

DIMENSIONES ORGANIZACIONALES DE LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO EN CHILE CONSIDERANDO DIFERENCIAS OCUPACIONALES Y DE GÉNERO

Estudio en tres sectores económicos

**Elisa Ansoleaga Moreno
Ximena Díaz Berr
Amalia Mauro Cardarelli
Juan Pablo Toro Cifuentes**

Dimensiones organizacionales de la violencia en el trabajo en Chile considerando diferencias ocupacionales y de género. Estudio en tres sectores económicos

Elisa Ansoleaga

**Programa de Estudios Psicosociales del Trabajo. Universidad Diego Portales
maria.ansoleaga@udp.cl**

Ximena Díaz

**Centro de Estudios de la Mujer
ximenadb@gmail.com**

Amalia Mauro

**Centro de Estudios de la Mujer
amauro@cem.cl**

Juan Pablo Toro

**Programa Estudios Psicosociales del Trabajo Universidad Diego Portales
juan.toro@udp.cl**

Agradecimientos: Este documento es resultado de un estudio financiado por Conicyt a través del Proyecto Fondecyt Regular 2014, N° 1140060 “Dimensiones Organizacionales de la violencia laboral en Chile, un estudio en tres sectores económicos considerando diferencias ocupacionales y de género”.

Apoyo elaboración documento y Edición general: Lorena Godoy

Diseño: Paulina Carrasco

Santiago, mayo de 2017

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN, PROPÓSITOS Y MÉTODO	6
CAPÍTULO II. CONCEPTO DE VIOLENCIA LABORAL	12
CAPÍTULO III. ENFOQUES EXPLICATIVOS DE LA VIOLENCIA LABORAL	16
Explicación de la violencia con énfasis en características individuales del perpetrador y de las víctimas	17
Explicación de la violencia con énfasis en características de la relación entre el perpetrador y la víctima	18
Explicación de la violencia con énfasis en características organizacionales de las empresas	19
Enfoque multicausal con énfasis en estructuras y procesos	20
Enfoque de las relaciones industriales	21
Enfoque de las discriminaciones o violencia selectiva	24

CAPITULO IV. LA PERSPECTIVA DE LOS ACTORES LABORALES	26
Violencia en el trabajo. “El lado oscuro de la conducta organizacional	26
<i>Acoso psicológico por sobre violencia física y sexual</i>	26
<i>Vulneración de derechos fundamentales</i>	30
<i>Violencia sostenida y generalizada</i>	36
Principales factores explicativos de la violencia laboral en Chile	38
<i>Organización del trabajo</i>	38
<i>Cultura Organizacional</i>	44
<i>Violencia selectiva y discriminaciones de género</i>	48
CONSIDERACIONES FINALES	59
REFERENCIAS	61

INTRODUCCIÓN

El siguiente texto se propone difundir en extenso los principales resultados emanados de la investigación titulada “Dimensiones organizacionales de la violencia en el trabajo en Chile: diferencias ocupacionales y de género en tres sectores productivos” (Proyecto FONDECYT Regular N° 1140060) desarrollada entre los años 2014 y 2017.

El documento comienza presentando antecedentes generales que muestran la relevancia de la violencia laboral, los propósitos del estudio y el método utilizado para la producción y análisis de información. En el segundo capítulo se presentan los términos y conceptos que diferentes estudios empíricos han utilizado para abordar el problema de la violencia en el trabajo en distintos países. En el tercer capítulo se abordan los principales enfoques (o modelos explicativos) de los factores que facilitan o inhiben la presencia de violencia laboral en el lugar de trabajo, siendo uno de los más reconocidos el que se focaliza en dimensiones organizacionales. Este enfoque se imbrica con nuevas perspectivas que hacen hincapié en las relaciones industriales y en los contextos sociales, culturales y políticos en el que se enmarcan los estudios. En el cuarto capítulo se presenta el análisis de la información producida en el marco del estudio, poniendo énfasis en la perspectiva de los actores laborales tanto en lo referido a lo que entienden por violencia en el trabajo, como en lo atinente a los factores explicativos de esa violencia, destacándose los factores organizacionales, el liderazgo y la cultura organizacional. Asimismo se aborda el tema particular de la violencia selectiva y las discriminaciones de género. El documento concluye con algunas reflexiones finales.

Con este texto esperamos aportar conocimientos sobre una problemática de alta relevancia social que ha permanecido invisibilizada.

CAPITULO I

ANTECEDENTES, PROPÓSITOS Y MÉTODO

Antecedentes

La violencia en el trabajo ha sido reconocida como uno de los problemas sociales emergentes que mayor preocupación provoca por su creciente magnitud, impacto y consecuencias a nivel personal, organizacional y social. Ha sido considerada la nueva epidemia del siglo XXI en tanto se presenta como una “plaga silenciosa” que socava la salud e integridad de las personas (Chappell & Di Martino, 2006; Organización Mundial de la Salud [OMS], 2004; Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2003; Di Martino, Hoel & Cooper, 2003).

La relevancia de visibilizar la violencia laboral permite aproximarse críticamente al modelo de relaciones laborales en nuestro país y evidenciar, en una perspectiva de salud pública, las severas consecuencias que ésta puede tener en materia de salud mental laboral. Asimismo, el análisis de la violencia laboral permite comprender mejor los actuales modos de organización del trabajo interpelando a los modelos de gestión organizacional vigentes, visibilizar el importante rol que les compete a los dirigentes sindicales en la prevención y afrontamiento de situaciones de violencia laboral, y relevar la necesidad de continuar profundizando el conocimiento y divulgación sobre esta problemática.

Respecto de la producción académica sobre violencia laboral, se ha constatado un expansivo crecimiento de la literatura de diverso tipo que viene produciéndose en las últimas dos décadas a nivel internacional, y más recientemente en América Latina. Una revisión sistemática de publicaciones científicas desde el año 2009 al 2014 que abordan el problema de la violencia laboral en América Latina (Ansoleaga, Gómez-Rubio & Mauro, 2015), constata varias cuestiones interesantes. En primer término, un alza en el número de publicaciones relacionadas con este fenómeno en el período estudiado. En segundo lugar, que la mitad de ellas corresponden a estudios realizados en Brasil, seguidos muy por debajo por estudios en Colombia y Argentina y por otros estudios que incluyen muestras de poblaciones de distintos países. En tercer lugar, un predominio de

investigaciones focalizadas en violencia psicológica comparada con otras formas de violencia en el trabajo. Asimismo, los sectores ocupacionales sobre los que se cuenta con un mayor porcentaje de artículos sobre violencia laboral son educación y salud y, muy por debajo, el sector comercio.

En lo que respecta al estudio de esta problemática en Chile, es posible distinguir dos líneas de investigación. Una relativa al estudio directo de la violencia laboral y otra que, sin abordar explícitamente la violencia laboral, da cuenta de los rasgos que han caracterizado los grandes cambios en el mundo del trabajo en el país en las últimas décadas, rasgos que en la literatura internacional han sido señalados como favorecedores de la presencia de violencia en el lugar de trabajo.

Con relación a la primera línea de investigación planteada, estudios de carácter exploratorio realizados en el país, principalmente desde la década del 2000, 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 más a las mujeres (Carrasco & Vega, 2009; Castellón, 2011; Díaz, Mauro, Toro, Villarroel & Campos, 2015; Díaz, Ansoleaga, Mauro & Toro, 2017; Dirección del Trabajo, 2011; González, Pincheira & Moyano, 2010; Letelier & Valenzuela, 2002; Macía, 2008; Macía & Reynaldos, 2009; Paravic, Valenzuela & Burgos, 2004; Paredes & Paravic, 2006).

A nivel nacional, la única evidencia disponible hasta la fecha proviene de una encuesta cuyo propósito central fue el estudio de riesgos psicosociales, calidad del empleo y salud mental en Chile, con una perspectiva de género, realizada en el año 2011 por el Centro de Estudios de la Mujer (Chile) y la Universidad de Ottawa (Canadá), en base a una muestra de 3010 trabajadores asalariados, hombres y mujeres, representativa a nivel nacional. Los resultados revelaron una importante prevalencia de violencia en el trabajo y diferencias significativas de exposición según el sexo: el 9,7%, 11% y 1 % de hombres y el 12,3%, 16% y 2,6 % de mujeres, declararon haber sido víctimas de acoso psicológico, de agresión física o verbal y de acoso sexual, respectivamente, en sus lugares de trabajo (Ansoleaga, Díaz & Mauro, 2016). En su gran mayoría, los estudios antes mencionados no han indagado sobre factores explicativos de la violencia laboral.

La segunda línea de investigación la constituyen los estudios sobre empleo y trabajo que permiten conocer el impacto que pueden tener en este fenómeno las importantes transformaciones que ha vivido Chile en el mundo del trabajo. Transformaciones que incluyen la instalación de un nuevo paradigma de producción flexible, reestructuraciones y fusiones de empresas, revolución tecnológica y de los sistemas informáticos y de comunicaciones, todo esto en correspondencia con las grandes tendencias de la economía

globalizada y sus modalidades de gerenciamiento y de relaciones laborales (Ramos, 2009; Soto, 2008; Todaro & Yáñez, 2004). Algunas de las consecuencias de estos cambios son la emergencia de formas atípicas de contratación (a plazo fijo, temporales, personal suministrado, subcontratados, entre otros); pérdida de estabilidad de los empleos y emergencia de trayectorias de trabajo discontinuas; y aumento de la rotación laboral (Yáñez, 2004; Mauro & Yáñez, 2005), lo cual ha dado lugar a sentimientos de vulnerabilidad y temor en trabajadores/as chilenos/as como parte de su experiencia laboral de forma más o menos explícita, lo que los resta de participar en cualquier iniciativa que se visualice como amenazante. En términos de relaciones laborales se introducen nuevas formas de gestión, por ejemplo, mecanismos de competencia entre trabajadores/as como remuneraciones variables por cumplimiento de metas, incentivos vinculados a logros personales, negociaciones directas de la empresa con cada empleado/a. Estas formas de gestión tienden a romper la solidaridad interna, empobrecen la comunicación y dificultan la cooperación entre compañeros/as (Díaz, Godoy & Stecher, 2005; Leclerc & Cardu, 2002). Asistimos, en consecuencia, a un debilitamiento de los colectivos laborales, reforzado por una normativa laboral que ha limitado al extremo las posibilidades de acción colectiva de trabajadores y trabajadoras. Por otra parte, si bien los profundos cambios reseñados han sido muy cuestionados por sus impactos negativos en la calidad del empleo y condiciones de trabajo, permitieron un crecimiento económico sostenido en el país con algunos breves paréntesis asociados a las crisis internacionales. No obstante, este crecimiento no se tradujo en mayor igualdad y bienestar social (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 1998; PNUD, 2012). Por el contrario, Chile se ubica entre los países con mayor nivel de concentración del ingreso y desigualdad social. En este contexto, la inserción de las mujeres al mercado de trabajo está marcada tanto por las profundas desigualdades prevalecientes entre grupos sociales, como por desigualdades de género persistentes en la sociedad chilena que se expresan en múltiples formas de discriminación hacia ellas.

De acuerdo a lo señalado por la evidencia internacional, estos procesos de cambio experimentados en el país en las últimas décadas son un campo fértil para el desarrollo de relaciones laborales permeadas por una diversidad de formas de violencia que vulneran la dignidad e integridad de trabajadores y trabajadoras.

Propósitos

Considerando los antecedentes expuestos, este estudio se propuso conocer y analizar las percepciones, opiniones y experiencias de tres actores laborales -trabajadores/as, representantes de empresas y sindicatos- respecto de las formas que adquiere la violencia laboral; Identificar las dimensiones y procesos organizacionales que facilitan su desarrollo en tres contextos organizacionales -Industria del Retail, Industria de Alimentos e Industria Bancaria- dando cuenta de desigualdades ocupacionales y de género en la exposición a violencia laboral.

Método

El estudio se focalizó en los tres sectores económicos antes mencionados, los cuales en Chile han experimentado grandes cambios en las recientes décadas, tales como expansión económica, modernización, desregulaciones económicas y laborales.

En efecto, una caracterización económica y laboral de estos tres sectores económicos realizada en el marco de esta investigación (Universidad Diego Portales [UDP] - Centro de Estudios de la Mujer [CEM], 2014), mostró que la Industria del Retail en el año 2011, ya representaba un 22% del Producto Interno Bruto (PIB). La industria manufacturera, por su parte, representaba en 2012 el 11,2% del PIB, siendo la de Alimentos, Bebidas y Tabaco, la de mayor representación en la estructura PIB de dicho sector (36%). La Industria Bancaria en tanto representaba el 3,9% del PIB total en el año 2013.

Por otra parte, la información referida al empleo y condiciones de trabajo en cada uno de los sectores señalados, tales como tipo de contratación, ocupación, tipo y nivel de remuneraciones -diferenciando entre hombres y mujeres-, y la presencia o no de sindicatos, muestra lo siguiente. En primer lugar, que estos sectores son una fuente importante para el empleo femenino. Así, en la Industria del Retail y en la Industria Bancaria las mujeres constituyen alrededor del 55% de la fuerza laboral, y en la producción de alimentos alcanza al 35%. En segundo lugar, pone en evidencia que en la Industria del Retail un alto porcentaje de los y las trabajadoras no tienen contrato de trabajo (21%) o tienen contratos a plazo fijo (19%). En la Industria de Alimentos 14% no tiene contrato de trabajo y 23% tiene contratos a plazo fijo, porcentaje este último que

asciende al 28% en el caso de las mujeres. En cambio, el sector bancario es el más formalizado pues sólo un 2,3% no cuenta con contrato de trabajo y un 10% tiene contrato a plazo fijo; sin embargo, 16% de las mujeres y 14,3% de los hombres son trabajadores/as externas. En la Industria del Retail la externalización de los/as trabajadores alcanza al 13% de los hombres y 11,6% de las mujeres, y en la Industria de Alimentos, al 11% de los hombres y 6,2% de las mujeres. Estas formas de contratación, a plazo fijo o externalizado, favorecen la inestabilidad laboral y, como se verá, también la violencia en el lugar de trabajo y el temor a enfrentarla ante la amenaza de la pérdida del empleo.

Para cumplir con los objetivos del estudio, se seleccionó una muestra intencionada de 70 casos que incluyó trabajadores y trabajadoras, dirigentes y dirigentas sindicales y directivos (hombres y mujeres que ocupaban gerencias y jefaturas intermedias) de los tres sectores económicos seleccionados. Esta muestra se estratificó por sexo y grupo ocupacional (trabajador/a o directivo/a). La homogeneidad de la muestra estuvo dada por los siguientes criterios: todos los/as sujetos eran trabajadores remunerados; todos tenían al menos dos años de antigüedad en el empleo; todos/as trabajaban al menos 30 horas semanales; todos tenían entre 25 y 55 años; todos estaban empleados/as directamente por la empresa. El instrumento de producción de información fue una entrevista en profundidad en la que se indagó respecto a conductas, acciones o incidentes que constituyen violencia laboral; dimensiones organizacionales que promueven o inhiben las situaciones de violencia tales como intensidad del trabajo, ambigüedad de roles, estilos de gestión, liderazgos, autonomía y reconocimiento del trabajo, y cultura organizacional entre otras. Se incluyeron además dimensiones que permitieran describir las articulaciones entre desigualdades ocupacionales y de género, y la violencia laboral en cada contexto organizacional.

El proceso de muestreo siguió una lógica de muestreo secuencial orientado conceptualmente y guiado por el principio de saturación teórica, el cual se obtuvo directamente en cada uno de los sectores. En el trabajo de campo se buscó, para cada uno de los contextos organizacionales estudiados, abarcar la mayor variabilidad posible de trabajadores en función de distintos criterios que fueron emergiendo como relevantes a medida que se avanzaba en las entrevistas, en su análisis y en la comparación constante de los casos.

Se realizó un análisis de contenido cualitativo, apoyado en el software ATLAS Ti (Flick, 2004; Krause, 1995; Ruiz, 2003).

A continuación, se presenta en detalle la distribución del total de entrevistados y entrevistadas (Cuadro 1).

Cuadro 1.

Distribución de entrevistados por sexo, categoría ocupacional y sector económico

	Directivos		Trabajadores		Total
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	
Industria del Retail	7	3	10	12	32
Industria de Alimentos	5	1	4	10	20
Industria Bancaria	3	3	5	7	18
Total	15	7	19	29	70

Del total de trabajadores/as entrevistados/as, once eran dirigentes sindicales (6 eran hombres y 5 mujeres).

CAPÍTULO II

CONCEPTO DE VIOLENCIA LABORAL

Proponer una definición de violencia constituye un verdadero desafío en tanto representa un fenómeno plural y diverso que abarca una variedad tan amplia de comportamientos que los límites de lo que es considerado aceptable o no es, a menudo, muy vago, y la percepción de lo que constituye violencia varía en diferentes contextos y culturas. En la práctica, la violencia puede incluir un continuo de comportamientos que pueden traslaparse unos con otros (Chappell & Di Martino, 2006).

En consideración de estas dificultades, la OIT propone una definición comprehensiva que permite captar un amplio espectro de manifestaciones de violencia en el trabajo. La violencia laboral se entiende 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” (OIT, 2003, p. 4).

En esta línea, se ha considerado la conveniencia de utilizar un término genérico para aludir a estas conductas, sugiriendo el uso del concepto “violencia en el lugar de trabajo” ya que las distinciones que la literatura hace entre distintos términos para aludir a violencia laboral no tienen suficiente respaldo como para hacer de ellos constructos claramente diferenciados, e incluso podrían convertirse en un obstáculo a la generación de conocimientos en el área (Hershcovis, 2011).

