



Grupo 10: Condiciones y medio ambiente de trabajo y salud de los trabajadores

Violencia laboral: incidente crítico, sistema acosador y subsistemas asociados

Graciela Filippi
gfilippi@psi.uba.ar

Luisa Wettengel
luisawet@psi.ubar

María Laura Napoli
maria_lauranapoli@yahoo.com.ar

Liliana Edith Ferrari
ferrarililiana@yahoo.com

María Carolina Cebey
carocebey@yahoo.com.ar

María Florencia Trotta
mftrotta@yahoo.com

Instituto de Investigaciones, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.

Introducción

Pensar las posibilidades de intervención institucional a fin de modificar las condiciones al interior de las organizaciones nos coloca necesariamente ante sus particularidades históricas, características construidas y sostenidas en el tiempo, modalidades de organizar el patrimonio de sus saberes, las reglas y los pactos que les son propias. También nos remite a un contexto en el que la organización se inscribe, es decir, a sus circunstancias y a toda significación que la rodea, otorgándole su sentido y su valoración. Entendida de este modo, toda intervención no estará dirigida solamente al punto problemático sino que resulta orientada y a la vez constreñida por el contexto institucional en su conjunto, que es la cuestión central del presente estudio.

Con este trabajo nos proponemos presentar una red categorial y su proceso de construcción como instrumento para el análisis cualitativo de datos en un proyecto de investigación que tiene como área de problematización las condiciones, formas y



estructuración de un sistema acosador en el ámbito laboral, ya sea grupal o individual, y la relación que pueda establecerse con responsables y gerencadores, sindicatos y la organización en su conjunto, haciendo especial énfasis en relevar el incidente crítico en que el acoso se origina.

Metodología

Objetivo del estudio: diseñar una red categorial como instrumento para el análisis cualitativo de datos.

Diseño: en un primer paso del estudio, se diseñó una red categorial para el análisis cualitativo. A partir del mismo, se utilizó como metodología para este trabajo el análisis de contenido, que permitió conocer en profundidad los diversos estados y escenarios en los que surgen las situaciones críticas propiciadoras de acoso. Por otra parte, por ser flexible e interactivo (Maxwell, 1996), el diseño cualitativo permite indagar el material de las entrevistas con mayor plasticidad en su recorrido, reformular y/o ampliar las preguntas que llevaron a la formulación del problema.

Instrumento: Las técnicas de recolección de datos son entrevistas en profundidad.

Procedimiento: Para el diseño estructural del sistema de investigación del acoso se definió un núcleo temático central, articulado a una red de subsistemas configurados a partir de las formulaciones de los objetivos específicos y las hipótesis centrales de este estudio. El sistema de acoso está conformado por los siguientes subsistemas: poder (Bertoni, 1981; Crozier y Friedberg, 1990; Kaufmann, 1995), comunicación (Ocampo Villegas, 2007), afiliación (Aulagnier, 1976; Ávila-Toscano, 2009), orientación a resultados (Dejours, 1998; Dejours, 2012), y condiciones y medio ambiente de trabajo (Sistema de Análisis Triangular del Acoso, 2006/09). Dichos subsistemas abarcan aspectos diferenciados, pero compartiendo la propiedad común que los identifica al sistema mayor. Las categorías relevadas se centrarán en identificar los elementos, procesos y modalidades que caracterizan a cada subsistema.



El proceso consistió en una lectura sistemática de las transcripciones de las entrevistas que permitió la identificación y el análisis de redes semánticas referidas a, o en marcadas en, los subsistemas antes expuestos.

Análisis

Una estrategia para abordar el problema de la emergencia del incidente crítico que da lugar al acoso es la de estudiar la conformación del sistema acosador desde la perspectiva de las redes semánticas, entendiéndolas como estructuras relacionales de organización informacional y procesamiento de acciones. En tanto este trabajo tiene como objeto el análisis de contenido para conocer en profundidad los diversos estados y escenarios en los que surgen las situaciones críticas propiciadoras de acoso, la metodología utilizada permitió una lectura de enlaces posibles entre los estímulos y las acciones dentro del espacio organizacional. Desde esta perspectiva, la utilización de las redes semánticas como herramienta de investigación facilitó la comprensión del sistema acosador sin agotarlo en una clausura explicativa de los procesos implicados (Urzua, 2008).

