



**ELEMENTOS CLAVE
PARA ACTUAR FRENTE
A VIOLENCIA
LABORAL**

MUTUAL
de seguridad



ELEMENTOS CLAVE PARA ACTUAR FRENTE A VIOLENCIA LABORAL



> **Violencia:**

El uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones. (OMS)

> **Violencia laboral y acoso:**

Conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género. (OIT)





Habiendo definido violencia es importante distinguir entre 2 tipos:

VIOLENCIA INTERNA:

Se refiere a la violencia que “abarca las diversas formas de “hostigamiento” dirigido contra una persona trabajadora por otras personas de la misma organización con la que mantienen una relación horizontal como colegas o bien vertical de parte de la supervisión o de la subordinación” Blanch y Cervantes (2012).

VIOLENCIA EXTERNA:

Es el tipo de violencia que se ejecuta en el entorno habitual de trabajo, por ejemplo usuarios o clientes o la violencia que sufre una trabajadora/or con ocasión del trabajo (asaltos, robos). (Blanch y Cervantes, 2012).

El presente documento está orientado principalmente a situaciones de violencia externa.

Es importante señalar que desde el punto de vista preventivo existen diversas acciones que pueden tomarse para evitar y/o disminuir la exposición a eventos de esta índole. Dichas acciones pueden ser separadas en aquellas de orden organizacional, aquellas de orden grupal o colectivo y por último las acciones individuales.

Acciones organizacionales: Se refiere a la organización del trabajo, es decir, cómo hacemos el trabajo y de qué manera lo organizamos, en cuanto a carga de trabajo, frecuencia con la que realizamos ciertas actividades, entre otros elementos que pueden evaluarse para disminuir o evitar la exposición a situaciones de riesgo como por ejemplo la formación específica a aquellos trabajadores donde la exposición a un riesgo es inevitable.

Acciones grupales:

Se refiere a aquellos elementos de orden colectivo que pueden contribuir a la prevención de situaciones de riesgo, por ejemplo el apoyo social entre pares, la transmisión de conocimiento relacionado a eventos particulares a trabajadores nuevos o establecer reuniones periódicas, dando al personal la oportunidad de hablar de sus sentimientos y problemas en general.

Acciones individuales:

Son aquellas acciones donde cobran relevancia los recursos personales para el afrontamiento de situaciones difíciles, en este saber identificar algunos comportamientos que pueden desencadenar un arrebató de agresividad en otra persona, trabajar el impacto de la comunicación no verbal durante las interacciones con el público o ser puntual y responder a los compromisos con usuarios, clientes o público en general.





A continuación dejamos algunas recomendaciones que pueden ayudar a hacer frente a algunas situaciones específicas, para esto es importante que cada organización pueda ajustar el presente protocolo a su realidad laboral a través de medidas específicas que consideren el lenguaje, los espacios en que las personas desarrollan sus labores y las características organizacionales que puedan orientar luego la acción preventiva.

1.

EVENTOS DELICTUALES EN EL TRABAJO: **CÓMO PROTEGERNOS**

- ▶ **Lo primero: su integridad física y la de sus compañeros de trabajo.**
- ▶ Refúgiense en un lugar seguro.
- ▶ Si no puede esconderse, quédese quieto.
- ▶ Respire, mantenga la calma.
- ▶ No realice movimientos bruscos.
- ▶ En lo posible, no se quede solo.
- ▶ Apóyese con sus compañeros de trabajo.
- ▶ Presione el botón de pánico si existe, siempre y cuando, aquello no signifique un riesgo para usted.
- ▶ No confronte al asaltante.
- ▶ No mire al asaltante a los ojos.
- ▶ No intente negociar con el asaltante.
- ▶ Nunca realice conductas heroicas. Deje que la situación sea controlada por personal de seguridad y por la carabineros.



**La vida siempre está primero,
antes que los bienes materiales.**



Después del evento:

- ▶ Inmediatamente, activar los protocolos de la empresa para este tipo de eventos.
- ▶ Dar aviso inmediato al Encargado de Seguridad y a Carabineros de Chile.
- ▶ Asistir a quienes hayan sufrido lesiones, primero, a los más urgentes.
- ▶ Escuchar a los más afectados.
- ▶ Entregar toda información que pueda aportar a la investigación, a la autoridad correspondiente.