No obstante, los estudios europeos han señalado la importancia de estudiar separadamente tres distintas formas de violencia en el lugar de trabajo en tanto representan fenómenos diferenciados: acoso psicológico (acoso moral, bullying, mobbing), acoso sexual y violencia física (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007).

Acoso psicológico

Algunos conceptos alusivos a las manifestaciones de acoso psicológico han alcanzado primacía sobre otros, lo que puede llevar a la falsa creencia de que unos son más relevantes que otros, o incluso que son más prevalentes. Nos referimos en particular a la primacía del concepto de *mobbing* o acoso moral por sobre otras formas de violencia en el trabajo. El concepto de *mobbing* es el término más usado en los países europeos y tiene su origen en los estudios de Konrad Lorenz sobre comportamiento agresivo de los animales hacia miembros de su misma especie. Fue utilizado por primera vez por el profesor Heinz Leymann, en la década de los 80, para describir el acoso moral en el mundo laboral (Hernández, s.f.). *Bullying* es el término preferido en la mayor parte de los países de habla inglesa, como Reino Unido, Irlanda, Australia y Norte de Europa (Salin, 2003a), en tanto que en Francia se emplea el término *harcelement moral* y en España se utiliza el término *acoso o maltrato psicológico*. En USA y Canadá, el fenómeno se ha estudiado bajo muy diferentes nombres: “agresión en el lugar de trabajo” (Neuman & Baron, 1998), “victimización” (Aquino, Grover, Bradfield & Allen, 1999 citado en Salin 2003a), “socavamiento social” (Duffy, Ganster & Pagon, 2002). Desde finales de los años 90, la atención ha comenzado a centrarse en nuevas formas de conductas agresivas, más ambiguas y sutiles en los lugares de trabajo, que muchas veces expresan formas veladas de discriminación. Esta nueva forma de conducta se ha denominado *incivismo* y se distancia de algunos rasgos que caracterizan el acoso psicológico. La definición de incivismo en el lugar de trabajo que ha sido más aceptada por la comunidad científica es la planteada por Andersson y Pearson (1999) quienes la describieron como “conductas desviadas de baja intensidad con una intención ambigua de dañar a su objetivo, pero que violan las normas de mutuo respeto en el lugar de trabajo” (p. 457) (Andersson & Pearson, 1999; Pearson, Andersson & Wegner, 2001; Quinceño, Báez & Vinaccia, 2008).

La mayoría de los investigadores/as han señalado la necesidad de incorporar el criterio estadístico para definir la violencia en el trabajo, es decir, los comportamientos agresivos deben ser repetidos, persistentes, sistemáticos y deben producirse durante un período de tiempo prolongado –en general de seis meses, con frecuencia de una vez por semana– y no incluye actos únicos ni aislados (Leymann, 1996; Brosky, 1976, citado en Einarsen & Hauge, 2006; Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2011; Einarsen & Raknes, 1997; Salin, 2003a; Di Martino et al., 2003; Hirigoyen, 2001). Algunos de estos autores han señalado además como característica de estas conductas la intencionalidad de excluir, aislar o eliminar a las víctimas, de la organización. Einarsen et al., (2011, p. 15) proponen

una definición que integra los distintos elementos constitutivos de acoso psicológico en el trabajo caracterizándolo como un proceso gradual y duradero, cuyo propósito es: “hostigar, ofender, excluir socialmente a alguien o interferir negativamente en sus tareas laborales. Para concebir una acción como acoso psicológico (o mobbing) esta debe ocurrir regularmente (semanalmente) y durante un período de tiempo prolongado (por lo menos seis meses)”. El acoso es un proceso gradual, durante el cual la persona, desde una posición inferior, se convierte en el objetivo de comportamientos sociales negativos de forma sistemática. Un conflicto no puede ser entendido como una situación de acoso si se trata de un único incidente aislado o si ambas partes en conflicto tienen una ‘fuerza similar’.

Acoso sexual

Una forma particular de violencia en el trabajo es el *acoso sexual*, a menudo incluido o asimilado al concepto de acoso psicológico -lo cual ha contribuido a invisibilizarlo-, así como a otras formas de acoso discriminatorio en el trabajo (Friedman & Whitman, 2003 citado en INSPQ, IRSST & ISQ, 2011; Lippel, 2005).

Por acoso sexual se entiende “la situación en que se produce cualquier comportamiento verbal, no verbal o físico no deseado de índole sexual con el propósito o el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo” (Parlamento Europeo y del Consejo, 2002, Octubre 10, p. 17). El rechazo a los requerimientos sexuales puede conducir a una escalada de violencia psicológica que termina con la salida de la organización de la persona acosada. El acoso sexual constituye una de las expresiones más evidentes de la distribución asimétrica y jerárquica del poder entre hombres y mujeres en la sociedad.

A diferencia del acoso psicológico, que requiere repetición, reiteración y duración en el tiempo, un solo incidente puede constituir acoso sexual (Chappell & Di Martino, 2006). Sin embargo, otros autores señalan que un dato relevante sobre la frecuencia del acoso sexual es que la mayoría de las víctimas son objeto de episodios reiterados de acoso y no de incidentes aislados (Pérez & Sancho, 1999).

Violencia física

Por último, una tercera forma de violencia que se ha considerado necesaria distinguir, es la violencia física. Durante mucho tiempo esta manifestación fue el foco central de atención de los estudios sobre violencia por su fácil reconocimiento y detección, pero en años más recientes ha surgido nueva evidencia sobre el impacto y daño causado por la violencia no física, lo que conlleva el riesgo de abandonar la atención en esta forma de violencia que aún persiste en muchos lugares de trabajo y que ha sido reconocida como un riesgo importante para la salud de los/as trabajadores/as (González Meseguer, s.f.; Chappelle & Di Martino, 2006).

CAPÍTULO III

ENFOQUES EXPLICATIVOS DE LA VIOLENCIA LABORAL

El debate sobre el problema de la violencia en el trabajo se origina en la investigación escandinava a partir de los estudios pioneros desarrollados por Leymann (1996). Se extiende rápidamente, primero en Alemania y después a otros países europeos. Gran parte de los estudios se realizan desde la tradición positivista, y en consecuencia, en el marco de metodologías cuantitativas. A partir de esos estudios, se han desarrollado diversas aproximaciones teóricas para abordar el estudio de la violencia laboral en sus distintas expresiones, las que pueden resumirse en tres enfoques o modelos comprensivos centrales (Einarsen, 2000):

- Primer enfoque, explicación de la violencia con énfasis en características individuales del perpetrador y de las víctimas.
- Segundo enfoque, explicación de la violencia con énfasis en características de la relación entre el perpetrador y la víctima.
- Tercer enfoque, explicación de la violencia con énfasis en características organizacionales de las empresas

Adicionalmente algunos autores han considerado el posible papel de los factores sociales como antecedentes del acoso en el trabajo (Einarsen et al., 2011; Hoel & Cooper, 2001; Salin, 2003a). A continuación se verán cada uno de estos enfoques con mayor profundidad.

Explicación de la violencia con énfasis en características individuales del perpetrador y de las víctimas

El primero de los enfoques plantea que existen ciertas características de vulnerabilidad en los/as trabajadores/as que sufren de acoso laboral, identificando, entre otros factores, la baja autoestima y ansiedad social (Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994) o altas expectativas de logro no ajustadas a sus capacidades y recursos (Brodsky, 1976, citado en Einarsen & Hauge, 2006). Un problema de esta línea de estudios es que al no tratarse de diseños longitudinales, los rasgos de personalidad pueden ser tanto causa como consecuencia de la victimización.

Salin (2003b) señala que algunas de las características de los trabajadores víctimas de acoso laboral, consideradas como posibles causas de esta forma de violencia, son ser “sumiso”, “provocador” o tener alta afectividad negativa. A esto se le suman características socio demográficas que favorecerían el ser más probablemente víctima de violencia laboral, por ejemplo, pertenecer a alguna minoría étnica, tener alguna discapacidad o pertenecer a un sexo subrepresentado en el lugar de trabajo. Este enfoque destaca la presencia de cierta vulnerabilidad de base en los trabajadores acosados -a la hora de padecer conductas de hostigamiento psicológico- la que los llevaría a reaccionar de un modo más sensible que otros trabajadores ante el mismo tipo de comportamientos (Matthiesen & Einarsen, 2001). En cuanto a las características del perpetrador se ha señalado, entre otras, personalidades con baja tolerancia a la ambigüedad y una visión negativa de los trabajadores (Salin, 2003b).

Como lo explica Salin (2003b), este enfoque ha sido ampliamente discutido y ha generado gran oposición por parte de los primeros investigadores que abordaron este tema, como Leymann (1996). Empero, en la actualidad muchos investigadores estiman que no se pueden ignorar rasgos de personalidad de la víctima en la comprensión del acoso psicológico.

Explicación de la violencia con énfasis en características de la relación entre el perpetrador y la víctima

El segundo enfoque responde a una mirada antropológica en la que los conflictos interpersonales serían propios de las relaciones sociales y, por tanto, esperables en el ámbito laboral. En este enfoque, que considera el nivel diádico y el nivel grupal, el acoso en el trabajo se da en la interacción entre la víctima y el/la o los/as victimarios/as (Salin, 2003b). Desde esta perspectiva la víctima no es un mero recipiente pasivo del acoso, sino que, por el contrario, es un agente activo (Einarsen, et al., 2011) cuya respuesta al acoso puede neutralizar o hacer escalar el conflicto. Asimismo, Salin (2003b, p. 26) señala que “la víctima puede ser atacada simplemente porque el perpetrador quiere demostrar poder o porque la víctima es parte de un ‘*out group*’, por ejemplo, un representante de un sexo subrepresentado o de un grupo étnico”.

En este nivel de análisis de la violencia laboral, es importante también considerar las relaciones interpersonales y el grado de dependencia que tiene la víctima del victimario, y las teorías de poder subyacentes. Como ha señalado Salin (2003a), la percepción de un desbalance de poder es un prerrequisito del bullying, ya que si este no existe la persona hacia quien es dirigida la agresión podría resistir directa o indirectamente el ataque y contra atacar o tomar represalias, evitando así el bullying desde el comienzo. Las diferencias de poder o el desbalance de poder no sólo se deben necesariamente a la posición formal que una y otra ocupan en el lugar de trabajo, sino que pueden ser consecuencia de otras situaciones o características contextuales (Salin, 2003b). Para Brodsky (1976, citado en Einarsen & Hauge, 2006) el acoso sería una característica inherente y un mecanismo básico en la interacción humana. En este sentido, el acoso se ha explicado en alusión al proceso del chivo expiatorio, en el que la identificación de una cabeza de turco alivia la tensión y el conflicto dentro de un grupo de trabajo puesto que desplaza su frustración y agresión hacia un miembro menos poderoso del grupo (Thylefors 1987, citado en Einarsen, 1999). La agresión desplazada se refiere a la tendencia a atacar o agredir a alguien diferente de la fuente de estrés (Marcus-Newhall, Pedersen, Carlson & Millar, 2000), ya que la agresión contra la fuente directa de estrés y frustración puede ser demasiado peligrosa. Por ello, los individuos suelen seleccionar a personas que son relativamente débiles e indefensas hacia quienes dirigir la agresión.

Se puede sostener, sin embargo, que existe consenso en señalar que el estudio de la violencia en las organizaciones no es completo si se la conceptualiza sólo como un proceso

de carácter individual o como un fenómeno propio y natural e inevitable de las relaciones interpersonales.

Explicación de la violencia con énfasis en características organizacionales de las empresas

El tercer enfoque, que es el más aceptado internacionalmente para comprender el acoso psicológico, plantea que los factores que explican el surgimiento y la existencia de violencia en el trabajo se desprenden principalmente de la forma de organizar el trabajo, por lo tanto, las causas se vinculan con características del entorno sociolaboral y con los riesgos asociados a éste. Desde esta perspectiva, a juicio de algunos autores, las variables individuales serían solo las moduladoras de la intensidad de la percepción del problema y de sus consecuencias (González & Delgado, 2008).

En la actualidad se ha encontrado mucha evidencia que señala una importante relación entre características organizacionales del trabajo y aparición de conductas de mobbing, por ejemplo, ambigüedad y conflicto de roles, falta de información, tareas mal definidas, sobrecarga cuantitativa, bajo control, estilos de liderazgo, valores, cultura organizacional, estilo de management, distancia de poder (Daza & Pérez, 1998; Di Martino, 2002; Einarse & Skogstad, 1996; Fidalgo & Piñuel, 2004; Macía, 2008; OMS, 2004). Leymann (1996) señala que el mobbing no se trata de un problema del individuo que lo padece o del acosador que lo desencadena, sino que de todo un signo o síntoma de que las cosas no marchan bien en la manera de organizar el trabajo. Dentro de este enfoque, algunos autores han señalado también que el entorno sociolaboral y económico nacional en que se desenvuelve la organización son causas potenciales de violencia en el lugar de trabajo. En este sentido se han destacado los impactos que pueden tener en los ambientes de trabajo los procesos de globalización, reestructuraciones, transformación de las condiciones de empleo, incertidumbre laboral, crecientes grados de inestabilidad laboral, flexibilización y precarización del empleo, aumento de la subcontratación, desregulación de las relaciones laborales, desempleo y pérdida de derechos, entre otros procesos (Avendaño, 2004; Einarsen & Hauge, 2006; Hoel & Cooper, 2001; OMS, 2004; Salin, 2003b; Salin, 2005).

Las transformaciones estructurales indicadas han tendido, por otra parte, a fragilizar la posición de los trabajadores, degradando los vínculos al interior de los colectivos laborales, generando pasividad y ausencia de solidaridad de los compañeros (Díaz, Godoy & Stecher, 2005), todo lo cual es señalado por algunos autores como causas de la violencia en el trabajo (Hoel & Beale, 2006).

En esta misma línea, algunos autores también han advertido que el estudio de la violencia laboral debe prestar particular atención a dimensiones referidas a desigualdad social y diferencias de poder consideradas como importantes antecedentes del acoso (Einarsen, 2000; Hofstede, 1993; Salin, 2003b).

En consecuencia, una revisión de los antecedentes asociados a la violencia laboral resultaría incompleta si no se reconoce la posible influencia del entorno sociolaboral.

Además de los enfoques señalados, desde la década de los 2000 surgen otras propuestas para el abordaje de esta problemática que integran planteamientos de este tercer enfoque, al mismo tiempo que amplían la mirada hacia otras perspectivas de análisis. A continuación se presentan estas nuevas aproximaciones.

Enfoque multicausal con énfasis en estructuras y procesos

Propuesto por Salin (2003a) deriva del tercer enfoque anteriormente descrito e incorpora además otras dimensiones que lo aproximan a una mirada multicausal. Lo central de su modelo es que propone una clasificación de esas dimensiones de acuerdo a su función en el proceso de desencadenamiento de la violencia laboral.

Los antecedentes necesarios se refieren a aquellas condiciones o *estructuras habilitantes* que hacen posible que el bullying ocurra, que proveen un suelo fértil para el acoso. Entre ellas se incluye el desequilibrio de poder percibido entre la posible víctima y el agresor(es), bajos costos percibidos por el/a acosador/a, insatisfacción y frustración con el ambiente de trabajo por diferentes razones, como por ejemplo falta de control sobre su propio trabajo, falta de metas claras, y conflicto o ambigüedad de roles. Asimismo, esta autora señala que un ambiente físico inconfortable como exceso de ruido, temperaturas extremas, hacinamiento, son antecedentes de la violencia en tanto pueden contribuir a la insatisfacción y comportamientos agresivos en el trabajo. Además, un alto grado de estrés por una alta carga de trabajo, presiones de tiempo y un ambiente de trabajo agitado

puede también conducir a insatisfacción y bullying (Einarsen et al., 1994; Hoel & Cooper, 2001).

Las *estructuras motivadoras o incentivadoras* son las circunstancias bajo las cuales podría ser racional para un individuo acosar a alguien. Ellas son, por ejemplo, una alta competencia interna, remuneraciones en base a sistemas de recompensas y la evaluación o expectativa del acosador de que acosar a otra persona le puede reportar beneficios. Estos factores contribuyen al *acoso horizontal*, aquel que ocurre entre colegas, como también al *acoso vertical*, aquel que se ejerce desde superiores hacia sus subordinados. Por ejemplo, si la calificación y las remuneraciones de un supervisor dependen de un sistema de recompensas a sus subordinados, ello podría incentivarle a tratar de librarse de aquellos subordinados que muestran un muy mal desempeño. Por otra parte, si la remuneración está basada en un ranqueo de los empleados, puede incentivar la violencia vertical saboteando el trabajo de un colega para mejorar el propio ranking.

Aunque hay estructuras que crean un terreno fértil para la violencia y otras que la incentivan o inducen, hay además procesos adicionales que son los que la gatillan que se denominan *procesos precipitantes o circunstancias desencadenantes* de violencia. Estos procesos están relacionados con cambios organizacionales como las reestructuraciones y reducción de personal, o cambios en la composición de grupos de trabajo, procesos que pueden dar lugar a sentimientos generales de incertidumbre y pérdida de poder. La investigación ha mostrado que este tipo de cambios a menudo ha precipitado violencia en las organizaciones.