Una red semántica consiste de un conjunto de **nodos**, los cuales pueden representar por ejemplo conceptos, situaciones, grupos, individuos, objetos u otro tipo de categorías, y **enlaces**, que representan las relaciones existentes entre los nodos. Los nodos consisten en representaciones organizadas en unidades semánticas que expresan un significado y un sentido lógico, es decir, una idea. La relación entre los nodos se formula por medio de una expresión verbal que define una acción. Los nodos se van asociando entre sí, formando proposiciones y constituyendo la retícula o red semántica (Forte, 2005).

En los procesos de acoso, a medida en que se activan o se encubren los nodos de significación que conforman la red de representaciones, surgen prácticas diversas y agrupaciones de sentidos. Hay elementos comunes entre los subsistemas y el sistema acosador, y otros que no son compartidos. La red semántica así construida genera las condiciones para la emergencia de las actitudes de hostigamiento.



A continuación se presentarán ejemplos -en base a fragmentos de entrevistas- de procesos de acoso para cada uno de los subsistemas, analizados a partir de la red semántica tal como ha sido definida.

Ejemplo tomado de entrevista referido al subsistema comunicación:

Nosotros los invitamos a tomar un café, a comer un asado, y cuando llegó acá criticó a mis hijos, pensando que yo nunca me iba a enterar. A mí molestó. Mi hijo tiene dislexia y es bastante hiperactivo, el más grande, como que era insoportable. Si él se siente acosado, más hiperactivo se pone. Se ve que se sintió acosado porque la verdad estaba... Lo reconozco yo. Pero yo voy a una casa, me invitan, jamás iría a decirle a nadie “el hijo es insoportable, la nena no, pero el hijo...”.

Esta categoría nos remite a los modos en que se vinculan las personas en la organización y el carácter y contenido de los mismos. Los procesos de comunicación informal tienden a saturarse de significaciones adicionales, que resignifican a su vez las relaciones formales que la organización ha definido. Así, lo que se dice informalmente da sentido a los comportamientos formales y los vuelve, en muchos casos, objeto de crítica. Las ‘verdaderas’ motivaciones de los actores se recrean en el espacio de la confianza y de la ruptura de la misma, proporcionando argumentos para la interpretación de futuros encuentros y acciones.

Las contradicciones múltiples en la difusión de estos contenidos y el surgimiento de escenarios conflictivos potencialmente generadores de hostigamiento pueden visualizarse en distintas situaciones.

Por ejemplo, la activación de prácticas de aislamiento en lugares en los se propone el trabajo grupal o colectivo, es un comportamiento contraproducente respecto al repertorio de ese campo semántico organizacional. Sin embargo, su efectividad puede apoyarse en modalidades de distribución del poder que favorecen el surgimiento de actitudes de exclusión al servicio de una competitividad que oculta hostilidades subjetivas.

Otro ejemplo frecuente son las corrientes de repudio encubierto a figuras de poder organizacional, a pesar de ser símbolos de autoridad, y que ponen en marcha actitudes



de resistencia pasiva individuales o grupales ante la comunicación operativa de órdenes e instrucciones que esa figura imparte.

Ejemplo tomado de entrevista referido al subsistema afiliación:

Gracias a los ingresos o a los ascensos o a mis viajes por el interior, porque viajo mucho por el interior, conozco a todo el mundo, y todo el mundo me trata bien, soy una persona de tratar. Me parece que si yo pretendo que me respeten tengo que respetar al otro como ser humano, entonces, tengo un buen trato con todo el mundo, no me llevo mal con ningún área con la que trabajo. Al contrario, y eso se ve que le molesta mucho. Él no tiene esa relación, él no conocía a ningún jefe de región, se los presenté yo a todos. Porque yo voy al interior y a mí me atiende un jefe de región.

