ansoleaga, Ximena Díaz,
Amalia Mauro, Juan Pablo Toro¹*

1. ANTECEDENTES: LA VIOLENCIA LABORAL

La violencia en el trabajo ha llegado a ser un fenómeno alarmante en todo el mundo, siendo reconocido como uno de los problemas sociales emergentes que mayor preocupación provoca por su creciente magnitud, impacto y consecuencias a nivel personal, organizacional y social (Chapell & Di Martino, 2000; Organización Mundial de la Salud [OMS], 2004; Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2003).

El concepto de violencia laboral es amplio y controvertido. La OIT (2003) la define como «cualquier acción, todo incidente o comportamiento que no pueda considerarse una actitud razonable y con el cual se ataca, perjudica, degrada o hiere a una persona dentro del marco de su trabajo o debido directamente al mismo» (p. 4). También se ha definido como aquellos «incidentes

¹ Ponencia presentada en el Simposio Violencia en el trabajo: desafíos para la investigación y la política pública. Elisa Ansoleaga, Doctora en Salud Pública, Universidad de Chile. Profesora Asociada de la Facultad de Psicología Universidad Diego Portales, Santiago, Chile. E-mail: maria.ansoleaga@udp.cl; Ximena Díaz. Socióloga. Investigadora del Centro de Estudios de la Mujer, Santiago Chile. E-mail: xdiaz@cem.cl; Amalia Mauro. Socióloga. Directora del Centro de Estudios de la Mujer, Santiago Chile. E-mail: amaurom@cem.cl; Juan Pablo Toro, Psicólogo, Universidad de Chile. Magister en Psicología, Universidad de Erlangen-Nuremberg, Alemania. Profesor Asociado, Facultad de Psicología, Universidad Diego Portales, Santiago, Chile. E-mail: juan.toro@udp.cl. Dirigir la correspondencia a Elisa Ansoleaga, e-mail: maria.ansoleaga@udp.cl.

donde las personas son abusadas, amenazadas o atacadas en circunstancias relacionadas con su trabajo, implican una agresión explícita o implícita a su seguridad, bienestar y salud» (Wynne, Clarkin, Cox & Griffiths, 1997). Einarsen y Raknes (1997, citados en Einarsen & Hauge, 2006) se centran en el concepto de acoso psicológico que «hace referencia a conductas negativas continuas que son dirigidas contra uno o varios empleados por superiores y/o colegas» (p. 253).

La violencia laboral puede adoptar distintas formas: agresiones físicas, violencia psicológica o acoso sexual, problema este último que más comúnmente afecta a las mujeres. Asimismo, puede expresarse también en forma más discreta y sutil como la exclusión o el aislamiento de la víctima del grupo (Einarsen, Raknes & Marthiesen, 1994; Leymann, 1996; Zapf, Knorz & Kulla, 1996, citados en Einarsen & Hauge, 2006) hasta algunas manifestaciones de «incivility» (Anderson & Pearson, 1999; Cortina, 2008; Cortina & Magley, 2001).

Para analizar el fenómeno de la violencia laboral, siguiendo el análisis de Einarsen (2000), se han desarrollado tres enfoques principales: a) basado en los rasgos de personalidad de la víctima y del acosador, b) basado en las características inherentes a la interacción humana en las organizaciones, y c) basado principalmente en dimensiones del entorno organizacional y sociolaboral. En el último enfoque, los factores explicativos de violencia laboral se desprenden principalmente de la forma de organizar el trabajo, por lo tanto, las causas de la violencia se vinculan con características del entorno organizacional, sociolaboral y de los riesgos asociados a este y constituye el modelo más aceptado para explicar la violencia laboral. En la actualidad, abundante evidencia señala una importante relación entre la organización del trabajo y el acoso, tales como ambigüedad y conflicto de roles, falta de información, tareas mal definidas, sobrecarga cuantitativa, bajo control, estilos de liderazgo, valores, cultura organizacional y estilos de gestión (Di Martino, 2002; OMS, 2004; Piñuel, 2004; Topa, Depolo & Morales, 2007, citado en Macía, 2008; Salin & Hoel, 2011). En esta perspectiva Salin (2003) propone un modelo explicativo en el que destaca la acción de los que denomina «procesos y estructuras facilitadoras» de violencia, en tanto crean un terreno fértil para que esta se desarrolle y permitan que ocurra. Estos procesos apuntan al desbalance de poder entre víctimas y perpetradores, percepción de un bajo costo para el perpetrador como consecuencia de sus acciones e insatisfacción y frustración en el medio ambiente laboral, asociadas a liderazgos inapropiados, culturas organizacionales con alta informalidad, altos niveles de estrés laboral, alta carga de trabajo, presiones de tiempo, falta de control en los procesos, y ambigüedad y conflicto de roles, entre otras dimensiones. Por otra parte, representantes de este enfoque comienzan a destacar que el entorno sociolaboral y económico nacional en que se desenvuelve la organización —procesos de globalización, reestructuraciones, transformación de las condiciones de

empleo, incertidumbre laboral, pérdida de derechos, entre otros procesos— son causas potenciales de violencia en los lugares de trabajo (Einarsen & Hauge, 2006; Hoel & Cooper, 2001, citado en Einarsen & Hauge 2006; OMS, 2004; Salin, 2003; Salin, 2005). Finalmente, algunos autores han señalado que el estudio de la violencia debe prestar particular atención a la cultura nacional (Gómez & Rodríguez, 2006) y a las dimensiones referidas a desigualdad social y diferencias de poder consideradas como importantes antecedentes del acoso (Einarsen, 2000; Hofstede, 1993; Salin, 2003). La cultura organizacional reproduce discriminaciones sociales y de género predominantes en la sociedad en general, que se traducen en prácticas cotidianas y en políticas de recursos humanos que tienden a situar a mujeres y a trabajadores/as pertenecientes a grupos de menor estatus social o a minorías (étnicas, sexuales), en posiciones de subordinación y de mayor vulnerabilidad y exposición a situaciones de violencia (Krieger, Waterman, Hartman, Bates, Stoddard, Quinn, Sorensen & Barba, 2006).