Enfoque de las relaciones industriales

Hoel y Beale (2006) proponen una perspectiva para el análisis de la violencia en el trabajo que enfatiza, por una parte, la necesidad de una aproximación fundamentalmente interdisciplinaria por lo que abogan por un debate en el campo de las relaciones industriales para subrayar la importancia de una mirada contextualizada del problema; y por otra parte, la necesidad de reducir el campo de interpretaciones subjetivas de la violencia que pone el foco en la percepción de los individuos en detrimento del establecimiento de criterios objetivos (Ironsides & Seifert, 2003).

Estos autores señalan que las relaciones industriales y aproximaciones sociológicas vinculadas a ellas abren una importante y fructífera manera de tratar el tema. Citando las brutalidades infligidas a los trabajadores asalariados en el modo de producción capitalista emergente en los tempranos años del siglo XIX en Gran Bretaña, Ironside y Seifert (2003) sugieren que el acoso laboral no es un fenómeno nuevo. En el contexto de maximización de ganancias y centralidad de la explotación en el proceso de trabajo capitalista, estos autores argumentan en los términos convencionales marxistas que el acoso laboral es una parte típica de la rutina gerencial del trabajo y enfatizan las fuentes, significado y dinámica del balance de poder desigual en el lugar de trabajo.

Una aproximación desde las relaciones industriales puede desarrollarse más comprensivamente en relación a temas claves tales como la fundamental reestructuración de la economía en los años 80 y 90, el nivel, patrón e impacto del desempleo, el serio problema del declive en el poder y membresía de los sindicatos en los últimos 25 años, el giro a la derecha en las políticas de sucesivos gobiernos y la adopción de la agenda de los empleadores por parte de los principales partidos políticos. Es necesario explorar más específicamente cómo contribuyen las relaciones industriales a una mayor incidencia del bullying laboral, por ejemplo, el declive del número de trabajadores y de lugares de trabajo cubiertos por negociación, la reducción de la agenda de negociación y la reducida influencia del sindicato en estos resultados (Ironside & Seifert, 2003).

El bullying debería ser visto como parte de un continuo de conductas gerenciales que apuntan a establecer y mantener el control. De este modo, un tema importante en el análisis de la violencia es el desbalance de poder entre víctima y victimario, sea que emerja de una posición asimétrica de poder entre las jerarquías organizacionales o de otra fuente de poder social (Lewis, Giga & Hoel, 2011). Desarrollar la conceptualización de poder en el campo de las relaciones industriales y del debate de la psicología acerca del bullying, podría ser una contribución importante a aproximaciones interdisciplinarias al problema.

Sjotveit (1994, citado en Hoel & Beale, 2006) reconoce que el bullying puede estar dirigido también a compañeros de trabajo y considera que los ejemplos de este bullying horizontal son importantes para la comprensión global del acoso ya que tiende a ser divisorio y socava la fortaleza del colectivo y la solidaridad entre trabajadores. El trabajo de Sjotveit -señalan Hoel y Beale (2006)- indica la posibilidad de relacionar sus ideas sobre la debilidad del colectivismo de los trabajadores con el cambio en el balance de poder en las relaciones industriales en Gran Bretaña asociadas con el thatcherismo. Los rápidos y

extensivos cambios gerenciales desde 1980 en Gran Bretaña cumplieron un rol importante en la violación de las normas establecidas del lugar de trabajo, subvirtiendo los patrones del colectivismo de los trabajadores existentes desde mucho tiempo atrás y demandando conformidad a la nueva cultura unitaria dominada por la gerencia. Aunque se hubiera esperado que tal desarrollo promoviera un sentimiento de injusticia en los trabajadores, este ocurrió en circunstancias en las cuales los trabajadores estaban menos organizados y eran más vulnerables. Situaciones como estas pueden proveer numerosas condiciones que conduzcan al aumento de la incidencia de acoso laboral.

Sobre la base de estos argumentos, Beale (2011) propone una aproximación interdisciplinaria al problema del bullying que combine perspectivas de la psicología y la psicología con los planteamientos del enfoque de las relaciones industriales. Señala, asimismo, que aunque se han hecho pocas tentativas de juntar ambos campos de estudio, la investigación sobre acoso laboral comparte espacio con los estudios de relaciones industriales ya que ambos se involucran con el empleo, ambos están relacionados con alguna forma y grado de conflicto, ambos reconocen el desbalance de poder como un elemento central de su análisis y ambos se enfocan en las relaciones empleadores-trabajadores. No obstante, destaca la existencia de diferencias importantes entre ambos: el estudio del acoso laboral es una área de estudio más nueva y más específica, que recurrió a perspectivas psicológicas y psicosociales, concentrándose en procesos del nivel micro, en tanto que los estudios de las relaciones industriales se preocupan por lo sectorial, nacional e internacional y recurren a diferentes disciplinas académicas. Dicho en otros términos, una perspectiva de las relaciones industriales puede relacionar el acoso más sistemáticamente con los distintos intereses de los trabajadores y la gerencia en el contexto político, económico, histórico, legal y social de países, sectores de empleo, organización y ocupaciones particulares. El foco de esta perspectiva está puesto en el proceso de trabajo.

El trabajo mencionado de Ironside y Seifert (2003, citado en Beale, 2011) sobre bullying desde la perspectiva de las relaciones industriales, sugiere la existencia de considerables oportunidades para trabajos empíricos que podrían explorar relaciones entre acoso en el trabajo y reestructuración económica; el impacto del desempleo y la recesión en las actitudes en el lugar de trabajo; el declive del poder e influencia sindical, la reducción de la cobertura de la negociación colectiva y su debilidad en términos de resultados favorables al sindicato así como en cambios en el balance de poder entre trabajadores y gerencia.

Enfoque de las discriminaciones o violencia selectiva

Las diversas manifestaciones de violencia son aparentemente neutrales, por definición, en tanto no tienen una referencia abierta a género, raza o a otra categoría social, pero esto no descarta la posibilidad de que representan, a veces, algunas formas encubiertas de discriminación racial y de género en el lugar de trabajo.

La literatura sobre organizaciones y management que describe a las organizaciones como entidades neutrales, impide esclarecer la complejidad de los mecanismos discriminatorios que operan a su interior, en tanto invisibiliza concepciones, valores y creencias sociales presentes en la organización. En términos de género, las imágenes y representaciones de lo que es ser mujer u hombre en la sociedad permean las prácticas, comportamientos e interacciones sociales al interior de las organizaciones (Alvesson & Billing, 2013). En este sentido, 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 & Barbea, 2006). Los análisis feministas más recientes reconocen la importancia teórica de la intersección y convergencia de múltiples discriminaciones: clase, género, etnia, orientación sexual, religión (Walby, Armstrong & Strid, 2012).

Los/as seguidores/as de la teoría del incivismo señalan que en este caso se trataría de manifestaciones de *incivismo selectivo* y que podría ser un mecanismo por el cual persisten las disparidades de género y raza en las organizaciones, a pesar de los esfuerzos legislativos concertados para erradicar las discriminaciones (Cortina, 2008), enmascarándose detrás de actos cotidianos de incivismo, agresiones abiertas contra grupos sociales específicos manteniendo así una imagen ausente de sesgo o no discriminatoria. De esta forma, actitudes negativas hacia mujeres y minorías han continuado existiendo, a pesar de presiones sociales para superar los prejuicios; más que desaparecer, estas actitudes permanecen almacenadas en la memoria cambiando sus manifestaciones de explícitas a implícitas (Cortina, 2008).

Otras formas de violencia, como el bullying, también pueden incluir algunas formas de discriminación, pero no todas las formas de discriminación pueden ser consideradas como bullying ni viceversa. Primero, porque discriminación se refiere básicamente al

hecho de ser tratado injustamente por ser parte de un grupo: y segundo, porque un aspecto clave de bullying es la persistencia de experiencias negativas, por lo que una experiencia singular de discriminación no debería ser calificada de bullying (Lewis et al., 2011).

Como se puede apreciar, discriminación y violencia en el trabajo aparecen como dos realidades estrechamente vinculadas entre sí, no obstante, la violencia tiende a ejercerse de manera generalizada hacia personas pertenecientes o representantes de grupos más vulnerables, débiles o con menor poder, ya sea en el contexto de las relaciones laborales o de las relaciones sociales globales.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS: LA PERSPECTIVA DE LOS ACTORES LABORALES

En este apartado se presenta una selección de los resultados más relevantes del estudio con particular atención en la percepción de las/los trabajadores.

Resulta importante señalar que en adelante se utilizará la expresión “violencia laboral” aludiendo indistintamente a “bullying”, “mobbing”, o “acoso”.

Violencia en el trabajo. “El lado oscuro de la conducta organizacional”¹

Uno de los ejes centrales del estudio fue conocer las percepciones de trabajadores y trabajadoras respecto a las conductas, acciones o gestos, que constituyen expresiones de alguna forma de violencia en sus lugares de trabajo. Sus respuestas muestran una amplia variedad de manifestaciones de violencia que se expresan principalmente de dos formas: acoso psicológico por sobre la violencia física y la violencia sexual; y vulneración de derechos fundamentales. En cualquiera de estas formas la violencia es sostenida, generalizada y en ocasiones ejemplificadora. A continuación se desarrolla cada una de ellas.

Acoso psicológico por sobre violencia física y violencia sexual

Siguiendo la tendencia señalada por estudios internacionales, los testimonios recogidos indican que la forma predominante de violencia reportada es la psicológica o verbal, por sobre la violencia física y el acoso sexual (Chapell & Di Martino, 2006; Einarsen & Raknes, 1997, citado en Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2011, p. 14; INSPQ, IRSST & ISQ,

¹ Título extraído de: Griffin, R.W. & O’Leary-Keilly, A.M. (Eds.). (2004). The dark side of organizational behavior. San Francisco, USA: Jossey-Bass.

2011; Zapf, 1999, citado en Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2011, p. 14). Como señala un trabajador de la Industria del Retail, la violencia física no es ya una práctica observable en las relaciones laborales:

“en términos de las relaciones verticales no hay una violencia física, pero sí hay un hostigamiento porque siempre está, por ejemplo, el rollo [preocupación] de que te van a echar”.

En lo que se refiere al acoso sexual es importante notar que la baja percepción de estas formas de violencia no implicaría una menor ocurrencia de estas conductas sino una menor denuncia debido a las consecuencias, para las mujeres, en términos personales de estima, vergüenza o de represalias laborales. Analizaremos este tema más adelante.

En particular, la violencia psicológica se expresa a través de una amplia variedad de formas de maltrato que van desde manifestaciones sutiles, ambiguas en sus objetivos y de baja intensidad asimilables al concepto de “incivismo” (Andersson & Pearson, 1999), hasta diversas formas abiertas de agresión con clara intención de producir daño y menoscabo que remiten a los conceptos de bullying, mobbing, hostigamiento psicológico u otros referidos a esas formas de agresión.

Entre las manifestaciones de incivismo, las personas entrevistadas señalan el maltrato verbal, como por ejemplo, el uso de lenguaje grosero, malos modales, miradas críticas o silencios, que no constituyen acciones abiertas de agresiones pero que son experimentadas como formas de trato irrespetuoso. Ejemplifica estas situaciones un dirigente de la Industria del Retail que dice lo siguiente, *“groserías no, pero sí, por ejemplo, una mirada, los silencios que se van produciendo”*, y una trabajadora de la Industria de Alimentos, al señalar que *“cuando el jefe de planta llega, no dice ni buenos días. Me carga. Encuentro que es una tremenda falta de respeto, o que llegue solo cuando hay un problema... o que nos llegue a retar cuando hay algo que está mal, pero nunca felicitar porque está bueno. O por último, no sé, buenos días, nada más”.*

Se ha reconocido que el incivismo constituye una de las formas de conducta antisocial más omnipresente en los lugares de trabajo. Muchas de estas conductas caen en la categoría de “molestias diarias” (Cortina et al., 2001), es decir, rutinas molestas a las que les falta el drama y la intensidad de formas más abiertas de agresión, pero que repetidas en el tiempo pueden desgastar a un individuo física y psicológicamente. Las personas enfrentadas a estas situaciones tienen dificultad para desarrollar formas de reaccionar y controlar estas conductas tan ambiguas. Asimismo se ha señalado que el incivismo en el lugar de trabajo puede convertirse en un evento precipitante y

desencadenante de emociones negativas entre los empleados (Quinceno, Báez & Vinaccia, 2008). De aquí la importancia de reconocer estas conductas y tipificarlas como expresiones de violencia en los espacios de trabajo, evitando de este modo el peligro de considerarlas como rasgos naturales de las relaciones laborales. Sobre este riesgo de naturalización de la violencia un directivo de la Industria de Alimentos entrevistado advierte lo siguiente: *“se los motivaba a razonar a garabato limpio, entonces para las otras personas lo normal era la violencia verbal”*.

Junto con esas formas de agresión –mas veladas, asimilables a tratos o modales irrespetuosos- trabajadores/as, dirigentes/as y también algunas jefaturas entrevistadas, describen manifestaciones de violencia más abiertas que se expresan a través de conductas hostiles reiteradas y más agresivas que atentan contra la dignidad del trabajador/a, que les hieren o humillan en su calidad de tal o en cuanto persona.

En la literatura sobre violencia en el trabajo, algunos estudios han distinguido en años recientes dos formas de acoso, uno relacionado con el trabajo que realizan las personas y otro dirigido a las personas mismas (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2011). La primera forma incluye, por ejemplo, exigir a los/as trabajadores/as cargas de trabajo poco razonables o inmanejables, ejercer supervisión excesiva sobre el trabajo, aislarles, tratarles con indiferencia, asignarles trabajo insignificante o quitarle parte o todas sus funciones, que es probablemente la forma mas extrema de violencia relacionada con el trabajo. La segunda forma de acoso dirigido a las personas consiste en conductas como comentarios ofensivos, involucrar a alguien en provocaciones, expandir rumores malintencionados, críticas persistentes, amenazas y agresiones verbales. Esta forma de acoso incluye desde acciones pasivas e indirectas hasta activas y directas.

Los trabajadores y trabajadoras entrevistadas describen ambas formas de acoso en sus lugares de trabajo. Entre las primeras –formas de acoso relacionadas con el trabajo- una empleada de la Industria Bancaria describe el sentimiento de exclusión cuando progresivamente se le van quitando funciones y comienza a quedar marginada, y una trabajadora de la Industria de Alimentos describe el malestar que provoca sobre una trabajadora, la supervisión constante de parte de una jefa.

Yo creo que en este contexto la indiferencia, el dejar de lado, el no dar tareas, el empezar de a poco a dejarte de lado,...cuando hay, es como el menoscabo en las funciones... y menoscabo en las funciones es que nunca más te di tareas, nunca más te di funciones, ni funciones ni tareas relevantes y te empecé a dejar de lado (Empleada Industria Bancaria).

“... pero cuando llegó la nueva jefa fue como un acoso, yo sentía que era un acoso, que me seguía, me pasaba el dedo por todos lados, por las murallas, si yo había limpiado así, el baño por atrás así, terrible” (Trabajadora Industria Alimentos)

Entre las segundas formas de acoso –relacionadas con la persona misma– los testimonios recogidos dan cuenta de una variedad de expresiones, entre las cuales destacan los gritos, descalificaciones ofensivas y amenazas recurrentes como estilos habituales de dirigirse a los/as trabajadores/as desde los mandos superiores. De este modo, se les trasmite la idea de que son “desechables”, lo que apunta directamente a un escaso reconocimiento por su trabajo y a una amenaza a la estima. Son innumerables los testimonios que dan cuenta de estas formas de maltrato. Citaremos aquí solo algunos muy ilustrativos de esas situaciones:

[Los jefes] *“los presionan con el tono de voz, es mucho más alto, 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 eficientemente’. 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 ... son muy exigentes, que no quieren escuchar a la otra parte o no visualizan por qué están ocurriendo cosas, si no que inmediatamente atacan, atacan duramente de descalificar el trabajo”* (Dirigente sindical Industria del Retail).

Otros testimonios son relatados por personas que ocupan cargos de jefatura en distintas empresas y que han sido testigos de estas situaciones.

“he visto algunas reprimendas verbales que encuentro que han sido de mala forma y la gente se ha sentido súper menoscabada, menoscabando a la persona sin centrarse en el trabajo casi, sino que casi bordeando la humillación” (Hombre en cargo de jefatura, Industria del Retail).

“gente que le grita desproporcionadamente a alguien en el trabajo ... gerentes que pierden el control y le gritan a sus trabajadores” (Hombre en cargo de Jefatura, Industria de Alimentos).

Las amenazas son otra modalidad de hostigamiento, al parecer bastante frecuente en las organizaciones a juzgar por lo que señala un directivo de una Industria de Alimentos, que indica *“he visto 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’”; y que confirma un trabajador de la misma industria al manifestar lo siguiente: *“amenazas para arriba y para abajo también, que te saco de la tienda. A mí me han tratado de sacar tres veces”*.