Promoviendo nuestra recuperación:

Es muy importante cuidarse los días posteriores a la ocurrencia del evento; para ello, considere:

- ▶ Mantener hábitos de sueño y alimentación saludables.
- ▶ Procurar el descanso y la distracción.
- ▶ Realizar actividad física
- ▶ Utilizar técnicas de respiración y relajación.
- ▶ Acuda y active sus redes de apoyo personales y laborales.
- ▶ Recorra a conductas y lugares que le hagan sentir seguro, como cambiar el recorrido al trabajo por unos días, por ejemplo, está bien.
- ▶ Si prefiere, regrese a su hogar acompañado después del trabajo.

2.

AFRONTAMIENTO PREVENTIVO DE VIOLENCIA EXTERNA EN EL ÁMBITO LABORAL: ¿QUÉ HACER FRENTE A UNA SITUACIÓN DE PELIGRO O AMENAZA PARA CUIDAR TU INTEGRIDAD Y SALUD?

Considerando lo difícil que puede ser vivir una experiencia en la cual se sienta en peligro o amenazado y el impacto que estos eventos pueden tener en su salud mental, a continuación, entregamos algunas recomendaciones y sugerencias que le pueden ayudar a estar mejor preparado para afrontar situaciones críticas en su lugar de trabajo:

ANTES:

Asegúrese de conocer los números telefónicos a los cuales contactar en caso de ser necesario, ya sea de servicios de emergencias, jefaturas o familiares.

DURANTE:

- ▶ Intente conservar la calma, evitando responder a la agresiones o provocaciones verbales.
- ▶ Muestre una conducta colaborativa frente a la situación de amenaza.
- ▶ En caso de que el lugar siga siendo un peligro para Usted, intente alejarse.

¡ATENCIÓN!



Signos de posible agresión, observables en el comportamiento de las personas.

Cuerpo

- Proxémica cercana.
- Espalda erguida.

Respiración

- Respiración agitada.

Cara

- Dientes a la vista.
- Ceño fruncido.
- Ojos muy abiertos.

Manos

- En puño.
- Dedo acusador.
- Movimientos rápidos de manos.

Tono de voz.

- Elevado
- Rapidez al hablar.





Comportamiento agresivo en el trabajo por parte de usuarios, pacientes o clientes.

¿Qué hacer específicamente?

- ▶ Mantenga distancia física (proxémica).
- ▶ Mantenga la calma.
- ▶ Que su comportamiento y sus gestos demuestren calma.
- ▶ Respire rítmica y lentamente.
- ▶ Dé aviso inmediato al personal de seguridad.
- ▶ Active protocolos de seguridad de la empresa.
- ▶ Nunca actúe solo con el agresor.
- ▶ Solicite ayuda a compañeros o jefatura.
- ▶ No toque a la persona alterada.
- ▶ No realice movimientos bruscos.
- ▶ Evite acciones que incrementen la violencia.
- ▶ Tenga siempre a la vista una vía de escape.



Lo más importante.

¡No se exponga! su integridad y la de sus compañeros de trabajo, siempre debe ser lo primero.



3.

¿CÓMO APOYAR A UN COLABORADOR QUE HA VIVIDO UNA SITUACIÓN DE VIOLENCIA EN EL CONTEXTO LABORAL?

- ▶ Establezca comunicación con el trabajador indicándole que está pendiente de su situación y disponible para brindarle el apoyo que necesite. Con esto fomentará que el colaborador comience a recobrar la sensación de seguridad y, por tanto, la calma.
- ▶ Ofrézcale un espacio de escucha en el cual pueda relatar la experiencia y expresar su sentir y preocupaciones respecto a lo sucedido, respetando el relato espontáneo de lo que el trabajador requiera contar.
- ▶ Valide la experiencia y el posible impacto emocional que el trabajador pueda estar sintiendo, recordando que todas las personas somos diferentes y, por tanto, podemos vernos afectados de distintas maneras por ciertas situaciones.
- ▶ Evalúen en conjunto posibles medidas de apoyo de acuerdo a las necesidades que presenta el trabajador y facilite el contacto con personas significativas en caso de que lo requiera.
- ▶ Luego de este primer momento y cuando el colaborador haya recobrado la calma, refuerce las fortalezas que mostró durante el evento. Esto ayudará a que se perciba más empoderado y menos vulnerable en el posible afrontamiento de situaciones complejas a futuro.