En Chile, estudios de carácter exploratorio y focalizados en algunos sectores específicos de ocupación han aportado valiosos indicios que advierten que la violencia laboral constituye un problema que se ha instalado en forma permanente en las relaciones laborales y que afecta mucho más a las mujeres (Dois, 2011; González & Pincheira, 2006; Macía, 2008; Paravic, Valenzuela & Burgos, 2004; Paredes & Paravic, 2006; entre otros). Un estudio a nivel nacional², también de carácter exploratorio, informó la prevalencia de acoso psicológico (en 12% de mujeres versus 10% de hombres), de agresiones físicas y verbales (en 15% de mujeres versus 11% de hombres) y de acoso sexual (en 2,6% versus 1% de hombres) en trabajadores y trabajadoras asalariadas con efectos en su salud mental (Ansoleaga, Díaz & Mauro, 2015).

La evidencia producida no ha sido suficiente para analizar en su complejidad el fenómeno de la violencia en el trabajo. Con este propósito, iniciamos en 2014 un estudio, financiado por Fondecyt³, que tiene entre sus objetivos conocer las conductas, acciones o incidentes que constituyen violencia laboral desde la perspectiva de los actores laborales, identificar las dimensiones de la organización del trabajo y de la cultura organizacional que promueven o inhiben las situaciones de violencia, y los grupos más expuestos a ella.

² Estudio Nacional sobre Trabajo, Salud Mental y Género, conducido en 2011 por el Centro de Estudios de la Mujer y la Universidad de Otrawa, en colaboración con el Programa de Estudios Psicosociales del Trabajo de la Universidad Diego Portales.

³ Proyecto Fondecyt n° 1140060: *Dimensiones organizacionales de la violencia en el trabajo en Chile: un estudio en tres sectores económicos considerando diferencias ocupacionales y de género (2014-2016)*, conducido por la Universidad Diego Portales y el Centro de Estudios de la Mujer.

Este estudio se focalizó en tres sectores de la economía: la industria del retail, la industria bancaria y la industria de alimentos. Estas industrias han experimentado en las últimas décadas una gran expansión económica, importantes transformaciones asociadas a la modernización y desregulación económica y laboral. La industria del retail —o comercio minorista o al detalle— en Chile se ha transformado en las últimas dos décadas en una de las actividades más competitivas y dinámicas de la economía. El año 2011, y representaba un 22 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB). Asimismo se han implementado formas flexibles de gestión de los recursos humanos, de organización del trabajo, habiéndose incorporado nuevas tecnologías y dispositivos de información y comunicación (Universidad Diego Portales, Centro de Estudios de la Mujer [UDP-CEM], 2014). La industria manufacturera, por su parte, representaba en 2012 el 11,2 por ciento del PIB, siendo la de alimentos, bebidas y tabaco la de mayor representación en la estructura PIB de dicho sector (36%). La industria alimentaria es, asimismo, la segunda fuerza exportadora del país, con más de un 18 por ciento del total de las exportaciones en 2012 (UDP-CEM, 2014). Por último, la industria bancaria representaba el 3,9 por ciento del PIB total en el año 2013. Desde mediados de la década del 2000, las colocaciones comerciales, que son mayoritarias, comienzan a crecer a un ritmo acelerado, triplicándose en 10 años hasta superar los 60.000 MM\$ en 2013 (UDP-CEM, 2014).

2. MÉTODO

Este trabajo presenta resultados preliminares de la primera etapa del estudio Fondecyt, el cual utiliza el enfoque de la violencia laboral basado en las condiciones del entorno organizacional y sociolaboral reseñado.

El diseño de la investigación es de carácter descriptivo y comprensivo de tipo transversal, *ex post-facto*, intersujeto, recursivo, de carácter prioritariamente inductivo y basado, siguiendo la nomenclatura de Valles (2000), en una estrategia de estudio de caso orientada al análisis en profundidad del fenómeno de la violencia laboral.

Para ello se utilizó una metodología cualitativa de investigación encaminada a recoger los testimonios de actores laborales claves (ejecutivos y representantes sindicales) respecto a la problemática de la violencia laboral y a aquellas dimensiones y procesos organizacionales que la favorecen y los grupos más expuestos.

La muestra fue no probabilística de carácter intencional (Ruiz, 2003), perteneciente a los tres contextos organizacionales seleccionados, y está constituida por 10 representantes sindicales y seis ejecutivos.

La recolección de información se realizó mediante una entrevista en profundidad. Las entrevistas fueron grabadas en audio y transcritas en forma íntegra. Cada entrevistado firmó un consentimiento informado. A continuación se presentan los resultados de esta primera etapa, los que han sido organizados a través de dos preguntas que permiten analizar el contenido central de los discursos de los actores claves de los tres contextos organizacionales.

- ¿Qué se entiende por violencia laboral, cuáles son sus formas de manifestación y los grupos más expuestos?
- ¿Cuáles son los factores organizacionales que contribuyen a la violencia laboral?

3. RESULTADOS

3.1. ¿Qué se entiende por violencia laboral y cuáles son sus formas de manifestación?

Un primer resultado que se destaca en los testimonios de los actores entrevistados es que la forma predominante de violencia responde a los conceptos de violencia verbal y psicológica por sobre la violencia física y sexual, la cual se expresa a través de una amplitud de formas que incluyen gritos, amenazas, descalificaciones —particularmente en público— y castigos. Por otra parte, los testimonios dan cuenta de manifestaciones de violencia que, en su mayoría, se inscriben en lo que la literatura ha descrito como violencia generalizada y sostenida dirigida al colectivo o a grupos de trabajadores/as, dando cuenta de un estilo de interacciones laborales cotidianas marcadas por el maltrato (Aurousseau, 2000).