Como ya se ha señalado, es importante distinguir y reconocer la diversidad de formas de violencia que se dan en los lugares de trabajo, y muy fundamentalmente su intensidad e intencionalidad. Sin embargo, los límites entre formas sutiles de agresión menos visibles en sus intenciones y otras formas más abiertas, son a veces muy difusos. Las primeras pueden ser el punto de inicio de una escalada de violencia y/o pueden traslaparse con otras formas menos ambiguas y con intencionalidad más clara de producir daño. Ello confirma lo que numerosos estudios han indicado, en el sentido que la violencia psicológica tiene una gradualidad que implica un proceso (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2011). Al respecto, una dirigente sindical de un banco describe el proceso paulatino de hostigamiento que sufre una persona desde que comienza a ser observada y estigmatizada hasta que termina saliendo de la empresa:

“lo que he visto que yo lo considero violencia es empezar a menoscabar a una persona, a decir ‘este gallo es flojo’, ‘que habla tanto rato por teléfono’, se empiezan como a fijar en hartas cosas puntuales y le hacen un perfil a esa persona ... Entonces después, la persona es así, y ahí ya se empieza a producir el mobbing hasta que la persona sale de la empresa. Entonces eso es violencia” (Dirigenta sindical Industria Bancaria).

Vulneración de derechos fundamentales

Un hallazgo del estudio es que la violencia en el trabajo se expresa, en palabras de los trabajadores, trabajadoras, sus dirigentes y algunas jefaturas, en una vulneración de sus derechos fundamentales. A juicio de los/as entrevistados/as, sus principales manifestaciones serían las siguientes: cambios unilaterales e injustificados de condiciones de trabajo o presiones para aceptar condiciones de trabajo no pactadas; exposición pública del rendimiento de los/as trabajadores/as; prácticas antisindicales y negación de acceso a derechos de la salud.

En un análisis estricto de los derechos y libertades de los que son titulares los trabajadores por el hecho de ser personas, todas las manifestaciones descritas en el punto que fueron calificadas por entrevistados y entrevistadas como violencia, efectivamente

vulneran uno de los derechos fundamentales más importantes referido al respeto y protección a la honra del/la trabajador/a (Dirección del Trabajo, s.f.).

Las manifestaciones de violencia que se describen a continuación son las que recibieron de los/as propios/as trabajadores/as la calificación de vulneración de derechos fundamentales.

Cambios unilaterales e injustificados de condiciones de trabajo o presiones para aceptar condiciones de trabajo no pactadas

Obligarles a realizar tareas que no están incluidas dentro de sus funciones, aumentarles la carga de trabajo o las horas diarias de trabajo, aumentarles la parte variable de las remuneraciones en detrimento de la parte fija, son algunos de los cambios en las condiciones de empleo mencionados por los entrevistados y entrevistadas. Estas formas de violencia se inscriben en lo que se ha denominado como acoso relacionado con el trabajo, concepto al que se ha aludido anteriormente y que se refiere precisamente al ejercicio de la violencia mediante acciones negativas relativas al trabajo, como exceso de presiones, intensificación de los ritmos, supervisiones estrechas, entre otras.

De acuerdo a los testimonios que se citan a continuación, la percepción de violencia en estas situaciones deriva de que ellas se imponen mediante amenazas explícitas o implícitas, sin consulta a las personas, sin consideración a sus necesidades, generando sentimientos de vulnerabilidad e impotencia. Dirigentes/as sindicales, trabajadores/as de los tres sectores estudiados y jefaturas que son testigos de estas situaciones relatan estas formas de maltrato.

“... para mí un hostigamiento el que yo le diga a mi jefe ‘me pagas dos pesos por el kilo ¿por qué no nos puedes pagar más si nos sacamos la mugre trabajando...?’ ‘no les voy a pagar más porque no quiero... y si te gusta bien, si no ahí está la puerta, ancha’” (Trabajadora Industria de Alimentos).

“se van quitando beneficios a la gente ... y es cuando la gente se siente como violentada, como que les están quitando algo que era de ellos y se lo están quitando. Yo pienso que en eso se siente un poco de violencia, se siente en la gente, se siente en el ambiente” (Hombre en cargo de Jefatura, Industria de Alimentos)

“Hay un sector importante que siente que el empleador vulnera sus derechos fundamentales cuando, por ejemplo, persiste en modificar unilateralmente las condiciones de trabajo. Cuando los trabajadores en gran parte obtienen su

remuneración variable, cada vez un porcentaje mayor de la remuneración está constituido o conformado por los aspectos variables.... Pero ese requerimiento cada vez es modificado unilateralmente por parte del empleador. Si a la gente no le gusta, bueno, pierde el empleo. Es una forma violenta de desarrollar las relaciones laborales” (Dirigente sindical Industria Bancaria).

“... ya es insoportable trabajar con esta señora, de verdad ya no nos dan ganas, constantemente llamándoles la atención delante de toda la gente, les cambiaba los turnos, no las quería mandar a almorzar, entonces ya era una cosa así como diaria y finalmente la Inspección logró constatar que efectivamente habían malos tratos y todo y vulneración de sus derechos...” (Dirigenta sindical Industria del Retail).

Exposición pública del rendimiento de trabajadores y trabajadoras

Una segunda forma de violencia que de acuerdo a los testimonios recogidos, vulnera específicamente el derecho a la privacidad y la honra de los/as trabajadores/as, se refiere a la práctica de muchas empresas de exponer públicamente sus rendimientos, mediante diversos procedimientos como publicaciones en diarios murales de la empresa o exigiendo la exposición de los logros de cada uno/a en reuniones colectivas periódicas. En sus testimonios, las entrevistadas y entrevistados describen cómo estas acciones lesionan su propia autoestima y el “honor personal”, en tanto el juicio crítico afecta la valoración social que tienen terceros de su persona (Dirección del Trabajo, 2009).

“Esa modalidad de ventas implicaba caritas y cuestiones en un mural que ellos tienen en las tiendas en donde es como el mejor trabajador, el más malito o al que le falta vender, y nosotros empezamos a abordar el tema cuando lo supimosindicamos las irregularidades que llevaba ese cuento y en la práctica indicamos que si no cortaban esto nosotros íbamos a hacer una denuncia por derechos fundamentales, porque ahí claramente se estaban vulnerando los derechos de las trabajadoras a su dignidad psicológica porque las exponían” (Dirigente sindical Industria del Retail).

“... o sea si piensas que son 2 reuniones de equipo al día todos los días, era harto bullying para el que le está yendo mal. Reunión todos los días en la mañana, todos los días tienes que llegar a las 8:30. Ya, te levantas y tienes que pensar que tienes que dar explicaciones, todos los días, 8:30, que dijiste que ibas a vender ayer y no vendiste nada, tú tienes que dar un reporte de lo que se vendió para la gente que no le está yendo bien, es un bullying. En general, yo como que me salvaba de esa porque me iba bien, nunca estuve así como mucho tiempo en rojo... siempre lo conversábamos con nuestros compañeros, nos despertábamos en las mañana y era como tengo que dar explicaciones de negocios y no tengo nada y qué voy a vender...” (Empleada Industria Bancaria).

Prácticas antisindicales

Otras formas de violencia señalada por trabajadores/as y dirigentes/as son las prácticas antisindicales desplegadas por las empresas. Estas prácticas se orientan, por un lado, a desprestigiar a dirigentes y dirigentas difundiendo comentarios que les desacreditan, y coartando de cualquier forma su trabajo sindical, por ejemplo, sobrecargándoles de trabajo o quitándoles trabajo, presionándoles mediante amenazas de despido para que acepten los términos de las empresas en las negociaciones, entre otras formas. Por otro lado, estas prácticas constituyen estrategias tendientes a debilitar el poder de los sindicatos y de los trabajadores/as a ejercer los derechos colectivos que les otorga la ley (negociación, huelga).

“... yo creo que la estrategia empresarial ... podría hablarse de 3 ó 4 puntos. El primer punto de intervención de los sindicatos es a través de que tratan de desprestigiar a los dirigentes...” (Dirigente sindical Industria de Alimentos).

“al dirigente sindical le coartan las horas sindicales, no los dejan, lo sobrecargan de trabajo o le quitan todo el trabajo, elementos muy violentos” (Dirigente sindical Industria Alimentos).

“Venía [la negociación] colectiva reglada entonces el empresario, el gerente de allá, les dijo ‘ustedes quiero que cambien los turnos a un sistema de turnos que yo le voy a proponer por unos cuantos pesos y me firman un convenio colectivo a 3 años. Si no me firman voy a despedir gente’ ... el grado de violencia de esa acción y de cómo deben estar los trabajadores llenos de miedo ahí dentro” (Dirigente sindical Industria Alimentos).

“Cada manifestación de vulneración de derecho constituye un acto de agresión contra los trabajadores que recurren a los sindicatos para hacer presente su malestar, y los sindicatos cada vez con menos recursos legales, con menos recursos políticos, se ven también impedidos de que esos derechos sean garantizados en una empresa que vulnera los derechos fundamentales de las persona. Pero además lo hacen transgrediendo incluso los derechos colectivos de los trabajadores (Dirigente sindical Industria Bancaria).

“En xxx [nombre de la empresa], antes de presentar la lista de los socios que van a negociar, siempre despiden mucha gente, y después que se termina la negociación también despiden gente. Por ejemplo, nosotros hace dos 2 años atrás negociamos con 560 trabajadores y actualmente somos 480 en el sindicato. ¿Porqué? para que no negocien y el que no está sindicalizado, para que no se inscriba en el sindicato porque

corre el riesgo que lo pueden despedir... realmente [el propósito] es debilitar los sindicatos en el proceso de negociación (Dirigente sindical Industria del Retail).

Treinta años de reformas laborales no han cambiado las relaciones de poder entre empleadores y trabajadores, lo cual se manifiesta, por una parte, en las bajas tasas de sindicalización de la población asalariada del sector privado en la última década, que descienden desde un 19,2% en 1991 a un 16,6% el año 2012 (Dirección del Trabajo, 2013). En los sectores seleccionados para este estudio, en el año 2013 la Industria del Retail exhibe una tasa mucho menor que la informada (6,6%) para ambos sexos, pero es importante destacar que al diferenciar por sexo, la tasa de sindicalización de las mujeres sube a 17%. Los otros dos sectores estudiados exhiben tasas más altas: 22% en la Industria de Alimentos y 27% en la Industria Bancaria. Es decir, aún en sectores con altas tasas de sindicalización, estas llegan apenas a representar algo más de un cuarto de los/as trabajadores/as de esos sectores.

Por otra parte, las restricciones a la negociación colectiva limitada actualmente a la empresa, excluye del derecho a negociación a la mayoría de los trabajadores chilenos; reduce a los sindicatos a organizaciones sin mayor poder, y deja a los trabajadores entregados a la voluntad unilateral del empleador (Atria & Ugarte, 2017, Mayo 01).

Las prácticas antisindicales vienen a debilitar aún más las posibilidades de acción colectiva al interior de las empresas y a reforzar el desbalance de poder en las relaciones entre empleador y trabajadores. Esta situación es particularmente relevante en el caso de la violencia laboral, por cuanto, de acuerdo a los testimonios de los entrevistados y entrevistadas, la acción colectiva es una de las estrategias más eficaces para afrontar la violencia en el trabajo.

Negación de acceso a derechos de la salud

Finalmente, es relevante señalar que muchas de las personas entrevistadas consideran que una forma de violencia ejercida por las empresas es el no reconocimiento del origen laboral de muchos de sus malestares y enfermedades producidas por el trabajo. Por ejemplo, operarias que trabajan en una Industria de Alimentos procesando productos al ritmo que les impone una cinta transportadora, deben realizar movimientos repetitivos a alta velocidad constante con sus manos lo cual les ha producido a varias de ellas lesiones osteomusculares en las extremidades superiores. Pese a que los diagnósticos médicos

recomiendan reducir el ritmo de trabajo, la empresa no les otorga las facilidades necesarias para hacerlo. Una trabajadora describe el problema de la siguiente manera:

“Yo cuando tuve tendinitis estuve bien mal y mi médico, después que regresé, me dio 3 meses de trabajo liviano. Se lo presenté a mi encargado, ‘cero posibilidad’ [le dijo], o sea no hay trabajo liviano..... el médico de acá también me dijo 3 meses, me dijo ‘tómate trabajo liviano’. O sea eran 2 médicos que dijeron lo mismo mi encargado decía ‘cero posibilidad, te vas a la línea de cono’, o sea, más encima, la línea más pesada, y tuve que quedarme, no me quedó otra. ¿Porqué? porque tengo un hogar detrás mío, soy sola, entonces tengo que salir adelante ... Yo tenía claro que yo venía con reposo o sea que venía para hacer trabajo liviano, y habían puestos para hacer trabajo liviano, pero no me lo respetaron. Eso fue para mí fue chocante. Yo ya no puedo hacer el movimiento hacia atrás [del brazo] si yo hago este movimiento yo después el dolor no lo soporto. Yo le he explicado a mi encargado, pero él hace vista gorda de eso” (Trabajadora Industria de Alimentos).

La negación del derecho a la salud se concreta también en que los/as trabajadores/as que se ausentan del trabajo por licencias por enfermedad común son castigados/as con despidos. Una dirigente sindical del sector bancario señala:

“El clima de trabajo sí 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 ... van al psicólogo, al psiquiatra, tratan de salir de ese ambiente, de huir. Cuando se sienten así, tiran licencias, licencias psiquiátricas, largas licencias psiquiátricas, no quieren volver y cuando vuelven las despiden” (Dirigenta sindical Industria Bancaria).

En los casos expuestos la norma jurídica otorga a trabajadoras y trabajadores la facultad de exigir el respeto y observancia de los derechos fundamentales y, por otra parte, exige al empleador respetar sus garantías constitucionales.

Sin embargo, ante tales situaciones los/as trabajadores/as no tienen posibilidades de hacer valer tales derechos debido a su escasa autonomía y falta de poder para participar en la toma de decisiones sobre su trabajo y al temor a las consecuencias como menoscabo de condiciones de trabajo o pérdida del empleo. De acuerdo a NIEDL (1995, citado en EINARSEN, 2000) una persona estará expuesta a acciones negativas reiteradas solo si ella percibe que es incapaz de defenderse o escapar de la situación. En esta argumentación subyace un aspecto central de la definición de violencia que es el desbalance de poder entre víctimas y perpetradores, problema que se abordará más adelante.

En síntesis, como señala un dirigente sindical de un banco:

“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. Entonces ese es un acto de extrema violencia” (Dirigente sindical, Industria Bancaria).

Violencia sostenida y generalizada

Además de las dos formas de violencia descritas -violencia psicológica y vulneración de derechos fundamentales-, las personas entrevistadas destacan el hecho de que la violencia es un fenómeno sostenido y generalizado. Es decir, forma parte de las relaciones laborales cotidianas y se dirige al colectivo o a grupos de trabajadores y trabajadoras, más que a uno de ellos en particular, y cuando es así, las amonestaciones se realizan públicamente enviando mensajes ejemplificadores a todo el colectivo.

Es relevante destacar que este rasgo de la violencia laboral está presente en prácticamente todos los testimonios citados en las secciones anteriores. Es decir, cualquier manifestación de violencia psicológica o cualquier expresión de violencia que vulnera derechos fundamentales, constituyen en la mayor parte de los casos prácticas sostenidas y generalizadas. Su objetivo es disciplinar a la fuerza de trabajo, ejercer presión para que se mantenga un ritmo intensivo de trabajo, asegurar el logro de las metas que se propone la empresa, que no se cuestionen las órdenes, que se cumplan las instrucciones. Las necesidades e intereses de los/as trabajadores/as no importan.

“(...) a ellos [a las jefaturas] no les interesa el trabajador, a ellos el trabajador no les interesa... solamente les interesa que el trabajador produzca y si yo no les produzco, porque estoy media resfriada, me tengo que ir para la casa, porque no sirvo ¿me entiende?” (Trabajadora Industria de Alimentos).

“No era solamente conmigo... [con compañeras] también era lo mismo, como que era humillante encuentro yo porque él hablaba y gritaba y que todos se dieran cuenta que a uno lo estaban retando, que le estaban diciendo que uno es el flojo.” (Trabajadora Industria de Alimentos).

Un dirigente de la Industria de Alimentos señala que los supervisores

“... te gritan encima de toda la gente, te reclaman en grupo, yo eso lo encuentro una falta de respeto, porque siempre tendrían que llamarte a un lugar donde puedan conversar contigo, conversar, no gritarte”.

Esta percepción de violencia se inscribe en nuevas corrientes sobre este fenómeno que argumentan que, más allá de ser un fenómeno interpersonal, el concepto puede referirse a incidentes que pueden ser conceptualizados como “bullying organizacional” o “mobbing estructural” (Neuberger, 1999, citado en Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2011) como una forma despersonalizada de bullying (Hoel & Beale, 2006). Este se refiere a situaciones en las cuales prácticas y procedimientos organizacionales percibidas como opresivas, degradantes y humillantes, son empleadas tan frecuente y persistentemente que muchos empleados/as se sienten víctimas de ellas. El bullying en estos casos no se refiere estrictamente a una interacción personal, más bien involucra una interacción indirecta entre un individuo y la gerencia misma (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2011).

Estas prácticas se sostienen en culturas organizacionales que las avalan y que promueven estilos de liderazgos autocráticos. Retomaremos estos aspectos de la organización del trabajo en el próximo apartado acerca de los factores organizacionales facilitadores de la violencia laboral en el país.

Recapitulando, es interesante observar que las percepciones de lo que es violencia para los y las trabajadoras entrevistadas –al señalar que no es una experiencia que se vive individualmente sino colectiva y cotidianamente, y que es fundamentalmente una forma de control social al interior de las organizaciones- ofrecen una perspectiva más amplia para comprender el fenómeno de la violencia y las formas cómo es experimentado por trabajadores y trabajadoras.

Principales factores explicativos de la violencia laboral en Chile

En el segundo capítulo de este documento se describieron diversos enfoques desarrollados con el propósito de explicar el complejo fenómeno de la violencia en el trabajo. En este apartado se expondrán las opiniones de los actores laborales respecto a los factores explicativos más importantes de la violencia en los tres sectores estudiados.