Finalmente es importante mencionar que empleadores, profesionales de la SST, trabajadores y los diferentes actores de las organizaciones cumplimos un papel relevante en la prevención de la violencia en el lugar de trabajo la cual debe ser considerada en procedimientos, políticas y decisiones organizacionales orientadas a disminuir la probabilidad de ocurrencia de eventos de esta índole.

Por su parte, funcionarios, trabajadores y profesionales en general deben contribuir de igual forma a la prevención de la violencia en el trabajo, no solo a través del cumplimiento legal y normativo sino que también entregando información de lo que se observa en la operación y en la realización de actividades diarias para que exista mejora continua y retroalimentación de los dispositivos de prevención que pueda establecer la organización.

La prevención de la violencia en el trabajo es y debe ser una labor conjunta entre todas las personas que participan de espacios laborales.

Prevenir es tarea de todos.





**ELEMENTOS CLAVE
PARA ACTUAR FRENTE
A VIOLENCIA LABORAL**

www.mutual.cl



Ficha de Apoyo Preventivo

SALUD MENTAL EN EL TRABAJO: EFECTOS DE LA VIOLENCIA LABORAL



Los efectos sobre la salud comprenden una amplia gama de síntomas, en diferentes niveles o ámbitos de la vida de las personas, algunos de los cuales se presentan en la siguiente Tabla:

| Nivel Psíquico | Nivel Físico | Nivel Comportamental | Nivel Social |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Reacciones de ansiedad • Apatía • Problemas de concentración • Humor depresivo • Reacciones de miedo • Relatos retrospectivos • Hiperreactividad • Inseguridad • Insomnio • Pensamiento introvertido • Irritabilidad • Falta de iniciativa • Cambios de humor • Pesadillas recurrentes | <ul style="list-style-type: none"> • Hipertensión arterial • Ataques de asma • Enfermedad coronaria • Dermatitis • Pérdida de cabello • Dolor de cabeza • Dolores articulares y musculares • Pérdida de equilibrio • Dolor estomacal • Úlceras estomacales • Taquicardia | <ul style="list-style-type: none"> • Reacciones auto y hetero- agresivas • Trastornos alimenticios • Incremento en el consumo de drogas y alcohol • Incremento en el consumo de cigarrillo • Disfunción sexual • Reacciones de evasión | <ul style="list-style-type: none"> • Aislarse de las reuniones sociales. • Abandono de los compromisos sociales. • Desapego de los vínculos familiares. • Desatención de su rol y responsabilidad (padre, madre, esposo/a, hijos e hijas, etc.). • Intolerancia con los problemas de familia. • Pérdida de participación en proyectos |

Fuente: Organización Mundial de la Salud (OMS), 2014. Sensibilizando sobre el acoso psicológico en el trabajo. Serie Protección de la Salud de los Trabajadores. No. 4. Centro Colaborador en Salud Ocupacional de la OMS de Milá (Italia) e Instituto Universitario Romano de Salud en el Trabajo.

En general, se puede decir que la interacción social de la persona se ve profundamente afectada, puesto que, las situaciones de acoso laboral pueden distorsionar las relaciones que tiene con otras personas e interferir en la vida normal y productiva. El aumento de problemas para dormir y/o concentrarse es el síntoma más recurrente en un comienzo, para luego, en casos de Acoso Psicológico, siendo la manifestación más frecuente: las consecuencias más frecuentes serían insomnio, irritabilidad y depresión. En Chile (Ansoleaga et al., 2017) se encontraron asociaciones entre la exposición a violencia en el trabajo y síntomas depresivos, Distrés y consumo de psicotrópicos.