«[Predomina la violencia] psicológica, amenazas, amenazas del tipo no te voy a subir nunca más el sueldo o si sigues así te voy a despedir o si sigues así te voy a mandar a limpiar tal cosa» (ejecutivo industria alimentos).

«Otra forma es la constante amenaza de despido (...), lo más violento que le puede pasar a un trabajador es el despido (...), es la amenaza que genera más temor en una empresa» (dirigente industria alimentos).

«Cuando despiden gente a nadie le informan, pero sí llega un comentario sin querer desde el sector de recursos humanos que va a haber un movimiento medio extraño. O sea (...) termina la jornada y si terminó a las 3 y media el turno el trabajador es llamado a la oficina y ahí automáticamente le pasan su carta, (...) aunque lleve 10 años 5 años o 3 años o 1 año y nada más, y ¿por qué? Por necesidad de la

empresa. (...) Lo he visto en cajeras, por ejemplo, que sinceramente salen muy choqueadas, en el sentido que no se lo esperaban» (dirigente industria retail).

Esta perspectiva de la violencia laboral nos aproxima al concepto de «incivismo» en los lugares de trabajo (Corina & Magley, 2001) que ha sido definido por Anderson y Pearson (1999) como una «conducta desviada de baja intensidad con la intención ambigua de dañar a la persona objetivo violentando las normas de respeto mutuo del lugar de trabajo. Los comportamientos inciviles son característicamente groseros y descortesos, lo que muestra una falta de consideración hacia los otros» (traducción propia, p. 457).

El concepto de «incivismo» adquiere gran relevancia en el discurso de los actores sindicales cuando destacan como una particular forma de violencia la vulneración de derechos de trabajadores y trabajadoras. El incumplimiento por parte de los empleadores de la normativa vigente, tanto laboral como de salud ocupacional, es significado por los dirigentes sindicales como una forma de ejercer violencia sobre los trabajadores, especialmente en momentos críticos de ejercicio de derechos laborales.

«Si la persona se enferma ese indicador opera en sentido negativo para la consecución de las metas que se ha propuesto. Si una persona se embaraza opera de manera contraria y son impedidos de bonificaciones (...). Es decir, esos derechos que fueron garantizados en el siglo pasado como derechos fundamentales inalienables de la persona, hoy día son objeto de agresiones por parte de los empleadores» (dirigente industria bancaria).

3.1.1. Los grupos más expuestos: del «incivismo» al acoso psicológico

El «incivismo» en muchos casos no es general, sino que enmascara discriminaciones a grupos o a trabajadoras/es específicos sobre los/as cuales se ejercen en particular diversas formas de hostigamiento. Las razones o los procesos que facilitan o crean ambientes favorables a la violencia se discuten en la próxima sección, pero adelantaremos aquí algunas dimensiones que, de acuerdo a los testimonios de los/as actores/as entrevistados/as, parecen situar a ciertos grupos o personas en la mira de los perpetradores, convirtiéndolos eventualmente, en víctimas de acoso psicológico o de «incivismo selectivo» (Corina, 2008). Una dimensión central es el desbalance de poder entre perpetrador y víctima que se manifiesta en las relaciones laborales entre superiores jerárquicos que representan los intereses de las organizaciones y trabajadores situados en niveles de subordinación. La subordinación o menor poder de ciertos trabajadores y trabajadoras o grupos puede depender de dimensiones como el bajo nivel educativo o de calificación profesional, de la relación

contractual con la empresa, de cuán estratégico sea el puesto de trabajo para la empresa —por ejemplo en la producción en la industria manufacturera o en ventas en el sector bancario y comercio—, y/o ser parte de grupos socialmente discriminados, entre las dimensiones más destacadas por los testimonios.

La violencia selectiva o acoso psicológico suele ejercerse principalmente cuando las personas son vistas como una amenaza o una molestia para la empresa ya sea por un deficiente desempeño o porque involucran la posibilidad de reivindicación de derechos, como sería el caso de los y las dirigentes sindicales, mujeres en edad fértil, y trabajadoras/es con alguna enfermedad profesional o común.

«(...) puedes ser un inepto, un inútil, un malo, todas esas cosas caben si no cumples la meta» (ejecutiva industria bancaria).

«(...) al dirigente sindical le coartan las horas sindicales, lo sobrecargan de trabajo o le quitan todo el trabajo, constante amenaza de despido, elementos muy violentos» (dirigente industria alimentos).

«(...) había un jefe que las amenazaba si se quedaban embarazadas, sí recuerdo, 'pobre de la que se embarace'» (ejecutiva industria alimentos).

«Yo cuando tuve tendinitis estuve bien mal y mi médico me dio 3 meses de trabajo liviano, (...) el médico de acá (de la empresa) también me dijo 'tómate trabajo liviano'. Se lo presenté a mi encargado, cero posibilidad (me dijo), o sea no hay trabajo liviano (...) y habían puestos para hacer trabajo liviano, pero no me lo respetaron y tuve que quedarme, no me quedó otra» (dirigente industria de alimentos).

En particular numerosos testimonios destacaron el género como una dimensión determinante de violencia dando cuenta de factores señalados por investigadoras como Salin (2003) y Krieger et al. (2006) que aluden a discriminaciones sociales y culturales externas al ambiente laboral que se expresan en prácticas discriminatorias al interior de las organizaciones.

«(...) las mujeres son más víctimas que otros y las minorías sexuales también, también son bien agredidos» (ejecutiva industria bancaria).