A este respecto, un hallazgo relevante del estudio es que, si bien se reconoce la influencia de factores personales, las opiniones señalan mayoritariamente que la violencia laboral se explica centralmente por dimensiones organizacionales y sociales, lo cual va en la línea con las hipótesis explicativas más aceptadas en el mundo. Sus respuestas se agruparon en tres factores explicativos de la violencia: organización del trabajo, cultura organizacional y violencia selectiva y discriminaciones de género.

Organización del trabajo

De acuerdo a la percepción de los actores laborales entrevistados los factores de la organización del trabajo más determinantes de la violencia laboral en Chile son la sobrecarga de trabajo y presión por cumplimiento de metas, los sistemas de remuneraciones variables y relaciones de competencia, y el verticalismo de las relaciones laborales y prevalencia de estilos de liderazgo autoritarios.

Sobrecarga de trabajo y presiones por cumplimiento de metas

Numerosos testimonios señalaron que un factor fuertemente asociado a la emergencia de violencia en los lugares de trabajo son los ambientes estresantes que se crean como resultado de las presiones que sufren trabajadores y trabajadoras para lograr el cumplimiento de metas de producción excesivas. Estos testimonios son coincidentes con hallazgos de otros estudios que han sugerido que la violencia aflora cuando hay un alto grado de presión que reduce el margen de control sobre el trabajo (Einarsen et al., 1994, citado en Salin & Hoel, 2011, p. 229). Esta interpretación está en línea con el modelo de estrés “demanda-control” de Karasek en el que la tensión psíquica es el resultado de una combinación de altas demandas y baja autonomía decisional. Por otra parte, la violencia se ha asociado a medios de trabajo negativos y estresantes los cuales pueden generar el riesgo de conflicto y de violencia (Einarsen et al., 1994; Leymann, 1996, p. 228).

Los dirigentes y dirigentas fueron particularmente expresivos en señalar estas situaciones:

“ ... el problema es el trabajo, la carga laboral, la exigencia de jornadas largas; muchas veces tiene que dejar a sus hijos al cuidado de otras personas, la preocupación. Entonces es un ambiente agresivo” (Dirigenta sindical Industria Bancaria).

“la gente no puede dormir tranquila los sábados, los domingos, los gerentes los llaman los sábados porque hay que aumentar las colocaciones, hay que ir a colocar crédito un día sábado, hay una oferta inmobiliaria importante, ahí sería importante que fuéramos....ni con los 15 días de vacaciones que tiene al año se puede alcanzar una dosis mínima de felicidad pues. Los niveles de libertad para elegir son bastante pocos. Entonces la violencia está presente en formas distintas (Dirigente sindical Industria Bancaria).

“la empresa fija metas, metas que definitivamente uno sabe a priori que no se van a cumplir pero, sin embargo, igual tratan de presionarte ‘ustedes están vendiendo poco, sigan, denle, denle’ entonces es desgastante en el mes a mes...” (Dirigente sindical Industria del Retail).

Por otra parte, la presión por el cumplimiento de metas y una carga excesiva de trabajo se ejerce a través de diversas formas de maltrato verbal y psicológico que se transmiten desde las jerarquías superiores hacia los trabajadores/as presionando a los mandos intermedios. Un supervisor del retail llama la atención sobre este hecho diciendo:

“Si tu eres un jefe tú tienes que velar porque tus trabajadores estén bien, y así te van a trabajar bien, no a través del hostigamiento, no a través de cambiarles las mallas horarias y presionarlos para que trabajen... y aquí viene otra reflexión, que los tipos han naturalizado el sometimiento, para ellos es natural, para ellos no es algo malo someter” (Trabajador Industria del Retail).

“ ... la variable es la alta carga de trabajo del supervisor, quien también tiene mucho estrés porque las tareas no se están cumpliendo, entonces ellos atacan a alguien de más bajo nivel” (Hombre en cargo de jefatura, Industria del Retail).

Brodsky (1976, citado en Einarsen & Hauge, 2006) ha argumentado que los comportamientos hostiles pueden ser el resultado de la creencia de que los/as trabajadores/as son mas productivos/as cuando son sometidos a la provocación o temor

al acoso. Desde esta perspectiva, el acoso conceptualizado como “bullying táctico” (Ferris, Zinko, Brouer & Harvey, 2007) es visto por la administración como funcional y quizás necesario. Sin embargo, este comportamiento puede reducir la percepción del grado de control que tienen las personas por temor a represalias, lo cual contribuye a incrementar la tensión en los ambientes de trabajo facilitando relaciones conflictivas entre los actores laborales.

Sistema de remuneraciones variables y relaciones de competencia

Una de las características o estrategias de los nuevos sistemas de gestión de la fuerza de trabajo es que introducen mecanismos de mercado y de competencia en las relaciones sociales al interior de las empresas a través de diversas modalidades como la estimulación de logros individuales y el reforzamiento de los méritos personales. Una de estas modalidades es el sistema de remuneraciones variables, el que se introduce en distintos sectores y niveles ocupacionales, desde operarios/as o empleados a los que se remunera en base en un sueldo fijo bajo y comisiones por producto o ventas, hasta ejecutivos y profesionales que deben lograr el cumplimiento de metas y exigencias de producción y calidad en períodos acotados de tiempo. En los trabajadores con menos recursos para moverse en el mercado —tanto económicos como formativos, sociales y culturales—, los mecanismos de competencia suelen tener un poder coactivo mayor (Díaz, Godoy & Stecher, 2005).

Como lo testimonian algunos/as de los/as trabajadores/as entrevistados, cuando la presión por el cumplimiento de metas —ya sean colectivas o individuales- va asociada a remuneraciones variables se generan conflictos entre compañeros/as que se traducen en mal trato entre ellos/as y en un elemento de división más que de cohesión o colaboración.

“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 (Dirigente sindical Industria Bancaria).

“Cuando un compañero se enferma o una compañera se embaraza comienza un conflicto, un conflicto que significa que a final de mes yo voy a ganar menos, y en lugar de apoyarse unos a otros nos enojamos cada vez mas” (Trabajadora Industria de Alimentos).

Pocos estudios han examinado empíricamente los efectos de diferentes sistemas de recompensa sobre la violencia, aunque se ha reconocido que la introducción de sistemas de bonos colectivos puede reforzar la preocupación de algunos trabajadores de controlar a sus colegas lo que posiblemente resulta en violencia en casos extremos (Collinson, 1988, citado en Salin & Hoel, 2011).

Entre los trabajadores de la Industria del Retail, la competencia se desarrolla en torno a los clientes.

“Hay discusiones entre vendedores: uno acusa al otro de haberle robado clientes. Esta clase de discusiones no terminan en la sección de ventas sino que continúa en el comedor, en el baño y aún cuando abandonan el trabajo, continúan discutiendo e insultándose” (Mujer en cargo de jefatura, Industria del Retail).

“En la parte ventas tenemos problemas con los compañeros vendedores y es por el tema de las ventas por la envidia que se produce si usted toma un cliente y después se da vuelta y lo agarró otro y ahí son las peleas que uno tiene” (Trabajador Industria del Retail).

Verticalismo de las relaciones laborales y prevalencia de liderazgos autoritarios

Un tercer factor de la organización del trabajo señalado como directamente asociado al ejercicio de violencia en los espacios de trabajo es el marcado verticalismo en las relaciones laborales y el predominio de estilos de liderazgo y de supervisión autoritarios, que se transmiten desde las más altas gerencias hasta los/as trabajadores/as en los puestos de menor poder, pasando por todos los mandos intermedios. Algunos trabajadores asimilan este tipo de liderazgo a la figura de “patrón de fundo”.

“Me tocó ver cuando el gerente general, el dueño de la empresa, trató a garabatos a un gerente adelante mío. Yo lo miré y dije yo de qué estamos hablando, y el gerente prácticamente agachó la cabeza. Es la política del patrón de fundo que ya en este país está arraigada” (Dirigente sindical Industria del Retail).

Otro dirigente del retail entrega un testimonio en el mismo sentido:

“(...) el gerente está arriba y está inalcanzable a los trabajadores. Yo entro como gerente y paso, la gente no se tiene que acercar a mí. Son tremendamente autoritarios” (Dirigente sindical Industria del Retail).

En tanto un trabajador de la Industria de Alimentos señala que

“...a los jefes le dicen los policías o sea no es un facilitador, no es alguien que te ayude con tu trabajo, o que te ayude en tu posición dentro de la empresa, es alguien que vigila que estés todo tu turno haciendo lo que tienes que hacer”.

Desde su cargo de jefatura, un entrevistado da cuenta de la verticalidad que impone la empresa, la cual él debe aceptar aunque no la comparta.

[Las relaciones interpersonales] *“son relaciones verticales entre trabajadores y jefaturas, a mí todavía me cuesta acostumbrarme a que me digan usted y jefe, es bastante marcado esto, son bastante verticales las relaciones interpersonales, entonces siempre de usted y mucho respeto a la autoridad, y la autoridad siempre trata de marcar la diferencia (Hombre en cargo de jefatura, Industria de Alimentos).*

El predominio de un estilo de relaciones verticales y autoritarias ha sido destacado por Ramos (2014) quien señala que, si bien han ocurrido cambios positivos en las empresas chilenas desde los años 70, en materia de relaciones internas siguen prevaleciendo relaciones verticales, con un alto diferencial de poder y donde existe un marcado grado de desconfianza y distancia social entre ejecutivos y trabajadores.

En esta línea de pensamiento, Ironside y Seifert (2003) argumentan que el bullying y acoso laboral son parte de la rutina gerencial del trabajo, correspondiendo a lo que se ha denominado “bullying estratégico” el que da lugar a una situación conceptualizada como “régimen de trabajo opresivo” (Hoel & Beal, 2006) cuya dinámica se basa en un balance desigual de poder. Este desbalance se sostiene en que trabajadores y trabajadoras están en una posición débil en tanto la demanda de fuerza de trabajo es mucho menor que la oferta, por lo cual no tienen una elección real de continuar o dejar sus trabajos. Muchos aceptan seguir con malas condiciones de trabajo ya que las alternativas son a menudo peores. La percepción de inestabilidad laboral es una realidad en la sociedad chilena. Una encuesta de percepción de desempleo realizada en junio de 2016 reveló que el nivel de temor (*alto* y *muy alto*) de perder el empleo, alcanzó a un 50% de los trabajadores, representando esta cifra la mas alta desde el año 2004 (Libertad y Desarrollo, 2016).

De acuerdo a un dirigente sindical de la Industria Bancaria, la amenaza de despido, explícita o no, es una de las formas de violencia utilizadas por los empleadores para lograr comportamientos sumisos de parte de los y las trabajadoras.

“Al final lo que busca yo creo el empleador en esta práctica de la violencia es instalar la idea de que el que da trabajo es el empleador y en consecuencia el trabajador que logra acceder a eso tiene que agradecer” (Dirigente sindical Industria Bancaria).

Efectivamente, los testimonios de las personas entrevistadas indican que el temor al despido y a la incertidumbre del futuro laboral y económico inhibe la capacidad de respuesta de trabajadores y trabajadoras a las manifestaciones de violencia que reciben de sus superiores, y que la amenaza de despido es una estrategia empresarial eficaz para lograr ritmos intensivos de trabajo que aseguren el cumplimiento de las metas de producción de las empresas.

“(…) siempre está por ejemplo el rollo [la preocupación] de que te van a echar, siempre está ese miedo y de repente echan a un jefe para que todos tiemblen más (...) una vez echaron a una persona encargada de turno, justo cuando todos querían detenerse de nuevo y parar toda la sección, entonces echan a esta persona y [por eso] decidieron no irse a paro, es coerción. Entonces eso yo lo veo muy violento...” (Trabajador Industria del Retail).

“Yo considero que dentro de una empresa, en que se supone que hoy día entramos los ciudadanos dentro de la empresa con las nuevas garantías, lo más violento que le puede pasar a un trabajador es el despido. Entonces la amenaza que genera más temor y la amenaza que genera más terror en una empresa, es el despido (Dirigente sindical Industria de Alimentos).

A medida que aumenta la inseguridad en el trabajo, y el temor al desempleo, es menos probable que los trabajadores hagan frente y desafíen el trato injusto y agresivo por parte de sus jefes, y simultáneamente, a los mandos directivos se les proporciona más oportunidades de usar su poder (Hoel & Cooper, 2001, citado en Einarsen & Hauge, 2006). En Chile, esta situación se vive con especial fuerza en trabajadores/as que se desempeñan en empresas que se encuentran ubicadas en zonas relativamente aisladas en las que hay muy pocas fuentes de empleo -excepto la empresa en las que ellos/as trabajan. Las trabajadoras de una importante Industria de Alimentos explican que:

“toda la familia va a pasar por ahí [la misma industria] y no es por heredar el trabajo, no, es porque es la única fuente de trabajo que hay, porque si va el papá va el hijo, el hijo se casa, va la esposa, todos... es porque es lo único que hay para subsistir en la familia” (Trabajadoras Industria de Alimentos).

La amenaza de despido es especialmente violenta también para personas con responsabilidades familiares, como lo testimonia un directivo de la Industria de Alimentos.

“(…) allá había harta violencia psicológica de las personas que trataban a los operadores porque como los operadores eran gente con familia, necesitaban el trabajo, entonces ya estaban acostumbrados y como que asumían que era un reto, que ‘oye weón cómo hiciste esta weá’, ‘ya ok’, ‘ya para la próxima hazlo bien si no te voy a echar’, ‘ya ok no hay problemas’. Entonces eran como bajo perfil esas personas” (Hombre en cargo directivo Industria de Alimentos).

De aquí que ante las agresiones o mal trato, muchos trabajadores y trabajadoras no se atreven a afrontar directamente a quienes les maltratan sosteniendo una actitud pasiva y adaptativa, ya sea porque naturalizan el actuar violento o, reconociéndolo como tal, asumen una actitud negadora y evitativa de sanciones o conflictos con las empresas.

Por otra parte, este desbalance de poder entre capital y trabajo se sostiene también en la prevalencia de un sistema normativo de relaciones laborales cuyas bases no se han modificado sustantivamente desde el Plan Laboral implementado durante el régimen militar que impone una serie de restricciones a los derechos laborales de los trabajadores, en especial los de índole colectiva. La permanencia de este modelo conlleva un grave incumplimiento de estándares básicos de eficacia y participación de los trabajadores en el ejercicio de sus derechos (UDP, 2010) y una institucionalidad laboral débil.

Al respecto, Espinoza (2000, p. 2) indica que “No hay un desarrollo eficaz, ni de la sindicalización ni de la negociación colectiva, porque el marco normativo, lejos de favorecer su desarrollo lo coarta y, porque existen sectores empresariales que signados por una ideología antisindical, generan ambientes y opiniones contrarias a la institucionalización de las relaciones laborales”.

Cultura organizacional

Como ocurre en otros campos de las ciencias sociales, la definición y el uso del término “cultura” en la teoría de las organizaciones exhibe una enorme variación. En términos generales, se considera que constituye el marco que guía las acciones y las relaciones sociales. Señala los términos en que se puede desarrollar la vida social al interior de un grupo, equipo de trabajo u organización, incluyendo elementos restrictivos y conservadores que tienden a congelar la realidad social subordinando a las personas a las ideas dominantes, creencias y presupuestos que se dan por sentados (Alvesson &

Billing, 2013). La cultura organizacional permite identificar en qué medida y de qué forma la organización tolera o incluso puede llegar a promover, de manera explícita o implícita, relaciones laborales degradantes o francamente violentas.

La cultura organizacional chilena ha sido descrita por autores como Hojman y Pérez Arrau (2005), Gómez y Rodríguez (2006), Rodríguez y Gómez (2009), Pérez-Arrau, Eades y Wilson (2012), Arnold, Rodríguez y Bozzo (1999). En estas descripciones se destaca la imbricación de la cultura chilena con las trazas de la cultura latinoamericana y emergen características, algunas propias y otras compartidas en la región, tales como el paternalismo, el autoritarismo, el machismo, el doble discurso y la “cultura del temor”. Por otra parte, estas mismas y otras contribuciones dan cuenta del acelerado proceso de transformación que ha vivido la empresa chilena en las últimas décadas y, en particular, en la gestión de personas, caracterizada por la migración desde una concepción de administración de personal a una de “gestión de recursos humanos” (Pérez-Arrau et al., 2012); todo esto en el marco de lo que Ramos (2009; 2015) ha denominado un “postfordismo con huellas autoritarias”. En este sentido, en la gestión de personas que se practica en Chile hay evidencias que muestran un continuo de valores y prácticas que cubren desde la sobrevivencia de patrones tradicionales de relaciones laborales basadas en el autoritarismo y la subordinación, cercanas al concepto de “régimen de trabajo opresivo” de Hoel y Beale (2007), hasta formas de gestión de recursos humanos que declaran mayor consideración por los trabajadores, interés en su desarrollo y en la mejora de las condiciones de trabajo (Pérez-Arrau et al., 2012).

Las empresas conducidas por el primer tipo de cultura son -de acuerdo a trabajadores y trabajadoras entrevistadas- mayoritarias en el país. Están excesivamente centradas en resultados económicos y poco o nada preocupadas por los/as trabajadores/as:

“...lo que importa es que la empresa sea productiva” (Dirigente sindical Industria del Retail).