En el caso de episodios de violencia física, una consecuencia esperable es el trastorno de estrés post traumático. El trastorno de estrés post traumático nace como respuesta retardada y prolongada (más de un mes) a un suceso o situación estresante, en donde la persona se ve envuelta en hechos que representan un peligro para su integridad o la de otras personas. Dentro de los síntomas de este trastorno se puede mencionar

la presencia de respuestas relacionadas con temor, desesperanza, y horrores intensos, reexperimentación persistente, embotamiento en la capacidad de respuesta, evitación persistente a los estímulos relacionados con el hecho, entre otras, lo que genera a su vez un malestar clínicamente significativo, deterioro social, laboral o de otras áreas importantes de la actividad del individuo. En términos generales, existe acuerdo entre los especialistas que entre un 7% al 11% del total de personas afectadas por un incidente crítico, desarrollará un trastorno por estrés post traumático, y en las peores condiciones, es posible que este porcentaje llegue hasta el 35% del total de damnificados.

Por otra parte, la excesiva duración o magnitud de la situación del Acoso Laboral puede dar lugar a enfermedades más graves o a agravar problemas preexistentes. Así, es posible encontrar cuadros depresivos graves, personas con trastornos paranoides e, incluso, suicidas. Los diagnósticos médicos son relativamente compatibles con el síndrome de estrés



postraumático y síndrome de ansiedad generalizada. Además de estos efectos, es necesario mencionar, que en ocasiones puede existir cierta propensión a conductas distractoras y adictivas (consumo alcohol, tabaco, drogas y psicofármacos). (Martínez, et. al, 2012).

En el ámbito laboral, puede suceder que en la persona acosada aumente la insatisfacción con el trabajo y la disminución de su rendimiento y motivación. La conducta lógica final de un trabajador o funcionario,

Por otro lado, la organización se ve seriamente afectada por situaciones de acoso laboral, siendo algunas de sus consecuencias:

i. El aumento de licencias médicas, de rehabilitación y/o pensión por discapacidad, de la tasa de accidentabilidad;

ii. Daño colateral en testigos y/o equipos de trabajo, traducido en:

- Aumento del conflicto interno,
- Deterioro de la calidad de las relaciones interpersonales y de la colaboración entre los trabajadores.
- Conductas en contra de la producción
- Y/o sabotaje por parte de los trabajadores o funcionarios.

iii. y derivado de lo anterior, expresiones de insatisfacción laboral, ausentismo y rotación de los trabajadores,

iv. y junto con la afectación del Clima y la Cultura de la organización, impactando en sus resultados:

- Disminución del rendimiento, Dificultad para incidir en la mejora e innovación de procesos y toma de decisiones: inhibición de creatividad, por sentimientos de temor, shock, traducido en bloqueo de pensamiento.
- Pérdidas económicas
- Baja productividad en las empresas e instituciones.

Por lo expuesto, el acoso laboral puede afectar la salud y calidad de vida de la persona, teniendo efectos en todas las áreas de su vida, tales como: familia, amistades, relaciones sociales y ambiente de trabajo, con posibles consecuencias para el sistema social, la organización laboral y la sociedad. (OMS, 2014).

Según datos provistos por los OAL en (Anseoleaga, E. Ensignia, A, Villarroel, C., Campos, D y Ahumada, M, 2020) la mayor cantidad de patologías calificadas de origen laboral en Chile son del ámbito de la salud mental y sus principales factores de riesgo son (2018-2020):

- 35,21% Liderazgo disfuncional
- 28,34% Bajo apoyo social
- 13,73% Sobrecarga

Estos tres factores, reconocidos como factores de riesgo psicosocial se pueden vincular con la Violencia laboral.



Dentro de los pocos estudios de Violencia Laboral en Chile, es posible encontrar un estudio que propone algunas causas explicativas para tres sectores económicos: Retail, Banca y Alimentos (Anseoleaga, Diaz, Mauro y Toro, 2017)

Organización del trabajo:

- Sobrecarga de trabajo y presión por cumplimiento de metas,
- Sistemas de remuneraciones variables y relaciones de competencia
- Verticalismo de las relaciones laborales y prevalencia de liderazgos autoritarios
- Bullying estratégico (oferta y demanda de fuerza de trabajo: percepción de desempleo)

Cultura organizacional:

“postfordismo con huellas autoritarias”

Violencia selectiva y discriminaciones de género:

- Hablar de manera vulgar delante de mujeres.
- Mobbing Maternal.

Se producen así ambientes estresantes que se crean como resultado de las presiones que sufren trabajadores y funcionarios para lograr el cumplimiento de metas de producción excesivas.