En el subsistema de afiliación, se establecen los modos por los cuales se distingue la membresía, la fuerza o debilidad de la pertenencia, las condiciones de la exclusión y también las de la baja aceptación.

Desde el discurso de la potencial víctima, se establecen algunas de las características que, en términos de competencias, la ubican en un rango de manejo de relaciones más efectivo que el de su superior y más propio de la tarea de éste aunque se trate de una habilidad de la que carece. Estas habilidades, que por comparación dejan en posición de menor capacidad a quien dirige, son las elegidas por la potencial víctima para explicar la molestia y luego el ataque.

Por otra parte, el fundamento de la molestia está situado en una comparación que también hace referencia al subsistema de poder. La asimetría en el caso de la víctima no es tal, pues ella se trata con otros del mismo nivel que su jefatura con una efectividad propia de un rango que no tiene. Esto mostraría que la emergencia de los incidentes críticos puede tener diferentes características que dependen del subsistema predominante en el que se ocasionan. Las combinaciones pueden abarcar dos o más subsistemas aunque la predominancia de alguno indique su modo de inicio (Wettengel & Napoli, 2013).



En cuanto al subsistema que hemos denominado de resultados, el mismo está caracterizado por los procesos individualizantes e individualizadores del rendimiento, y por los formatos de gestión del estilo del ‘liderazgo de presión’. Como modalidades de circulación y enlaces de significaciones en red, se encuentran las que se propician por medio de la evaluación de desempeños de rendimiento individual y, en un segundo caso, las que provienen de un estilo de gestión con alta exigencia o carga de trabajo (Dejours, 2013). Esta última genera, a partir de la presión cognitiva, psíquica y física, una particular fragilidad en los procesos relacionales, ocasionando despliegue de violencia en las interacciones entre trabajadores y grupos.

Ejemplos tomados de entrevista referido al subsistema de poder, aplicado al desempeño individual:

Exactamente. Sí. Bueno, así es con todo. Ahora me calificó. Para mi punto de vista, nosotros tenemos una calificación anual, que depende: o un ascenso directo en los dos primeros años de la calificación o un ascenso cada dos años, o cada tres, según el grado en el que estés. Yo ascendí el año pasado. No ascendí por él, no me puso el “muy destacado” él, se lo obligaron a poner desde el Instituto. Nadie me lo dijo, pero me consta porque siempre fue un “destacado” y de un día para el otro me dijeron “ascendiste”. Es decir, alguien le dijo cambiá la nota.

Bueno, entonces dentro del Decreto está previsto que si yo no estoy conforme con la nota que me ponen puedo recusar, hacer un recurso de reconsideración, entonces le advierto que voy a hacer el recurso. Me dijo: “hacé lo que quieras pero no va a prosperar”; “Está bien, no importa, yo lo voy a hacer”.

En cuanto al subsistema de condiciones y medio ambiente de trabajo, hemos definido más arriba un aspecto denominado ‘liderazgo de presión’. Un segundo aspecto a considerar, cuando se habla de liderazgo de presión, es el relativo a cómo las personas comparan sus aportes, su actividad y el volumen de su trabajo con otros. En este sentido, la presión parece ser parte de su campo de exigencias y no sólo provenir del



sistema de organización del trabajo. Su aporte en más, en la medida en que no pueda ser reconocido en su desempeño, será interpretado como descalificador e inequitativo con sus aspectos meritocráticos y fundará una nueva base de conflicto entre lo que da y lo que la organización le reconoce.