“a ellos [jefaturas] no les interesa el trabajador” (Trabajadora Industria de Alimentos).

“lo que yo pienso, es que a la gerencia o a los dueños del Banco xxx [nombre de la institución] no les importa cómo se llega a los resultados, pero que se llegue, no importa lo que pasa para atrás” (Empleada Industria Bancaria).

Estas empresas muestran un escenario marcado principalmente por la asimetría de poder y formas autoritarias de dirección, las que facilitan la emergencia de distintas formas de maltrato y violencia laboral.

“hay gerentes muy antiguos que la empresa jamás los va a desvincular. Entonces ¿qué es lo que hacen los gerentes?, son tremendamente autoritarios. ‘Tú me vienes de tarde, me vienes de tarde, me vienes de tarde,’ y el gerente puede hacer puras mañanas y los otros tienen que ir rotando, salir tarde, los feriados, todo y él solamente hace mañana y nadie le puede decir nada porque él es el gerente y lleva tantos años que ni siquiera lo van a despedir” (Dirigente sindical Industria del Retail).

Asimismo, en estas organizaciones se desarrollan climas de trabajo marcados por el miedo que inhiben la autonomía, la iniciativa y el desarrollo de las personas, como lo señala un directivo de la Industria de Alimentos:

“creo que en Chile aún persiste este tipo de liderazgo, o de jefatura muy de dueño de fundo que finalmente lo que pretenden es que la gente trabaje por miedo y no del convencimiento. ¿Y qué es lo que logras al final? no logras respeto por ningún modo, pero sí logras que la gente se paralice y terminas trabajando con gente automática, gente que no es capaz de tomar decisiones porque sabe que cualquier movimiento en falso que haga va a tener reprimenda” (Hombre en cargo directivo, Industria de Alimentos).

Las empresas conducidas por el segundo tipo de cultura tienen como principales valores el respeto, la no discriminación y la preocupación por los y las trabajadoras. Estas organizaciones promueven liderazgos democráticos y relaciones laborales más horizontales orientadas a reducir formas hostiles de ejercer autoridad. Esta cultura es ilustrada por los siguientes testimonios:

“En nuestra compañía, la integridad es un tema muy importante. No te despiden por cometer un error, te despide por conductas o acciones maliciosas, por ejemplo, tú no puedes maltratar a alguien... yo siento que el tema del respeto para nosotros también es un valor, la no discriminación, todo ese tipo de cosas son parte de la política de la compañía” (Mujer en cargo de jefatura, Industria de Alimentos).

“Mi jefe me trata con respeto y dignidad, mi jefe se preocupa de mí más allá de si soy o no buen trabajador, mi jefe se preocupa de darme las oportunidades de formarme o la facilidad para formarme” (Mujer en cargo directivo, Industria Bancaria).

En estas organizaciones se promueve la iniciativa, el trabajo autónomo y el desarrollo de los/as trabajadores/as como lo señala el siguiente testimonio:

“Para mí es valorable que te escuchen, hay incentivos por tus buenos proyectos, entonces te están siempre instando a que prograses, que hagas algún proyecto, que hagas alguna mejora en tu sala, entonces te están dando ganas de hacer cosas y que no sé si es lo mejor o no, pero te lo están retribuyendo” (Trabajador Industria de Alimentos).

La diferencia entre el discurso y la práctica surge como una segunda cuestión que cruza los entornos laborales estudiados: las nuevas tendencias de gestión de personas enfatizan aspectos como el buen trato, la formación de líderes y la consideración de los trabajadores (“colaboradores”) como elementos de una nueva cultura. Sin embargo, se constata una distancia entre las declaraciones y las prácticas cotidianas, de modo que, al parecer, el ethos autoritario emerge y se mantiene aún a pesar de políticas y procedimientos de la organización orientadas al mejoramiento de esa relación. Estas contradicciones son señaladas en los testimonios de algunos trabajadores:

“Aunque públicamente ellos le dan bastante fortalecimiento en la parte de la maternidad, a los beneficios para las madres que trabajan, hacen como mucho marketing acerca de esto, pero realmente no se lleva a cabo, ¿ya? porque los horarios no son tan flexibles como lo que se dice, el resguardo de la mujer tampoco; si hay un trato que denigra a la mujer tampoco la jefatura ahí pone freno, muchas veces se suma...” (Dirigente sindical 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. Prácticamente 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 sindical Industria del Retail).

“el acoso laboral existe mucho, ellos venden una imagen que no es, muestran una cara que no es el trato, que es como el forro, perdonen la expresión” (Trabajador Industria del Retail).

Complementariamente, se puede afirmar que el efecto de medidas preconizadas por el segundo tipo de cultura organizacional planteada, cuando existen, no es ni inmediato ni alcanza a todas las personas y, aún más, en ocasiones las transformaciones en las prácticas que ellas supondrían, tampoco parecen ser un propósito compartido.

Los testimonios y percepciones de las personas entrevistadas en este estudio dan sustento a las contribuciones que hace la literatura especializada, pero al mismo tiempo diversifican el panorama, sumando diversidad y heterogeneidad en un cuadro que no permite una síntesis simplificadora.

Violencia selectiva y discriminaciones de género

Como ha sido señalado por algunos enfoques, la violencia laboral no puede comprenderse si no se presta particular atención a la cultura nacional (Hojman & Pérez, 2005). Esta permea la cultura organizacional impregnándola de los valores, normas, sesgos y discriminaciones predominantes en la sociedad en general, por lo que varios enfoques han planteado que manifestaciones de violencia aparentemente neutrales encubren diversas formas de discriminación -según raza, etnia, edad, orientación sexual, entre otras (Alvesson & Billing, 2013). Este estudio se centró en el análisis de diversas formas de violencia que se ejerce sobre las mujeres en los espacios de trabajo y en las dimensiones explicativas desde la perspectiva de las relaciones de género.

Desde la hipótesis del desbalance de poder entre víctimas y victimarios, las mujeres están doblemente expuestas a violencia laboral por un bajo poder formal debido a que sus empleos son de peor calidad que los que tienen los hombres, a que ocupan posiciones subordinadas a niveles jerárquicos superiores, y por el bajo poder social que emana de relaciones de género que subordinan a las mujeres.

Numerosos estudios internacionales revelan que las mujeres sufren violencia laboral en mayor proporción que los hombres, lo cual ha sido corroborado en el caso de Chile (Ansoleaga, Díaz & Mauro, 2016), y junto con ello, que mientras los hombres sufren violencia de sus superiores, las mujeres lo hacen de sus superiores y también de sus compañeros. De acuerdo a los resultados de este estudio, la mayor exposición a violencia laboral de las mujeres es consecuencia, por un lado, de las desigualdades y discriminaciones de género en la estructura ocupacional, y por otro, del predominio de relaciones laborales patriarcales, relaciones que a su vez se expresan en los espacios de trabajo en actitudes y conductas “machistas”, acoso sexual y discriminaciones asociadas al uso de derechos de maternidad.

Violencia asociada a desigualdades y discriminaciones de género en la estructura ocupacional

En los sectores económicos donde se realizó el estudio la información disponible permite ilustrar que, a pesar del crecimiento del país y del aumento de la participación laboral femenina, en términos de calidad del empleo, la situación de las mujeres es desventajosa respecto de sus pares hombres.

La Industria del Retail es un importante receptor de empleo femenino. En el año 2013, el 54,8% de los ocupados en el sector eran mujeres. Empero, respecto a las condiciones de empleo, el sector muestra una precariedad laboral extendida que afecta más a las mujeres. Por ejemplo, el 20% de ellas cuentan con contratos a plazo fijo (UDP-CEM, 2014). La precariedad contractual se asocia a inestabilidad laboral y temor al despido, lo cual aumenta la tolerancia a arbitrariedades y maltrato, y reduce la capacidad de afrontamiento.

“(...) la gente anda muy atemorizada, sobre todo lo que es la mujer. ¿Por qué? porque se sienten desprotegidas, porque saben que ‘si me echan de aquí ¿qué hago?’, entonces pasa eso mucho” (Dirigente sindical Industria del Retail).

Debido al temor de perder el empleo se aceptan cambios arbitrarios de las condiciones de trabajo:

“Yo soy vendedora, y mi jefe me explota, me hace quedarme continuamente hasta muy tarde, antes éramos 4, ahora somos 2 y no han traídos reemplazos. Tengo que hacer yo la pega que antes hacíamos varios.... un jefe estaba diciendo que a los que no trabajaran los sobre tiempo que les pedían, los iba a echar, a todas, entonces asustadas por esas cosas, te fijas?” (Trabajadora Industria del Retail).

En la Industria Bancaria el empleo de las mujeres creció en un 44,6%, representando actualmente alrededor del 55% de la fuerza de trabajo ocupada en el sector. Si bien, el sector se caracteriza por una alta formalidad en sus trabajadores/as directos, se ha incrementado en gran medida el empleo externalizado, especialmente el femenino (UDP-CEM 2014). Asimismo, se ha extendido la práctica de aplicar remuneraciones según rendimiento y cumplimiento de metas como medio de intensificación del trabajo, lo cual crea ambientes propicios para la competencia y el hostigamiento laboral de las jefaturas, en particular a las mujeres que son la fuerza de ventas del sector financiero.

“Yo creo que los niveles a los cuales se les puede extraer mayor cuota de renta, de plusvalor, son los sectores más dinámicos del área de las finanzas. Esos sectores están

ubicados estratégicamente, son los que colocan créditos, los que venden dinero, es el área operativa que tiene que dar el sustento para que eso se materialice en la organicidad de las instituciones. Las fuerzas de venta hoy día que tienen los bancos para colocar y aumentar las colocaciones son mayoritariamente personal femenino, 90 y tanto por ciento son mujeres. Las áreas denominadas call center, que son los centros de llamados que tienen los bancos, que son filiales de los bancos, sociedades de apoyo al giro, bueno, esos también están conformadas por una cantidad impresionante de mujeres. Bueno, ese sector es el que quizás sufre con mayor sistematización el tema de la violencia (Dirigente sindical Industria Bancaria).

Otro dirigente sindical de la Industria Bancaria reitera el testimonio anterior señalando que *“un gerente insultaba a garabatos a las colocadoras de productos ‘tales por cuales tienen que cumplir con las metas si no se van cagando del banco weonas flojas...”*.

La Industria de Alimentos también absorbe fuerza de trabajo femenina, representando el 2013 un 34,4% del total empleado en el sector. La calidad del empleo femenino muestra mayores rasgos de precariedad que el empleo masculino. Un 29% de las mujeres tiene contrato a plazo fijo versus un 20% de los hombres, y un 14% de mujeres trabaja sin contrato versus 11% de hombres. Así también, el empleo asalariado externo femenino ha mostrado una tendencia al crecimiento en las mujeres en un 22% entre 2010 y 2013 (UDP-CEM, 2014). Estas condiciones generan inestabilidad laboral que, como se ha visto en otras situaciones, determina una muy baja capacidad de enfrentamiento de las mujeres ante el maltrato.

“Yo siempre digo si no estuvieran los dos sindicatos en esta empresa a lo mejor la realidad y el escenario sería muy distintos con los trabajadores y en especial con las mujeres. Porque el hombre tiende más a reaccionar, a no permitir, pero en el caso de las mujeres que vienen, como decían las mismas muchachas, de trabajos anteriores a este, de temporera -aquí hay mucha mujer que trabajaba de temporera, 7 meses de trabajo y el resto nada y con ingresos mucho menores-, entonces valoran más estar hoy día aquí en la empresa, y ese valorar más y la necesidad que tienen, de repente son las jefas de hogar, hacen que ellas mismas permitan más que los hombres un maltrato” (Dirigente sindical Industria de Alimentos).

Al igual que en otros sectores, en la Industria de Alimentos los sueldos se componen de una parte fija pequeña y de una parte variable determinada por el cumplimiento de metas de producción lo cual es una fuente de conflictos entre compañeros/as de trabajo, particularmente cuando los incentivos son colectivos.

Una trabajadora relata lo siguiente:

“... hay momentos en que estamos en buena, pero hay momentos en que estamos colapsadas, que no quiero que ni mi compañera me hable, me pasa que estoy trabajando a full, todas trabajando y me busca alguien en la puerta, yo no quería salir porque estaba apurada, quería sacar mi trabajo y le contesté mal, ¿me entiende? Y si yo paro de hacer esto, y voy a ver una cosa que no corresponde al trabajo, mis compañeras murmuran y dicen: ‘claro, fue a atender allá, claro, y le estamos haciendo la pega’, y empiezan ‘para que te quería’ y empieza la cosa, empieza, el ambiente ‘¿y para esa huevada te querían?’ y empieza el ambiente ¿entiende? ‘Te estamos haciendo el sueldo’. Entonces ... todo es generado ahí” (Trabajadora Industria de Alimentos).

Predominio de relaciones laborales patriarcales

Como se ha planteado, además de las desigualdades y discriminaciones de género en la estructura ocupacional, la violencia de género se asocia al carácter patriarcal de las relaciones de género en el ámbito del trabajo que se expresa en actitudes y conductas machistas, en acoso sexual y en discriminaciones asociadas al uso de derechos de maternidad.

a. La violencia de género como expresión de actitudes y conductas “machistas”

Muchas mujeres, en sus testimonios, señalan que son víctimas de hostigamiento por parte de “los varones” que forman parte del personal de la empresa u organización en la que trabajan. Se refieren a “los hombres, los varones” sin diferenciar, a menudo, si se trata de compañeros o jefes, reconociendo con ello que sus comportamientos se asocian a una cultura machista prevaleciente en las interacciones sociales generales y que traspasa las estructuras de poder formal de las empresas.

“(...) lamentablemente las mujeres sufrimos harto mobbing, por parte de los varones. Es una sociedad bastante machista y que se traspasa a la empresa y que no es en definitiva el área laboral la que lo produce” (Dirigenta sindical Industria Bancaria).

“el problema es que los hombres siempre andan leyendo equivocado las señales, a veces no tienen nada que ver y el hombre es el equivocado” (Trabajadora Industria del Retail).

El machismo como problema cultural más amplio que traspasa los límites de la empresa, es destacado también por dirigentes hombres.

“Mira, yo creo que la ley avanzó mucho cuando se dijo vamos a llevar la ciudadanía dentro del trabajo, con la tutela del derecho fundamental etc., etc. Pero lo primero que llegó dentro de las empresas eran todas las malas prácticas sociales, entre ellas por supuesto, el machismo. ¿Por qué? porque es dónde yo creo que está lo fundamental. Lo fundamental es que el hombre en forma inconsciente trae cierta programación en que hay situaciones que las ve normales y que ni siquiera se da cuenta que está haciendo algo malo, entonces yo por eso creo que la mujer va a reportar mucho más hostigamiento, va a reportar mucho más diferencia salarial también, ¿por qué? porque a todo nivel, desde los trabajadores medios hasta los gerenciales, yo creo que es exactamente lo mismo, ¿por qué?, porque ya trasciende el problema laboral, yo creo que es un tema cultural que es en un ámbito de empresa donde -cuánto se llama-, donde se está igual que en la casa entre cuatro paredes, se abusan, ese es mi concepto, en ese sentido lo observo” (Dirigente sindical Industria de Alimentos).

Las expresiones de machismo, con cierta frecuencia se manifiestan en discriminaciones poco visibles, más que en formas abiertas de agresión. Una dirigente sindical de la Industria Bancaria señala, por ejemplo, que

“los varones muchas veces se sienten tal vez como desplazados por una mujer y a uno la atacan ya sea que puede ser un acoso sexual, hablando de temas que a las mujeres no nos gusta muchas veces, en forma vulgar muchas veces, entonces uno se siente incómoda. Eso también es una forma de agresividad”.

Una joven que ocupa un cargo importante de jefatura en una Industria de Alimentos sostiene que es discriminada por sus colegas por tres condiciones que definen su identidad: ser mujer, ser joven y haber adquirido un alto nivel de calificación profesional fuera del país. De acuerdo a Cortina (2008), muchas de estas manifestaciones encajan con el concepto de incivismo selectivo en el lugar de trabajo, que afecta más probablemente a mujeres y minorías exitosas profesional y económicamente, las que por estas razones son percibidas como altamente eficientes por los hombres, precisamente en un campo dominado por ellos, lo que les genera sentimientos de amenaza, competencia, y hostilidad hacia miembros de este grupo externo que invade su territorio (Cortina, 2008).

“Yo soy mucho más joven que todos los otros (...) dentro de la línea como de gerentes, yo soy 10 años más joven que cualquiera, entonces yo tengo más resistencia o tuve más resistencia de mis compañeros, de mis pares que de mi equipo [al que dirige]. En general, yo siento más como una discriminación, por decirlo de alguna forma, por género o por edad, muy fuerte por edad de mis pares. Yo no soy gerente, soy jefe de logística. Son todos hombres y en su mayoría todos llevan 10 años más, yo diría de partida, por edad, son 10 años mayores que yo todos, y por

años de experiencia en la compañía todos tienen 15 años, 20 años, y yo llevo 6 años en la compañía y tengo 10 años menos que ellos, entonces (...) yo soy la que tiene que salir a demostrarles [mi capacidad]. Bueno, de partida hacen reuniones de gerentes, porque yo estoy de gerente y ahí es donde unos dicen 'no, pero usted no es gerente' y tenemos el mismo grado, y de mí depende más gente, entonces muchas veces me dejan afuera" (Mujer en cargo de jefatura, Industria de Alimentos).