«(...) lamentablemente las mujeres sufrimos mucho mobbing, ¿ya? por parte de los varones. Es una sociedad bastante machista (...) y que se traspasa a la empresa» (ejecutiva industria bancaria).

No obstante, la violencia selectiva o el acoso psicológico hacia ciertos grupos o personas no puede explicarse por la acción aislada de una u otra dimensión de desigualdad, sino por la intersección de múltiples desigualdades (Walby, Armstrong & Strid, 2012). De este modo, en el objetivo de conocer cuáles son los grupos más expuestos a violencia es necesario analizar de qué modo

distintos ejes de categorización y diferenciación se imbrican en esos grupos para dar lugar a procesos que los sitúan en posición de desigualdad y vulnerabilidad. Por ejemplo, la industria financiera y del retail han experimentado un incremento sostenido de fuerza de trabajo ocupada en las últimas décadas, particularmente la femenina. Por otra parte, el mercado de trabajo fuertemente segmentado según el género orienta a las mujeres hacia determinadas ocupaciones y niveles en la jerarquía ocupacional en las distintas ramas. En las industrias antes señaladas, las mujeres van a engrosar la fuerza de ventas, actividad estratégica para el éxito del negocio, y que de acuerdo a los testimonios de las personas entrevistadas son uno de los grupos más expuestos a violencia selectiva. Asimismo, es necesario considerar que de acuerdo a esos relatos, el hecho mismo de ser mujer expone a mayor maltrato laboral de parte de los superiores.

«(...) el sector estratégico del sistema financiero son las ventas (...), son los que sufren con mayor intensidad la brutalidad de la explotación y la violencia (...), la reciben por parte de la jefatura (...) porque hay metas inalcanzables (...), entonces son los predilectos y mayoritariamente mujeres (...)» (dirigente industria bancaria).

«(...) para la mujer es bien difícil el área laboral porque tiene que sortear bastantes dificultades, existe una violencia muchas veces solapada, también hay una violencia cuando uno es madre, cuando uno quiere acceder a los derechos de la maternidad como la alimentación para su hijo menor (...), muchas veces los jefes no dejaban que uno se tomara este tiempo aduciendo que iba a tener menor productividad (...)» (ejecutiva industria bancaria).

«(...) las cajeras tienen que usar por ejemplo un moñito igual que carabineras, les dicen hasta el color del maquillaje, lo que vulnera derechos fundamentales (...), yo como persona tengo que verme como yo quiero (...), como yo soy, o sea la obligación es usar el uniforme, pero no decirme de qué color tengo que tener el pelo o de qué largo lo tengo que usar» (dirigente sindical retail).

3.2 ¿Cuáles son los factores organizacionales que contribuyen a la violencia laboral?

Tal como señala la literatura, existen diversas dimensiones organizacionales vinculadas a la emergencia de la violencia laboral. Siguiendo a Salin (2003), estos factores interactúan entre sí mediante procesos motivadores, precipitantes y habilitadores (*enabling*). En este apartado hemos seleccionado tres dimensiones organizacionales que cobran mayor relevancia en el discurso de los actores entrevistados hasta este momento de la investigación: cultura y clima organizacional, liderazgo y estilos de supervisión, y organización y diseño del trabajo.

3.2.1 Cultura y clima organizacional

Estas dimensiones permiten identificar en qué medida y de qué forma la organización tolera o incluso puede llegar a promover, de manera explícita o implícita, formas de relación interpersonal degradantes o francamente violentas. La cultura organizacional supone procesos de socialización y de aprendizaje de normas, valores y principios que organizan el comportamiento al interior de las organizaciones. Mientras algunos autores han señalado que la violencia se expresa en organizaciones con culturas que poseen un fuerte énfasis en las relaciones de poder, con atmósferas muy formales y una alta orientación a metas, otros señalan que las organizaciones con vacíos de poder, las atmósferas muy informales y jefes muy tolerantes, se vinculan a situaciones de violencia. Asimismo, el clima social de la empresa también es un factor asociado a la violencia laboral, aquellos climas caracterizados por atmósferas querulantes, alta conflictividad con supervisores y espacios laborales muy competitivos favorecen la violencia laboral, y tienen menos espacio para la resolución abierta de los conflictos que desencadenan situaciones más graves (Salin & Hoel, 2011).

En nuestra investigación constatamos que algunas organizaciones incorporan en sus valores declarados y en sus políticas, la preocupación por las personas y por el clima sociolaboral. Sin embargo, si bien en algunas de ellas esa preocupación se traduce en prácticas de gestión de personas que previenen o acotan la manifestación de la violencia, existe bastante consenso en que esta puede ser una preocupación meramente a nivel discursivo, que se explica más bien por su relación con los resultados y con la imagen de la empresa, y que no se refleja en las prácticas cotidianas, observando discrepancias entre los valores declarados y las políticas asociadas a ellos, y las prácticas cotidianas de la organización, las que permiten o dan espacio a situaciones de violencia. Adicionalmente, no se observa una disposición real a modificar elementos de la organización del trabajo o de RR. HH. (o del manejo de las personas, gestión de las personas) que pudiesen afectarlo:

«Ellos (la empresa) ahora último han estado como trabajando un poco de mejorar el clima laboral, porque ellos saben, la empresa tiene más que claro que uno de los factores más altos en índice tienen clima laboral pésimo, que los gerentes son agresivos, son muy duros con la gente. Entonces ellos hoy día están tratando de capacitar gente para cambiar el clima laboral (...)» (dirigente industria retail).

«(...) yo creo que la política de la empresa (sobre el clima) tiene mucho que ver, independiente que obviamente que marca el jefe que te puede tocar y todo, pero yo yo creo que la política de la empresa es (importante), porque yo he notado cambios en este banco, con las

políticas de empresa que han tratado de implementar si ha habido cambios positivos, de todas maneras sí» (ejecutiva industria bancaria).