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 más 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.

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 periodos 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).

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.

Por otro lado, respecto de los liderazgos autoritarios, desde las más altas gerencias hasta los/as trabajadores/as o funcionarios/as en los puestos de menor poder, pasando por todos los mandos intermedios algunos asimilan este tipo de liderazgo a la figura de “patrón de fundo”. Ramos (2014) 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 o funcionarios.



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 funcionarios 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 marzo de 2020 reveló que el nivel de temor (alto y muy alto) de perder el empleo, alcanzó a un 69% de los trabajadores, representando esta cifra la más alta desde el año 2004, ya en alza desde 2016, cuando bordeaba en ese entonces el 50% (Libertad y Desarrollo, 2020, 2016). 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 el ámbito de la Cultura organizacional, constituye el marco que guía las acciones y las relaciones sociales; 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).



Se destaca: el paternalismo, el autoritarismo, el machismo, el doble discurso y la “cultura del temor”. 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 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).

Están excesivamente centradas en resultados económicos y poco o nada preocupadas por los/as trabajadores/as o funcionarios: 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.

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, así como la creatividad, la cual es un elemento vital cuando se pide flexibilidad y adaptación pensando en el foco en crear oferta.

Las empresas saludables tienen como principales valores el respeto, la no discriminación y la preocupación por los y las trabajadoras y funcionarios. Estas organizaciones promueven liderazgos democráticos y relaciones laborales más horizontales orientadas a reducir formas hostiles de ejercer autoridad. En estas organizaciones se promueve la iniciativa, el trabajo autónomo y el desarrollo de los/as trabajadores/as y funcionarios/as. Por ello, 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, 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 (Anseoleaga et al, 2017)

Respecto de la 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). 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: sus empleos son de peor calidad que los que tienen los hombres, ocupan posiciones subordinadas a niveles jerárquicos superiores, - y, 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 (Anseoleaga, 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.



Ficha de Apoyo Preventivo

SALUD MENTAL EN EL TRABAJO: VIOLENCIA Y GÉNERO



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 en Anseoleaga et al. 2017).

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

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. En este sector, aplicar remuneraciones según rendimiento y cumplimiento de metas como medio de intensificación del trabajo, 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. Quienes colocan créditos, los que venden dinero, es el área operativa que materializa 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.

Las áreas denominadas Call Center, que son los centros de llamados que tienen los bancos y que son filiales del mismo, sociedades de apoyo al giro, también están conformadas por una cantidad impresionante de mujeres.

Predominio de relaciones laborales patriarcales:

- A. La violencia de género como expresión de actitudes y conductas “machistas”: 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. Las expresiones de machismo, con cierta frecuencia se manifiestan en discriminaciones poco visibles, más que en formas abiertas de agresión. Hablar de forma vulgar en presencia de mujeres. 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).



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). 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).

C. Discriminaciones asociadas al uso de derechos de maternidad mobbing maternal: Como lo indica Riquelme (2011), “La entrada de las mujeres al mercado de trabajo es todavía un proceso en marcha que genera entusiasmos 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 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). Hoy podemos observar situaciones de maltrato y discriminaciones a las mujeres que se expresan en vulneración de derechos de maternidad y amenazas para que no se embarquen, de despidos y de limitación de posibilidades de ascenso en sus lugares de trabajo.

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.

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). En base a lo anterior, podemos observar situaciones de maltrato y discriminaciones a las mujeres que se expresan en vulneración de derechos de maternidad y amenazas para que no se embarquen, de despidos y de limitación de posibilidades de ascenso en sus lugares de trabajo.