Lo que parecen expresar estos dos casos es que aún cuando las mujeres adquieran mayor poder formal que sus colegas, estos ejercen sobre ellas el poder social que emana de la masculinidad, mediante agresiones veladas o discriminaciones abiertas.

b. Acoso sexual

El acoso sexual constituye no sólo una de las expresiones más evidentes de la distribución asimétrica y jerárquica del poder entre hombres y mujeres en la sociedad, sino a la vez, un mecanismo que contribuye a reforzar la subordinación de las mujeres (Carrasco & Vega, 2009). De acuerdo a las mujeres entrevistadas, los principales acosadores son sus jefes, y las principales víctimas son las que ocupan cargos poco calificados o jerárquicamente inferiores. Los elementos que posibilitan el acoso sexual son la concentración total del poder en manos de un jefe varón de quien depende una mujer para obtener o conservar un empleo y que es quien determina su sueldo, su evaluación, o sus posibilidades de ascenso (Rico, 1996).

Las operarias de una importante empresa de elaboración de alimentos señalaron como las acosaba sexualmente un jefe:

"...cuando estábamos trabajando, este tipo iba y se colocaba por detrás y como que nos rozaba, siempre tenía esa mala costumbre... Pesa 100 kilos, un metro ochenta, un metro noventa por ahí. Una vez ya me hartó, le dije 'sabe que, déjese de estarme molestando, si no lo voy a acusar, lo voy a poner mal con la Inspección del Trabajo si usted me anda acosando', me dijo 'veamos quien gana', así fue su actitud... queriendo decir quién era el más potente, el más fuerte. Es que por ese entonces él tenía el sartén por el mango..." (Trabajadora Industria de Alimentos).

Llama la atención el hecho de que la mayor parte de los testimonios recogidos en este estudio que aludieron al acoso sexual, no fueron relatados por las víctimas, sino por hombres o mujeres que han sido testigos de tales conductas. Además, pese a que constituye un hecho negativo, muchas mujeres lo soportan o aceptan en silencio, con vergüenza, confusión, angustia, temor al daño que puede sufrir su reputación o a las represalias, y sentimiento de culpa ante un medio social que suele culparlas.

“Si, yo he visto, no me han contado, de algunos jefes, que persiguen a las trabajadoras para el baño y las esperan... [Ellas] se ponían a llorar en el baño porque el viejo estaba afuera, afuera esperándolas. [Ellas] no dicen nada, se callan, hay muchas que se quedan calladas, es que da vergüenza yo creo, da vergüenza, yo creo y se quedan calladas, la mayoría” (Trabajadora Industria de Alimentos).

“Más que nada el problema de nosotros es el acoso sexual, lo demás es manejable. Hemos hablado el tema, lo hemos revisado, pero nos falta alguien que se atreva de verdad a decirlo. Lo más cercano fue la niña que dijo ‘este señor un día me invitó a salir’ y le dijo un par de cosas más, y ella lo increpó y le dijo ‘...sale de aquí degenerado’ y no la molestó más. Pero tampoco ella nos va a ayudar porque dice ‘no, yo llego hasta ahí no más, no hago más’. Yo creo que la mayoría es por miedo a lo que le puedan hacer, decir, que las puedan cambiar de tienda, esa es como la pesadilla que tienen las chicas y quieren mantenerse piola sin crear conflictos, tratan de mantenerse y dicen no puedo” (Dirigente sindical Industria del Retail).

“En una oportunidad en un local había una niña que era muy estupenda y -disculpe la palabra que voy a usar- dice ‘ya viene este viejo desgraciado, me amenazó me dijo que si no le daba la pasada me tenía que ir’” (Trabajador Industria del Retail).

El acoso sexual está tipificado y sancionado en la normativa laboral chilena en la Ley 20.005 del año 2005, la cual estableció que se produce acoso sexual cuando una persona realiza en forma indebida, por cualquier medio, requerimientos de carácter sexual no consentidos por quien los recibe y que amenazan o perjudican su situación laboral o sus oportunidades en el empleo. La Ley establece asimismo que las empresas deben tener un reglamento interno que establezca procedimientos para la Investigación y sanción del acoso sexual en el trabajo.

Al preguntársele a una dirigente sindical de la Industria Bancaria sobre políticas explícitas respecto del acoso sexual, señaló:

“Sí, hay políticas explícitas pero las veces que han operado, en general la persona que fue violentada es la que sale, claro, la que mueven, salvo que ya tenga muchas denuncias a su haber la persona que es el acosador” (Dirigenta sindical Industria Bancaria).

c. Discriminaciones asociadas al uso de derechos de maternidad

Como lo indica Riquelme (2011), “La entrada de las mujeres al mercado de trabajo es todavía un proceso en marcha que genera entusiasmo y avances, pero también

resistencias y retardos” (p. 8), que derivan fundamentalmente de la rígida asignación del rol de madre y cuidadora a las mujeres, razón por la cual se las considera como una fuerza de trabajo secundaria cuyos ingresos son complementarios para el hogar. “Aunque el discurso social da a la maternidad un rol básico en la sociedad, en el desempeño laboral la función materna y el rol de cuidadora de los hijos menores son vistos como una interferencia negativa” (Riquelme, 2011, p. 70), fundamentalmente por el mito de que la maternidad aumentaría los costos laborales, el ausentismo y la rotación laboral de las mujeres, lo cual incidiría, a su vez, en la productividad.

Un importante estudio de la Oficina Regional para América Latina de la OIT, realizado en cinco países (Chile, Brasil, Argentina, Uruguay y México) sobre los costos laborales de hombres y mujeres (Abramo & Todaro, 2002) indica que una de las imágenes más negativas asociadas a las mujeres trabajadoras, responsable en buena parte de la resistencia empresarial a contratarlas, capacitarlas o promoverlas, y que contribuiría a aumentar sus costos laborales, es una supuesta mayor incidencia del ausentismo entre las mujeres, tanto en términos del número de ausencias o licencias como de su extensión. Sin embargo, Abramo y Todaro (2002) sostienen que no existen (o no están disponibles) en los países de América Latina, estadísticas confiables desagregadas por sexo sobre el tema del ausentismo laboral y, medir la incidencia del ausentismo en la productividad es aún más complejo de realizar (Abramo & Todaro, 2002). Las autoras afirman además que “los costos monetarios directos para el/a empleador/a asociados a la protección de la maternidad y al cuidado infantil son muy reducidos, representando en los cinco países analizados menos del 2% de la remuneración bruta mensual de las mujeres” (Abramo & Todaro, 2002, p. 31).

La persistencia de falsos supuestos sobre el impacto de la maternidad en costos más altos de la contratación de mujeres, en su mayor ausentismo y menor productividad, se expresan también en la persistencia de una serie de mecanismos de discriminación hacia ellas en el trabajo. Por otra parte, tanto en Chile como en la mayoría de los países, la discriminación por razón de sexo está prohibida por la ley y existen numerosas normas en el Código del Trabajo que explícitamente lo reconocen (Riquelme, 2011, p. 37).

A pesar de estos antecedentes, los testimonios de trabajadores/as, dirigentes/as sindicales y directivos/as de los distintos sectores estudiados dan cuenta de situaciones de maltrato y discriminaciones a las mujeres que se expresan en vulneración de derechos de maternidad y amenazas para que no se embaracen, de despidos y de limitación de posibilidades de ascenso en sus lugares de trabajo.

Un hombre dirigente sindical de la Industria Bancaria, ilustra la forma cómo se manifiestan esas situaciones en las empresas del sector.

“el hecho del embarazo, el hecho de la maternidad en la banca, es una práctica que cada vez adquiere una relevancia mayor y que suena irónica, porque justamente en la banca, y en el sistema financiero, muchas de las personalidades que la dirigen están vinculadas a centros académicos, a grupos de poder, a medios de comunicación donde hay instalado un discurso permanente del derecho a la vida y el derecho a la maternidad. Pero, sin embargo, en la práctica común, corriente, eso es solamente un discurso porque en los hechos concretos se le está presionando a la mujer para que no sea madre, para que no pueda ejercitar este derecho tan fundamental que está garantizado en la Constitución y en las propias leyes, no solamente en la ley laboral sino que además leyes civiles, leyes penales o sea (...) es un atentado a la vida” (Dirigente sindical Industria Bancaria).

En la Industria de Alimentos, un directivo relata una situación semejante:

“había un jefe que las amenazaba si se quedaban embarazadas, o sea sí recuerdo ‘pobre de la que se embarace’. Yo en ese momento era parte de un equipo de mucha gente entonces yo era nuevo entonces encontraba que era un poco chocante, pero no tienes ni la autoridad ni la influencia como para poder cambiar eso” (Hombre en cargo directivo Industria de Alimentos).

Una dirigente sindical de un banco describe las presiones para que las mujeres renuncien a derechos de la maternidad, como el derecho a alimentación e incluso al permiso prenatal.

“En realidad 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 ahí ya empieza una violencia. A mí me tocó personalmente, yo tengo 4 hijos, entonces cuando yo volvía de mis embarazos, en la empresa me sacaban de mi cargo y me ponían en un pool... que es un cargo que uno va rotando en todas las sucursales de Santiago, y eso lo hacían durante el período de fuero y los 2 años que duraba el derecho de de alimentación para el niño menor. Entonces uno se siente maltratada porque no es bien acogida, no vuelve a donde mismo uno salió, sino que está dentro de la empresa, pero rotando, entonces eso ya era primer indicador de violencia. Después también muchas veces los jefes no dejaban que uno se tomara este tiempo aduciendo que iba a tener menor productividad, siempre uno tenía menor productividad, pero las evaluaciones son igual para todos. Hay muchas mujeres que no se toman estos derechos. En la experiencia de las socias incluso hay un caso dramático de una socia que ya tenía 3 hijos, no contó que estaba embarazada de su cuarto hijo y no lo contó

hasta que un día en el trabajo se sintió mal y fue a dar a luz a su hijo, o sea es un caso bastante dramático” (Dirigenta sindical Industria Bancaria).

Ella continúa su testimonio señalando las limitaciones de desarrollo profesional asociadas al hecho de ser madres.

“También no son bien consideradas, tienen pocas expectativas de desarrollarse en la empresa una vez que son madres; las mujeres que se desarrollan más en la empresa son las solteras sin hijos, pero una vez que ya tuvieron hijo la empresa ya no las toma tanto en cuenta” (Dirigenta sindical Industria Bancaria).

Trabajadoras de la Industria del Retail indican que después de tener un hijo/a pueden ser despedidas bajo la suposición, de parte de las empresas, que las mujeres con responsabilidades familiares van a ausentarse más del trabajo. Además, son discriminadas en los ascensos

“Bueno, el tema de xxxx [nombre de supermercado donde trabaja] es que una mujer embarazada es un cacho [problema]. De hecho termina el fuero maternal, lo que les corresponde y dura... por ejemplo, ahora estamos viendo un caso se le terminó su fuero y ya la despidieron porque son mujeres cacho para la empresa. ¿Por qué?, porque tienen que tener privilegios para darles permiso para ir al médico, que controles, entonces [a la empresa] no le sirve ese tipo de mujeres trabajando, cada vez que alguien está embarazada ‘ah ya, un cacho más’. Entonces no tenemos ese privilegio. Ahora también como decía mi compañera de xxx [una Tienda por Departamento], en cuanto a los ascensos también son discriminadas las mujeres que tienen niños pequeños y se los dicen literalmente: ‘¿sabes qué? tú no estás apta porque necesitamos una persona al 100%’ y lamentablemente es mamá y no puede” (Trabajadora Industria del Retail).

Otros estudios en Chile (Díaz, Mauro & Todaro, 2016) han revelado también que mujeres trabajadoras advierten acerca de la fuerte resistencia de parte de los empresarios a contratar mujeres, lo que ellas señalan como “el problema de la maternidad”. A pesar de reconocer que existe una mayor tolerancia respecto a la contratación de mujeres, a juicio de los entrevistados persiste en el empresariado la percepción de que la maternidad es un obstáculo para el desempeño laboral, lo que a su vez justificaría sus bajos salarios:

“lo que pasa es que se te limita trabajar por la maternidad...por eso veo que la mujer ¿qué está haciendo ahora? está postergando su maternidad, o te van a pagar un mínimo...” (Trabajadora sector de servicio).

Piñuel (2009) llama a este problema “mobbing maternal”, aludiendo con ello a la violencia o acoso que sufre la mujer por el hecho de ser madre, especialmente en su entorno laboral. En sus palabras, se trata de un tipo de acoso psíquico contra las mujeres embarazadas que no busca directamente la eliminación de esa mujer de su lugar de trabajo, sino hacerle la vida imposible de tal manera que ella misma y otras trabajadoras a su alrededor, viendo lo que ocurre, no se atrevan a ejercer su derecho a la maternidad. En síntesis, lo que se busca es evitar nuevos embarazos en la empresa (Riquelme, 2011, p. 44).

Consideraciones finales

El abordaje para comprender violencia en el trabajo ha ido expandiendo su alcance transitando desde modelos que ponían énfasis en características individuales de los involucrados, pasando por la interacción entre los mismos hasta un modelo que pone el énfasis explicativo de la violencia en las dimensiones organizacionales que caracterizan los procesos de trabajo y las relaciones laborales.

Estas tres perspectivas de análisis de la violencia no son contradictorias entre sí, sino más bien dan cuenta de una ampliación en la complejidad con que se atiende el fenómeno, lo que culmina, en términos del desarrollo de modelos, en el enfoque multicausal propuesto por Salin.

Asimismo, se constata la emergencia de enfoques de análisis que van más allá y rompen las fronteras de las instituciones/organizaciones para explicar la violencia en el trabajo. Aquí se inscriben la perspectiva de las relaciones industriales y la de las discriminaciones sociales y de género. Estas dos últimas no pretenden superar los modelos previamente establecidos sino más bien mostrar la incidencia fundamental que ejercen los contextos socioculturales y económicos nacionales y globales en los espacios cotidianos de trabajo y en los modelos de gestión.

Los resultados derivados de nuestro estudio permiten establecer imágenes sobre cómo se manifiesta la violencia en el trabajo y respecto a cuáles son sus causas o antecedentes de acuerdo a las percepciones de los actores laborales entrevistados. Sin embargo, este estudio no clausura la necesaria caracterización del complejo fenómeno de la violencia en el trabajo en Chile.

Uno de los propósitos de este proyecto de investigación consistió en generar evidencia para nuestro contexto nacional sobre un fenómeno complejo y extendido en el sistema de relaciones laborales. A pesar de que se trata de un fenómeno muy presente no sólo ha sido insuficientemente estudiado sino que también se trata de un asunto en ocasiones negado o naturalizado por las personas y las organizaciones. Dicha naturalización impide la identificación oportuna y, en consecuencia, su enfrentamiento para evitar los daños en la salud y el bienestar de los trabajadores pero también los nocivos efectos en las organizaciones.

Por lo anterior, resulta fundamental visibilizar y ofrecer antecedentes sobre la violencia laboral a los diversos actores del mundo del trabajo. En atención a ello, junto con

este documento científico, el equipo de investigación elaboró una cartilla que contiene elementos esenciales sobre violencia en el trabajo orientada a sensibilizar y capacitar sobre este problema a trabajadores y trabajadoras a fin de evitar, por una parte, su naturalización y ocultamiento y, por otra, entregar herramientas que permitan prevenir y afrontar estas situaciones.

Esta cartilla de difusión titulado “Violencia en el trabajo en Chile. El lado oscuro de las organizaciones”, puede ser obtenido en la web del Programa de Estudios Psicosociales del Trabajo www.pepet.udp.cl y en la del Centro de Estudios de la Mujer www.cem.cl

Referencias

- Abramo, L. & Todaro, R. (2002). Costos laborales y reproducción social: Análisis comparativo de cinco países latinoamericanos. En L. Abramo & R. Todaro (Eds.) *Cuestionando un mito: costos laborales de hombres y mujeres en América Latina*. Lima (pp.11-50). Lima, Perú: OIT/Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Extraído de http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/2002/102B09_374_span.pdf
- Alvesson, M. & Billing, Y. 2013. *Understanding Gender and Organizations*. Second Edition. Londres: Sage.
- Andersson, L.M. & Pearson, C.M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471. Extraído de https://www.sc.edu/ombuds/doc/Andersson_and_Pearson_1999.pdf
- Ansoleaga M.E., Díaz, X. & Mauro, A. (2016). Gendered work violence issues and mental health among Chilean women workers. En J. Gideon (Ed.) *Handbook on Gender and Health* (pp. 203-219). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Ansoleaga, M.E., Gómez-Rubio, C. & Mauro, A. (2015). La violencia laboral en América Latina: una revisión de la evidencia científica. *VERTEX Rev. Arg. de Psiquiat*, XXVI, 444-452.
- Aquino, K., Grover, S., Bradfield, M., & Allen, D. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *Academy of Management Journal*, 42(3), 260-272. Extraído de https://www.researchgate.net/publication/274205446_The_Effects_of_Negative_Affectivity_Hierarchical_Status_and_Self-Determination_on_Workplace_Victimization
- Avendaño, C. (2004). Violencia en el trabajo: el mobbing/bullying o acoso moral. *Persona y Sociedad*, XVIII(1), 77-98.
- Atria, F. & Ugarte, J.L. (2017, Mayo, 01). Trabajadores: de vuelta a la ciudadanía. *El Mostrador*. Extraído de <http://www.elmostrador.cl/autor/fernandoatriaugarte/>
- Beale, D. (2011). An Industrial Relations Perspective of Workplace Bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (Eds.) *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice* (2ª. Ed.), (pp.283-300). London, UK: CRC Press. Taylor & Francis Group.
- Brodsky, C.M. (1976). *The harassed worker*. Toronto, Canada: Lexington Books, D.C.
- Carrasco, C. & Vega, P. (2009). *Acoso sexual en el trabajo ¿denunciar o sufrir en silencio? Análisis de denuncias*. (Aporte al Debate Laboral 23, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo). Santiago de Chile: Dirección del Trabajo, Departamento de Estudios.