«Ya a haber empresas que saben que en ciertas cosas hay malas prácticas y lo saben, entonces no se quieren evidenciar, o gerencias de recursos humanos en otras empresas que dicen para qué voy a aplicar esto me voy a pisar la cola, el gerente; hay empresas que les interesa clima laboral porque es un factor de evaluación de las acciones, entonces le pega directamente en la parte económica, y (...) se hace una encuesta de clima laboral cada cierto tiempo y eso lo tiene dentro de unos estándares que tienen que existir, y eso permite que por lo menos, haya una mayor capacidad de diálogo, haya una mayor capacidad de entendimiento con el sindicato en alguna forma y te genera cierta apertura a ver ciertos temas, pero por otro lado está el tema de que hay ciertas cosas de ahí que pueden generarle costos. ¿Por qué? Porque con esto también uno se va a dar cuenta si falta o no falta personal» (dirigente industria alimentos).

«Es inmoral porque justamente ellos tiene otra moral, (...) todo el discurso de ellos valórico, axiológico, no tiene absolutamente nada que ver con lo que practican, se lo hemos dicho (...)» (dirigente industria bancaria).

«Hay un reglamento interno donde habla del acoso sexual pero yo creo que esos reglamentos están llenos de tierra, llenos de polvo, nadie los lee (...), cuando llega la inspección a revisar y ver la firma del personal que lo firmó, yo creo que con suerte leyeron el título, pero no se hace como un análisis, como que no se retoma el tema, no se habla del tema, no» (dirigente industria retail).

«(...) pero, hay una política de la empresa que es un poco; cuál sería la palabra, hay una política de un doble estándar» (dirigente industria retail).

3.2.2 Liderazgo y estilos de supervisión

El liderazgo ha sido identificado como un factor influyente y determinante de situaciones de violencia laboral. Estilos altamente autoritarios, bien, en el otro extremo, muy *laissez faire* o excesivamente centrados en las personas, han sido vinculados en la evidencia con situaciones de violencia laboral. En esta investigación, los entrevistados asocian a la violencia los estilos de liderazgo rígido y autoritario, con mecanismos de supervisión control y muy estrechos que dejan un escaso margen a la autonomía y control de trabajadores sobre sus procesos de trabajo.

Asimismo, tanto los dirigentes sindicales como los ejecutivos de empresas reconocen que en ocasiones los estilos de ciertas jefaturas son funcionales a las necesidades de producción de la empresa. De este modo, expresione

como «perros de confianza» (ejecutiva industria bancaria) son utilizadas para relatar esta situación, ilustrando la funcionalidad del maltrato y de los estilos de liderazgo autoritarios.

«(...) los jefes presionan con el tono de voz. Es mucho más alto, muy, muy autoritarios y duros, duros en la forma de la expresión, y generalmente aplicando descalificaciones, 'tú no cumples con lo que espera la empresa', 'tú eres un trabajador que la empresa no está conforme contigo, se necesita gente que realmente venga a producir, que sea eficiente', entonces siempre hay descalificaciones como de ese tipo, que es como que al trabajador le duela, le hiere, que todo lo que ha entregado como que no se ha valorado absolutamente nada (...)» (dirigente industria retail).

«Yo trabajaba en el centro y todo el mundo se peleó en esa sucursal... Había un mal ambiente, con las personas que yo trabajaba. Mi jefa me cargaba porque me cargan los gritos, el ambiente que ella generaba era muy malo...» (ejecutiva industria bancaria).

«El clima laboral estaba completamente deteriorado [en un local de supermercado]. La gente no tenía ganas de ir a trabajar; la gente sentía angustia y sus niveles de producción empezaron como a bajar, entonces obviamente que no había compromiso con el gerente local, y aquí precisamente era el gerente local [el responsable]... del maltrato hacia los trabajadores. Entonces él empezó a bajar las ventas del local (...) y hubo gente que llamó al código de ética, trabajadores que se vieron muy afectados y se hizo una investigación (...) y llegó al resultado: (...) estaba tan deteriorado el clima que bajaron las ventas, que la gente no tenía compromiso. Entonces ellos (la empresa) tomaron como resolución de sacar al gerente del local, lo mandaron a otro local» (dirigente industria retail).

Lo anterior es comprensible en la perspectiva de lo que ha sido denominado «*bullying* estratégico» (Ferris, Zinko, Brouer, Buckley & Harvey, 2007), es decir, la violencia laboral puede ser utilizada como una herramienta de gestión para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.2.3 Organización y diseño del trabajo

La violencia laboral ha sido frecuentemente asociada con ambientes laborales estresantes, generados por diversos factores de la organización del trabajo los que pueden aumentar el riesgo de conflictividad y de violencia. Ellos, destacan el conflicto y la ambigüedad de rol; la intensificación del trabajo y el aumento de la presión; la ausencia de autonomía y control en los procesos de trabajo; los sistemas de recompensas y reconocimiento,

e incluso, algunos elementos del ambiente físico del trabajo tales como altas o bajas temperatura, entornos muy ruidosos y la necesidad de compartir herramientas de trabajo (Salin & Hoel, 2011).

En nuestro estudio, constatamos que los principales factores de la organización del trabajo que aumentan la conflictividad y que pueden conducir a la violencia son, por una parte, las demandas excesivas y la presión de trabajo y por otra, los sistemas de recompensas basados en el establecimiento de metas muy altas o bien metas colectivas. Asimismo, la ausencia de reconocimiento en el trabajo es identificada en sí misma como una situación de violencia habitual. Otro elemento interesante, vinculados al aumento de presión, alude a los efectos que el contexto del sector económico impone en la organización del trabajo. Así por ejemplo, el sector bancario es extremadamente permeable y dependiente de sus resultados y nivel de competitividad externa. Por lo tanto períodos de mayor incertidumbre y peores resultados, autorizan o naturalizan la existencia de tratos degradantes para cumplir con las metas de producción. Para ejemplificar lo anterior hemos seleccionado los siguientes testimonios:

- Demandas excesivas y la presión de trabajo:

«(...) son muy exigentes, no quieren escuchar a la otra parte (...), inmediatamente atacan, atacan duramente, de descalificar el trabajo (...)» (dirigenta industria retail).