Ejemplos tomados de entrevista referido al subsistema condiciones y medio ambiente de trabajo:

Para expedientes y dictámenes médicos está el Área de Junta Médica. Nosotras ya en ese sector no estamos pero sí es muchísimo trabajo porque, por ejemplo, cuando se hace, para aptitud anual del año pasado, nosotras evaluamos a 450 personas, nada más que de Dirección Nacional. Pero del interior del país llegaron las actas, las notificaciones y todo eso hubo que pasarlo a Recursos Humanos y para eso, nosotras sacamos fotocopias, hacemos la base de datos de lo que nos llega, más que nada para tener un registro por si en algún momento se necesita datos de esas personas.

El año pasado, los primeros 7 meses, estuve sola, y todo eso lo hice yo. Trabajaba de lunes a sábado. No trabajaba de lunes a viernes. Y además soy la única profesional de la salud dentro de la Dirección, que somos 9 entre psicólogos, médicos y psiquiatras, que cumple horario.

Conclusión preliminar

Los ejemplos tomados en este trabajo muestran que en el entorno de algunas organizaciones los diferentes subsistemas que pueden predisponer el surgimiento del acoso laboral tienen características propias, pero que al mismo tiempo se interrelacionan y confluyen en el sistema acosador.

Desde esta perspectiva se observó cómo los incidentes críticos encontraban su modo de inicio en la circulación de contenidos imprecisos en el subsistema comunicación, los conflictos asociados a la competencia en el subsistema afiliación, la evaluación de



desempeño influida por el subsistema poder, la precariedad de las condiciones y medio ambiente de trabajo, así como el énfasis en la orientación a resultados.

Teniendo en cuenta el análisis de datos de entrevistas presentado en este trabajo se puede concluir que el incidente crítico –iniciado en cada subsistema y asociado a su vez al sistema acosador- es un factor que debe ser considerado al investigar el acoso laboral en las organizaciones. De igual forma se deberá ahondar en la influencia de los subsistemas en la configuración del acoso laboral.

Referencias

- Aulagnier, P. (1977). *La Violencia de la Interpretación: del pictograma al enunciado*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Avila Toscano, J. H. (2009). Redes sociales, generación de apoyo social ante la pobreza y calidad de vida. *Revista Iberoamericana De Psicología: Ciencia Y Tecnología*, 2, 65 – 73.
- Bertoni, E. J. (1981). *El poder, los hombres y las organizaciones*. Buenos Aires: Contabilidad Moderna.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las reestructuraciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial Mexicana.
- Dejours, Ch. (1998). *El Factor Humano*. Buenos Aires: Lumen.
- Dejours, Ch. (2012). *Trabajo vivo. Tomo I. Sexualidad y Trabajo*. Buenos Aires: Topia.
- Dejours, Ch. (2013). Entrevista. Christophe Dejours en Argentina: La transformación del trabajo provocó la crisis en Europa (Parte I). Extraído 14/05/2013, de: <http://www.argenpress.info/2013/05/christophe-dejours-en-argentina-la.html>
- Dessors, D. & Guiho-Bailly, M-P (Comp.). (1998) *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires: Lumen.
- Falzon, P. (2009). Naturaleza, objetivos y conocimientos de la ergonomía. En Falzon, P. (Dir.). *Manual de ergonomía*. Madrid: Modus Laborandi.
- Forte, V. (2005). *Mapas conceptuales. La gestión del conocimiento en la didáctica*. Mexico: Alfaomega.



Kaufmann, A. (1993). *El poder de las Organizaciones*. Madrid: Ediciones de la Universidad Alcalá de Henares.

Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design. An interactive approach*. London: SAGE.

Ocampos Villegas, M. C. (2007). *Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial*. Bogotá: ECOE.

Urzúa, V. H. (2008). *Medir el Significado: las Redes Semánticas como Método de Investigación Sociológica*. Trabajo de Tesis. Universidad de Chile. Facultad de Sociología.

Wisner, A. (1988). *Ergonomía y condiciones de Trabajo*. Buenos Aires: Editorial Humanitas.

Notas

- 1- Proyecto 20020100100879 UBACyT 2011-2014 “Poder, afiliación y efectividad en contextos de violencia laboral”, bajo la dirección de la Dra. Graciela Filippi.