- Castellón, AMD. (2011). Violencia laboral en enfermeras: explicaciones y estrategias de afrontamiento. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* 19(1). Extraído de www.eerp.usp.br/rlae
www.scielo.br/pdf/v19n1/es_21.pdf
- Collinson, D.L. (1988). "Engineering humour": Masculinity jocking and conflict in shop-floor relations. *Organization Studies*, 9(2), 181-199. doi:10.1177/017084068800900203
- Cortina, L. (2008). Unseen injustice: incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75. Extraído de <https://lsa.umich.edu/psych/lilia-cortina-lab/Cortina.AMR2008.pdf>
- Cortina, L., Magley, V., Hunter, J. & Day Langhout, R. (2001). Incivility in the Workplace: Incident and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80. doi: 10.1037//1076-8998.6.1.64
- Chappell, D. & Di Martino, V. (2006). *Violence at Work* (3a. Ed.). Ginebra, Suiza: International Labour Office.
- Chile. Dirección del Trabajo (s.f.). *Derechos Fundamentales de los Trabajadores*. Santiago, Chile: Autor. Extraído de http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-100162_recurso_3.pdf
- Chile. Dirección del Trabajo. (2009). *Inspección del Trabajo en Línea. Derechos Fundamentales ORD. N°2210/035*. Santiago, Chile: Autor. Extraído de <http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/simple-article-96717.html>.
- Chile, Dirección del Trabajo. (2011). *El mobbing y su tratamiento en la legislación laboral*. (Informe de Actualidad Laboral 2). Santiago de Chile: Autor, Departamento de Estudios.
- Chile, Dirección del Trabajo. (2013). *Compendio de Series Estadísticas*. Dirección del Trabajo. 1990-2012. Santiago de Chile: Autor, Departamento de Estudios.
- Daza, M. & Pérez, J. (1998). *El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing*. (NTP 476. España. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo). España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Díaz, X., Ansoleaga, M.E., Mauro, A. & Toro, J.P. (2017). Violencia de género en el trabajo. Un campo de estudio ignorado. *Ciencia & Trabajo*, 19(58), 42-48.
- Díaz X., Godoy L. & Stecher, A. (2005). *Significados del trabajo, identidad y ciudadanía. La experiencia de hombres y mujeres en un mercado laboral flexible*. (Cuadernos de Investigación N° 3. Centro de Estudios de la Mujer). Santiago de Chile: Ediciones CEM.
- Díaz X., Mauro A., Toro J.P., Villaruel, C. & Campos, D. (2015). Validación del Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo Ivapt-Pando en tres Ámbitos Laborales Chilenos. *Ciencia & Trabajo*, 17(52), 7-14. Extraído de <http://www.scielo.cl/pdf/cyt/v17n52/art03.pdf>

- Díaz X., Mauro, A., & Todazo, R. (2016). Restricciones al empoderamiento económico: la mirada de las mujeres. El caso chileno. (Documento de investigación). Publicaciones CIEDUR. www.ciedur.org.uy/publicaciones.php
- Di Martino, V. (2002). Workplace violence in the health sector. Country case studies. Brazil, Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand, plus an additional Australian study. Extraído de http://www.who.int/violence_injury_prevention/injury/en/WVsynthesisreport
- Di Martino, V., Hoel, H. & Cooper, C.L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Luxemburgo: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Duffy, M., Ganster, D. & Pagon, M. (2002). Social Undermining in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27. doi:10.1108/01437729910268588
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behaviour*, 5(4), 379-401. doi: 10.1016/S1359-1789(98)00043-3
- Einarsen, S., Hauge, I.J. (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. Extraído de <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317121002>>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper C.L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: the European Tradition. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (Eds.) *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice* (2nd. Ed.) (pp. 3-30). London, UK: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Einarsen, S., Raknes, B.I. (1997). Harassment in the Work and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12(3), 247- 263.
- Einarsen, S., Rakness, B.I. & Matthiesen, S.M. (1994). Bullying and harassment at work and their relationship to work environment quality: An exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 381- 401. doi:10.1080/13594329408410497
- Einarsen, S. & Skogstad, (1996). Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201. doi: 10.1080/13594329608414854
- Espinoza, M. (2000). *Chile: relaciones laborales para el siglo XXI*. (Temas Laborales Nº 14. Dirección del Trabajo). Santiago de Chile: Dirección del Trabajo, Departamento de Estudios.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2007). *Violence, bullying and harassment in the workplace*. Dublin, Irlanda: Autor. Extraído de www.eurofund.europa.eu

- Ferris, G.R., 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, 195–206. doi:10.1016/j.leaqua.2007.03.004
- Fidalgo, A.M. & Piñuel, I. (2004). La Escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing. *Psicothema*, 16(4), 615-624. Extraído de <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3041>
- Flick, U. 2004. *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid, España: Ed. Morata.
- Friedman, G.S. & Whitman, J.Q. (2003). The European Transformation of Harassment Law: Discrimination versus Dignity. *Colombia Journal of European Law*, 1-55.
- Gómez, C. & Rodríguez, J. (2006). Four approximations keys to Chilean culture: Authoritarianism, legalism, fatalism and compadrazgo. *Asian Journal of Latin American Studies*, 19(3), 43-65.
- González Trijueque, D. & Delgado, M. (2008). El acoso psicológico en el lugar de trabajo. Antecedentes organizacionales. *Boletín de Psicología*, 93, 7-20
- González Meseguer, J.L. s.f. *La violencia física en el trabajo*. Valencia, España: Confederación de STEs-Intersindical.
- González, C., Pincheira, P. & Moyano, E. (2010). Análisis de fiabilidad y estructura factorial del inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo IVAPT-PANDO. En E. Moyano (Ed.). *Calidad de vida y psicología en el Bicentenario de Chile* (pp. 507-537). Santiago de Chile: Editorial Marmos.
- Griffin, R.W. & O’Leary-Keilly, A.M. (Eds.). (2004). *The dark side of organizational behavior*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Hernández, J.J., (s.f.). *Mobbing/bullying un estado de la cuestión: hacia una propuesta analítica en el lugar de trabajo*. (Postgrado en Estudios Sociales. Línea de Estudios Laborales). México. D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Herscovis, M.S. (2011). Incivility, social undermining, bullying ... oh my!: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *J. Organiz. Behav*, 32, 499–519. doi:10.1002/job.689.
- Hirigoyen, M.F. (2001). *El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Hoel, H. & Beale, D. (2006). Workplace bullying, psychological perspective and industrial relations: toward a contextualized and interdisciplinary approach. *Brit J Ind Relat*, 44(2), 239–262. doi:10.1111/j.1467-8543.2006.00496.x
- 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* (pp. 3-19). London, UK: Taylor & Francis

- Hofstede, G. (1993). Cultures and Organizations: Software of the Mind. *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 132–134.
- Hojman, D. & Pérez Arrau, G. (2005). Cultura nacional y cultura organizacional en tiempos de cambio: la experiencia chilena. *Revista Latinoamericana de Administración*, 35, 87-105. Extraído de <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603506>>
- Institut National de Santé Publique du Québec, Institut de Recherche Robert-Sauvé en Santé et Sécurité du Travail & Institut de la Statistique du Québec. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*. (Études et recherches RAPPORT R-691). Quebec, Canadá: Autores.
- Ironside, M. & Seifert, R. (2003). Tackling bullying in the workplace. The collective dimension. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 383-398). London, UK: Taylor & Francis
- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa – un campo de posibilidades y desafíos. *Temas de educación*, 7, 19-39.
- Krieger, N., Waterman, P., Hartman, C., Bates, L., Stoddard, A.M., Quinn, M., Sorensen, G. & Barbea, E.M. (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. doi:10.2190/3emb-ykrh-edj2-0h19
- Leclerc, C. & Cardu, H. (2002). Precarisation du travail, violence sociale et harcèlement psychologique. *Pratiques psychologiques*, 4, 35-50.
- Letelier, P. & Valenzuela, S. (2002). Violencia: fenómeno relevante de estudio en campos clínicos intra-hospitalarios de enfermería. *Revista Ciencia y Enfermería*, 8(2), 21-26. doi: 10.4067/S0717-95532002000200003.
- Leymann, H. (1996). The content and Development of Mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Lewis, D., Giga, S., & Hoel, H. (2011). Organisational Causes of Workplace Bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (Eds.) *Bullying and Harassment in the Workplace. Development in Theory, Research and Practice* (2nd.Ed.) (pp. 267-281). London. UK: CRC Press. Tayloy & Francis Group.
- Libertad y Desarrollo 2016. Encuesta de percepción del desempleo. Santiago, Chile: Autor.
- Lippel, K. (2005). Le harcèlement psychologique au travail : portrait des recours juridiques au Québec et des décisions rendus par la Commission des lésions professionnelles [Numéro spécial]. *Revue Pistes*, 7(3). Extraído de <https://pistes.revues.org/3184>

- Macía, F. (2008). Aplicación y Evaluación Psicométrica del Test Ivapt-Pando en dos Centros de Atención Primaria. *Psicología y Salud*, 18(002), 247-254.
- Macía, F. & Reynaldos, C. (2009). Acoso psicológico laboral: nociones generales. Su Presencia y estudio en Chile. Santiago de Chile: Red Iberoamericana de Riesgos Psicosociales Laborales. RIPSOL Chile. UDP.
- Marcus-Newhall, A., Pedersen, W.C., Carlson, M., Millar, N. (2000). Displace aggression is alive and well: a meta-analytic review. *Journal Pers Soc Pshychol*, 78(4), 670-89.
- Mauro, A. & Yáñez, S. (2005). *Trayectorias laborales y previsión social en Chile en un contexto de flexibilidad. Resultados de una investigación longitudinal*. (Cuaderno de Investigación N° 1 Centro de Estudios de la Mujer). Santiago de Chile: Cem Ediciones.
- Matthiesen, S.B. & Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 467-484. doi:10.1080/13594320143000753
- Neuberger, O. (1999). *Mobbing: Übel mitspielen in Organisationen* [Mobbing: playing bad games in organizations] 3rd. Ed. Munich, Germany: Hampp.
- Neuman, J. & Baron, R. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419. doi: 10.1177/014920639802400305
- Niedl, K. (1995). *Mobbing/bullying am Arbeitsplatz* [Bullying at work]. Munchen, Germany: Rainer Hampp Verlag.
- Pérez Bilbao, J. & Sancho Figueroa, T. (1999). *Acoso sexual en el Trabajo*. (NTP 507 Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales-Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo). España: Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales-Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Extraído de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/501a600/ntp_507.pdf
- 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). Extraído de <http://docplayer.es/6615517-Este-folleto-se-puede-obtener-de-organizacion-mundial-de-la-salud-programa-de-salud-ocupacional-y-ambiental-1211-ginebra-27-suiza.html>
- 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, Suiza: Autor.

- Paravic, T., Valenzuela, S. & Burgos, M. (2004). Violencia Percibida por Trabajadores de Atención Primaria de Salud. *Ciencia y Enfermería*, 10(2), 53-65. doi:10.4067/S0717-95532004000200007
- Paredes, L. & Paravic, T. (2006). Percepción de violencia y factores asociados según usuarios de un consultorio y postas de salud. Concepción, Chile. *Ciencia y Enfermería*, XII(1), 39-51. doi:10.4067/S0717-95532006000100005
- Parlamento Europeo y del Consejo, (2002, Octubre 10). Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de septiembre de 2002 que modifica la Directiva 76/207/CEE del Consejo relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo. Diario Oficial de las Comunidades Europeas, L 269/15. Extraído de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32002L0073&from=ES>
- Pearson, C., Andersson L. & Wegner J. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387-1419. doi:10.1177/00187267015411001
- Pérez-Arrau, M., Eades, E. & Wilson J. (2012). Managing human resources in the Latin American context: the case of Chile. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3133-3150. doi:10.1080/09585192.2011.639547
- Piñuel, I. (2009, Septiembre 25). Mobbing Maternal: el acoso psicológico contra las mujeres embarazadas. Extraído de [http:// acosopsicologico.blogspot.com/2009/09/mobbing-maternal-el-acoso-psicologico.html](http://acosopsicologico.blogspot.com/2009/09/mobbing-maternal-el-acoso-psicologico.html))
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (1998). *Desarrollo humano en Chile. Las paradojas de la Modernización*. Santiago de Chile: Autor.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2012). *Desarrollo humano en Chile. Bienestar subjetivo: el desafío de repensar el desarrollo*. Santiago de Chile: Autor.
- Quinceño, J.M., Báez, C. & Vinaccia, S. (2008). Incivismo en el lugar de trabajo: un nuevo factor de estrés laboral. *Acta Colombiana de Psicología*, 11(2), 37-46.
- Ramos Z., C. (2009). *La transformación de la empresa chilena. Una modernización desbalanceada*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Ramos Z., C. (2014). La modernización de la empresa chilena: posfordismo con huellas autoritarias. En A. Stecher & L. Godoy (Eds). *Transformaciones del trabajo, subjetividades e identidades. Lecturas psicosociales desde Chile y América Latina*. Santiago de Chile: RIL editores.
- Rico, N. (1996). *Violencia de Género. Un problema de Derechos Humanos*. (Mujer y Desarrollo, 16). Santiago de Chile: CEPAL.

- Riquelme, V. (2011). *¿La Maternidad Castigada? Discriminación y Malos tratos*. (Aportes al Debate. 25). Santiago de Chile: Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo.
- Rodríguez, D., Bozzo, C. & Arnold, M. (1999). Cultural Organizacional e Innovación: El Caso de Goodyear-Chile. En Dávila, A. & N.H. Martínez (Coords.). *Cultura en Organizaciones Latinas* (pp. 71-115). México: Siglo Veintiuno.
- Rodríguez, J.K. & Gómez, C.F. (2009). HRM in Chile: The impact of organisational culture. *Employee Relations*, 31(3), 273-294. doi:10.1108/01425450910946479
- Ruiz, J.I. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao, España: Universidad der Deusto.
- Salin, D. (2003a). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Precipitating Structures and Process in the Work Environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232. doi:10.1177/00187267035610003
- Salin, D. (2003b). *Workplace Bullying among Business Professionals. Prevalence, organizational antecedents and gender differences*. (Ekonomi och Samhälle. Swedish School of Economics and Business Administration, n°117). Hensiford.
- Salin, D. 2005. Workplace Bullying among Business Professionals: Prevalence, Gender Differences and the Role of Organizational Politics [Número spécial]. *PISTES*, 7(3). Extraído de <https://pistes.revues.org/3159>.
- Salin, D. & Hoel, H. (2011). Organisational Causes of Workplace Bullying. In S. Einersen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper. *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice* (2nd. Ed.) (pp. 227-243). London, UK: CRC Press. Taylor & Francis Group.
- Soto, A. (Ed.). (2008). *Flexibilidad laboral y subjetividades: hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo*. Santiago, Chile: LOM/Universidad Alberto Hurtado.
- Strauss, A.L. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Thylefors, I. (1987). *Syndabockar: Om utstötning och mobbning i arbetslivet*. [Scapegoats: On expulsion and bullying in working life]. Stockholm: Nature och Kulture.
- Todaro, R. & Yáñez, S. (Eds.). (2004). *El Trabajo se Transforma. Relaciones de producción y relaciones de género*. Santiago de Chile: Ediciones CEM.
- Universidad Diego Portales. (2010). *Informe XIII Derechos Humanos 2010*. Santiago de Chile: Autor.
- Universidad Diego Portales-CEM. (2014). *Industrias de Elaboración de Alimentos y Bebidas, Retail y Sector Financiero, Características Económicas, del Empleo y de la Situación Sindical por*

sector. (Proyecto Fondecyt 1140060. Documento de trabajo no publicado). Santiago de Chile.

Walby, S., Armstrong, J. & Strid, S. (2012). Intersectionality: Multiple Inequalities in Social theory. *Article Sociology*, 46(2), 224-240. doi:10.1177/0038038511416164

Yáñez, S. (2004). La flexibilidad laboral como nuevo eje de la producción y la reproducción. En R. Todaro & S. Yáñez (Eds.) *El Trabajo se Transforma. Relaciones de producción y relaciones de género* (pp. 35-73). Santiago de Chile: Ediciones CEM.

Zapf, D. (1999). Mobbing in Organisationen. Ein Überblick zum Stand der Forschung. Mobbing in Organizations. [A state of the art review]. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie*, 43, 1-25. Extraído de http://www.psychologie.uni-frankfurt.de/Abteil/ABO/forschung/zapf_zao_1999.pdf



centro de estudios de la mujer

Paseo Bulnes 120, oficina 88, Santiago Centro

Teléfonos: 22 671 94 18; 22 672 61 43

cem@cem.cl

Santiago, Chile

www.cem.cl

PROGRAMA DE ESTUDIOS
PSICOSOCIALES DEL
TRABAJO **udp**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Grajales 1898, Santiago Centro

Teléfono: 22 676 86 23

pepet@mail.udp.cl

Santiago, Chile

www.pepet.udp.cl