«[El clima de trabajo] es muy competitivo, es un clima de estrés, hay muchas mujeres que están estresadas, que tienen esto que esta ansiedad, depresión, crisis de pánico. Tengo muchas colegas que trabajan tomando medicamentos para sobrellevar la situación [hay problemas personales] pero en realidad no pob, es el problema también es el trabajo, la carga laboral, la exigencia jornadas largas, muchas veces tiene que dejar a sus hijos al cuidado de otras personas, la preocupación. Entonces es un ambiente agresivo» (dirigenta industria bancaria).

«Y a raíz también de la presión que tienen los trabajadores del cansancio, de los turnos rotativos conlleva a la jefatura de presionar, de estar encima, o de que ellos andan de muy mal humor, entonces ahí radica que realmente el clima realmente se deteriore» (dirigenta industria retail).

«Las metas grupales son las que crean conflictos porque como son ciclos de producción, que se llaman células, que son 5 a 6 personas haciendo (cada una) una parte del trabajo y continúa el otro, y continúa el otro y si uno se demora en su parte ya está afectando a las metas del otro, entonces ahí le estás metiendo la mano al bolsillo al otro y ahí ya se crea un conflicto y hay problemas (...)» (dirigenta industria bancaria).

- Sistemas de recompensas basados en metas muy altas o bien metas colectivas:

«Esto obliga a que muchas veces a la persona, a los subordinados se les presione hasta con engaños muchas veces, ¿ya? Entonces por ejemplo, la empresa fija metas, metas que definitivamente uno sabe *a priori* que no se van a cumplir pero sin embargo igual tratan de presionarla, 'ustedes están vendiendo poco, sigan, denle, denle', entonces es desgastante en el mes a mes, y por otro lado tampoco los incentivos son tan buenos, aunque sean alcanzables no son tan buenos» (dirigente industria retail).

«Influye porque la misma presión que se ejerce sobre el personal hace que hayan conflictos de alguna manera entre las personas, es decir, tú estás trabajando menos o la jefa de la tienda por lo menos puede decirle, le dice a la chica tú tienes que vender más, tú tienes que producir más, estamos todos aquí en la misma. Pero a veces resulta que el sistema no da, si no hay un buen flujo de público no se puede uno inventar clientes» (dirigente industria retail).

- Incertidumbre y resultados impactan en el clima interno:

«(...) hoy día estamos en un círculo un poquito más virtuoso porque al banco le está yendo súper bien, que quieras o no te tiñe todo..., te tiñe el ánimo del gerente general, te tiñe el ánimo de los distintos gerentes, del negocio y de los equipos finalmente, porque si uno está bien, yendo bien, efectivamente no tienes que tener a toda la gente mirando al corto plazo y con la sogá al cuello, ¿ya?, que en otros minutos de ansiedad sí ha pasado (...) y depende también mucho de la directriz de la alta administración, entonces si viene el consejero delegado y te habla del cliente, que el cliente tiene que estar siempre en el centro, que los resultados son; entonces la organización también empieza a caminar hacia allá y eso implica cuidar la relación, cuidar las formas digamos, conlleva a un cambio cultural. Entonces estamos en esa transición» (ejecutiva industria bancaria).

4. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En cuanto a la primera pregunta formulada, qué es y cómo se manifiesta la violencia laboral, los principales resultados de esta investigación muestran que la violencia en el trabajo asume muy diversas formas de expresión, teniendo como característica común el predominio de las formas de violencia sostenida en el tiempo, de carácter predominantemente procesual, sutil e insidioso. Por otra

parte, si bien se reportan situaciones de violencia laboral entre compañeros, en la mayor proporción de los reportes de violencia esta aparece ejercida por las jefaturas, es decir, en condiciones de asimetría de poder entre víctima y victimario. Por último, se observa también una difícil distinción entre manifestaciones de la violencia que no son reconocidas como tales, ya sea por naturalización de un cierto ambiente sociolaboral violento como por procesos más individuales de negación o adaptación a formas de trato violentas.

En cuanto a la segunda pregunta, respecto de los procesos organizacionales que contribuyen a la violencia en el trabajo, emergen como relevantes la cultura y el clima interior de la organización. Se aprecia la existencia de culturas organizacionales que toleran el despliegue de formas violentas de trato en tanto estas resultan funcionales al cumplimiento de los objetivos de productividad, tal como ha sido ilustrado en la literatura por Ferris et al. (2007). Por otra parte, ahí donde las organizaciones explicitan y difunden marcos valóricos que previenen y controlan la violencia laboral, se generan climas más atentos a estas situaciones, pero que no impiden la emergencia de violencia, sobre todo ante eventos externos que llevan a aumentar las exigencias sobre los trabajadores. Las formas de liderazgo autoritario son referidas claramente como determinantes de violencia, así como la organización del trabajo que plantea altas exigencias y la obtención de metas grupales que promueven una competencia que deriva en conflictividad entre compañeros y compañeras de trabajo.

El análisis de los resultados muestra que, en una alta proporción, los testimonios aluden directamente a estructuras y procesos organizacionales que operan como habilitadores de la violencia laboral (Salin, 2003). En muchos casos, cuando esta referencia no es explícita, los testimonios de situaciones de violencia resultan inteligibles por el marco de estructuras y procesos en los que emergen. Entre otros factores facilitadores, adquieren relevancia en los testimonios recogidos el desbalance de poder, los liderazgos inadecuados, la alta presión a la que se ven sometidos los trabajadores y trabajadoras, y la percepción de bajo o nulo costo para el perpetrador.

El lugar central que ocupa el liderazgo y el desequilibrio de poder en la violencia laboral observada en esta investigación merece atención especial. Si bien, como hemos dicho, se trata de resultados preliminares de la primera fase del proyecto, llama la atención la claridad con que emerge este hallazgo, que resulta además plenamente consistente con información de distintas fuentes que da cuenta del predominio en Chile de estilos de liderazgo autoritario (Gómez & Rodríguez, 2006) con fuerte asimetría social y de poder y, por consecuencia, de la fuerte valoración que hacen los trabajadores del trabajo por parte de la jefatura (Zoom al Trabajo, 2014).

El análisis realizado permite sugerir que aunque algunas dimensiones sociodemográficas de las víctimas aparecen asociadas por sí mismas y aisladamente

a la violencia reportada en los testimonios, la explicación de la violencia sobre determinados grupos resulta más comprensible si se concibe estas dimensiones, desde la teoría de la interseccionalidad (Walby, Armstrong & Strid, 2012), como conformando grupos que concentran varias características que los sitúa en posiciones de mayor exposición a la violencia, tales como bajos niveles de calificación y de educación, ocupar cargos subordinados, ser trabajadores/as externos a la empresa, y ser mujer o pertenecer a minorías discriminadas.

Al momento de extraer conclusiones también quisieramos destacar las consecuencias de nuestra opción por desarrollar un estudio que abarque la violencia laboral en sus distintas manifestaciones. Por una parte, hemos podido constatar que gran parte de la literatura está abocada al estudio del acoso psicológico, producción que prácticamente monopoliza el área e invisibiliza la producción de conocimiento sobre otros tipos de violencia en el trabajo. Por otra parte, tanto en la revisión de literatura como en la producción de la información proveniente de las entrevistas, hemos podido constatar la relevancia de sostener una mirada amplia al fenómeno. Sin desvalorizar la importancia de estudiar el acoso, las entrevistas nos muestran que la violencia laboral asume muy diferentes formas, distintas del acoso, que afectan cotidianamente la experiencia de trabajadores y trabajadoras, modalidades que deben ser descritas y comprendidas para poder intervenir sobre ellas. En particular, creemos útil la incorporación del concepto de incivismo (Anderson & Pearson, 1999; Cortina, 2008; Quiceño, Báez & Vinaccia, 2008) para comprender aquellas formas sutiles y naturalizadas de trato grosero o descuidado que pueden cumplir la función de punto inicial de una espiral de violencia mayor.

Por último, este reporte tiene limitaciones que es necesario explicitar. Se trata de resultados preliminares en que se ha incluido entrevistas a solo dos de los tres actores que involucra el proyecto (dirigentes sindicales y ejecutivos de empresa; excluidos por ahora trabajadores y trabajadoras de los tres sectores económicos escogidos). Estimamos que la incorporación a los análisis de las entrevistas a trabajadores aportará información muy útil para lograr nuestro propósito—obtener una visión y comprensión integral del fenómeno de la violencia laboral—, sin descartar que pueda llegar a modificar lo aquí reportado.

REFERENCIAS

- Anderson, L. M. & Pearson, C. M. (1999). *Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. Academy of Management Review, 24*(3), 452-471.
- Ansoleaga, E., Díaz, X. & Mauro, A. (en prensa). *Gendered Work Violence Issues and Mental Health among Chilean Women Workers*. En J.

- Gideon (Ed.), *Gender and Health Cheltenham*. England: Edward Elgar (publisher).
- Aurousseau, C. (2000). Les ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences hiérarchique et organisationnelle - vers une approche globale. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 2-2 | 2000, puesto on line 01 novembre 2000. Extraído de <http://pistes.revues.org/3815>.
- Avendaño, C. (2004). Violencia en el trabajo: el mobbing/bullying o acoso moral. *Persona y Sociedad*, 23(1), 77-98.
- Chapell, D. & Di Martino, V. (2000). La Violence au Travail. Bureau International du Travail. Geneve. Extraído de http://books.google.cl/books?id=Dgxm7FfEj8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Cortina, L. & Magley, V. (2001). Incivility in the workplace: incidence and Impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Cortina, L. (2008). Unseen Injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75.
- Di Martino, V. (2002). Workplace violence in the health sector. Country case studies Brazil, Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand, plus an additional 14 Australian study. (Synthesis report). Extraído del sitio web de World Health Organization: http://www.who.int/violence_injury_prevention/injury/en/WVsynthesisreport.pdf
- Di Martino, V., Hoel, H. & Cooper, C. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Dois, A. (2011). Violencia laboral en enfermeras: explicaciones y estrategias de afrontamiento. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 19(1), 1-8.
- Einarsen, S. & Hauge, L. (2006). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 251-273.
- Einarsen, S. & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12, 247-263.
- Einarsen, S., Raknes, B. I. & Mathiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationship to work environment quality: An exploratory study. *European Work and Organizational Psychology*, 4(4), 381-401.
- Einarsen, E. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behaviour*, 5(4), 379-401.
- Ferris, G., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R. & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195-206.
- Gómez, C. F. & Rodríguez, J. K. (2006). Four keys to Chilean culture: authoritarianism, legalism, fatalism and compadrazgo. *Asian Journal of Latin American Studies*, 19(3), 43-65.
- González, C. & Pincheira, A. (2006). *Propiedades psicométricas del inventario de violencia acoso psicológico en el trabajo IVAPT - PANDO*. (Tesis de Licenciatura), Universidad de Talca, Chile. Extraído de <http://dspace.uta.cl/handle/1950/6470>.
- Hoel, H. & Cooper, C. L. (2001). Origins of bullying: Theoretical frameworks for explaining workplace bullying. En N. Tehrani (Ed.), *Building a culture of respect: Managing bullying at work*, 3-19. Londres, Reino Unido: Taylor & Francis.
- Hofstede, G. (1993). Cultures and Organizations: Software of the Mind. *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 132-134.
- Krieger, N., Waterman, P., Hartman, C., Bates, L., Stoddard, A., Quinn, M., Sorensen, G. & Barbea, E. (2006). Social hazards on the job: workplace abuse, sexual harassment, and racial discrimination a study of black, latino, and white low-income women and men workers in the United States. *International Journal of Health Services*, 36(1), 51-85.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Maceda, F. (2008). Aplicación y evaluación psicométrica del test Ivapt-Pando en dos Centros de Atención Primaria. *Psicología y Salud*, 18(2), 247-254.
- Organización Internacional del Trabajo (2003). Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT sobre la violencia en el trabajo en el sector de servicios y medidas destinadas a combatir ese fenómeno. Ginebra: Autor.
- Organización Mundial de la Salud (2004). *Sensibilizando sobre el Acoso Psicológico en el Trabajo. Programa de Salud Ocupacional y Ambiental* (Serie Protección de la Salud de los Trabajadores N°4). Ginebra: Autor.
- Paravic, T., Valenzuela, S. & Burgos, M. (2004). Violencia percibida por trabajadores de atención primaria de salud. *Ciencia y Enfermería*, 10(2), 53-65.
- Paredes, L. & Paravic, T. (2006). Percepción de violencia y factores asociados según usuarios de un consultorio y postas de salud. *Ciencia y Enfermería*, 12(1), 39-51.
- Piñuel, I. (2004). *Neomanagement, jefes tóxicos y sus víctimas*. Madrid, España: Editorial Aguilar.
- Quiceno, J. M., Báez, C. & Vinaccio, S. (2008). «Incivismo» en el lugar de trabajo: un nuevo factor de estrés laboral. *Acta Colombiana de Psicología*, 11(2), 37-46.
- Ruiz, J. I. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.

- Salin, D. (2003). *Workplace Bullying among business professionals: Prevalence, organizational antecedents and gender differences*. (Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration Nr. 117) Helsingfors, Suecia.
- Salin, D. (2005). Workplace Bullying among Business Professionals: Prevalence, Gender Differences and the Role of Organizational Politics. *Pistes*, 7(3), 2-12.
- Salin, D. & Hoel, H. (2011). Organisational Causes of Workplace Bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research and Practice*, 227-243. Florida: Taylor & Francis.
- Topa, G., Depolo, M. & Morales, J. F. (2007). Acoso laboral: meta-análisis de un modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias, *Psicothema*, 19(1), 88-94.
- Universidad Diego Portales - Centro de Estudios de la Mujer. (2014). *Características económicas, del empleo y situación sindical por sectores industriales de elaboración de alimentos y bebidas, retail y sector financiero* (Documento de Trabajo elaborado por Fundación Sol). Santiago, Chile: Centro de Estudios de la Mujer.
- Valles, M. (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid, España: Síntesis.
- Walby, S., Armstrong, J. & Stris, S. (2012). Intersectionality: Multiple Inequalities in Social Theory. *Sociology*, 46(2) 224-240.
- Wynne, R. N., Clarkin, N., Cox, T. & Griffiths, M. (1997). *Guidance on the prevention of violence at work*. European Commission, DG-V, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Zapf, D., Knorz, C. & Kulla, M. (1996). On the relationship between bullying factors, and job content, the social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.
- Universidad Adolfo Ibáñez & Visión Humana (2014). *Zoom al Trabajo*. Extraído de <http://www.uai.cl/noticias/estudio-escuela-de-psicologia-de-los-trabajadores-esta-satisfecho-en-su-empresa>.

CRITERIOS DE ERGONOMÍA ANTICIPATIVA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

Elías Apud, Esteban Oñate¹

1. INTRODUCCIÓN

La aplicación de la ergonomía tiene como meta principal adaptar el trabajo a los seres humanos. Desde este punto de vista, las actividades correctas, vale decir la modificación de puestos y sistemas de trabajo, no siempre es posible. Por ello, en países en vías de desarrollo, que incorporan nuevas tecnologías, es una necesidad básica utilizar criterios ergonómicos cuando se planifica el diseño de nuevas formas productivas. Lamentablemente no es lo común. Lo habitual es que en cualquier empresa en construcción o en expansión, los ingenieros y técnicos tengan respuestas muy bien fundamentadas sobre los aumentos de producción que se lograrán al poner un nuevo sistema en marcha y también sobre el impacto al medioambiente, aunque esto último no siempre se cumpla. Sin embargo, cuando se consulta cómo se adaptarán los trabajadores a cada puesto de trabajo, por lo general, hay desinformación al respecto.

Ejemplos de problemas ergonómicos por un mal diseño del trabajo hay muchos, pero tal vez una de las ilustraciones más claras es la que se presenta en la figura 1, reproducida del «Applied Ergonomics Handbook» (1975). Como se puede observar, los controles de una máquina de uso común están tan mal ubicados que un hombre de tamaño medio no puede alcanzarlos sin adoptar posiciones inadecuadas que, en el corto plazo, le causaran molestias y dolores de espalda y,

¹ Ponencia presentada en el Simposio Psicología, seguridad y salud ocupacional. Prácticas, investigación y universidad. Elías Apud, Doctor en Ergonomía por la Universidad de Loughborough, (Inglaterra), Universidad de Concepción (Chile). E-mail: capud@udec.cl; Esteban Oñate, Magíster en Ergonomía. Universidad de Concepción (Chile). E-mail: estebanonate@udec.cl. Dirigir la correspondencia a Elías Apud, Casilla 4025, Concepción-3, Chile.