Ficha de Apoyo Preventivo

VENTAJAS DEL DISEÑO DE UNA POLÍTICA DE TOLERANCIA CERO CONTRA LA VIOLENCIA Y ACOSO LABORAL



- A** El hecho de poner a disposición del trabajador un procedimiento que le permita resolver internamente su experiencia/problema puede evitar que el trabajador o funcionario tenga que acudir directamente a las vías externas (inspección del trabajo y juzgados).
- B** El procedimiento para la canalización de las denuncias que contendrá el protocolo ofrece a la persona denunciante unas garantías de agilidad, neutralidad y confidencialidad, de las que antes no disponía, favoreciendo la confianza en la solución por parte de la empresa o institución de los hechos que se denuncian. Suele ser que solo tras la implantación de protocolos de acoso, es cuando el/la afectado/a percibe que la empresa o institución se ha sensibilizado con este fenómeno y comprometido con su erradicación.
- C** Para una correcta implementación de una Política de Tolerancia 0, el protocolo de acoso en una empresa o institución debe llevar una cualificación técnica en materia de acoso a los miembros de la Comisión y/o a la persona encargada de la instrucción del procedimiento, un plan de formación a directivos y mandos intermedios en la materia y una sensibilización al resto de trabajadores o funcionarios.
- D** Normalmente las organizaciones o instituciones no disponen de un protocolo de resolución de conflictos para canalizar (por ejemplo, a través de la mediación) los roces, discrepancias o desavenencias que puedan surgir entre los trabajadores o funcionarios. Es por ello habitual que el trabajador o funcionario tienda a tipificar lo que le ocurre como acoso cuando la única herramienta que la empresa o institución le ofrece es el protocolo de acoso.
- E** Cuando la empresa o institución dispone de dos protocolos distintos, uno de resolución de conflictos y otro para los casos de acoso, se coloca a menudo al trabajador o funcionario en la difícil posición de tener que discriminar por sí mismo si los hechos que viene padeciendo son constitutivos de acoso laboral o por el contrario merecen la calificación de mero conflicto, generando gran confusión entre las personas, lo que sin duda debe evitarse.
- F** Por lo anterior, considerar elaborar un **PROTOCOLO CONJUNTO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y ACOSO (O VIOLENCIA) LABORAL**. El procedimiento que contiene este tipo de protocolo suele tener dos fases bien diferenciadas, una de resolución de conflictos, con la mediación como herramienta fundamental, y otra fase de investigación propiamente dicha, para el caso de que los hechos denunciados indiquen que nos encontramos ante posibles conductas constitutivas de acoso laboral.



Las principales ventajas del protocolo conjunto de resolución de conflictos/acoso laboral son:

- I Se ofrece a los trabajadores o funcionarios un único cauce para el tratamiento y solución de los conflictos surgidos entre ellos en el seno de la empresa o institución, minimizando el riesgo de que un porcentaje alto de esos conflictos termine convirtiéndose en algo más serio o en una situación de acoso.
- II Hay un único procedimiento para canalizar todas las quejas o denuncias de los trabajadores o funcionarios.
- III Se evita que el trabajador o funcionario tenga que calificar los hechos con antelación a la elección del procedimiento, pues hay un único procedimiento.
- IV Se evita que el trabajador o funcionario ponga “etiquetas” a los hechos que padece. Se trata simplemente de que la persona cuente qué es lo que le ocurre y cite a las personas implicadas. Será el órgano competente el que decida a la vista de estos hechos si es posible solucionar el problema en la fase de resolución de conflictos o bien pasa directamente a la fase de investigación.
- V El procedimiento puede acabar en la primera fase, con intervención de un mediador, mediante un acuerdo alcanzado por las propias partes implicadas.
- VI Se evita el desgaste y el daño moral y psicológico que provoca en las partes implicadas un procedimiento por acoso. Piénsese por ejemplo que, aunque el procedimiento de acoso finalice con un informe de conclusiones en el que no se detecten indicios de acoso, la persona denunciada quedará estigmatizada dentro de la empresa o institución.



Ficha de Apoyo Preventivo

SALUD MENTAL EN EL TRABAJO: ETAPAS PARA LA PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA LABORAL



Etapas para la Prevención de la Violencia en el Trabajo:

Se trata de un ciclo de acción continua (prevención activa), para identificar y actuar, de manera temprana, frente a posibles condiciones y situaciones organizacionales que pueden desencadenar en acoso laboral.

Etapa 1 Estrategia Comunicacional

El primer momento de abordaje debe comenzar por definir como transmitir lo que la organización considera prioritario para la protección de los trabajadores y mantener canales multidireccionales, permanentes y diversos para trabajar en la prevención de la violencia. En esta etapa se debe comenzar por anunciar la elaboración de una Política Preventiva de la Violencia en el Trabajo (Política de Tolerancia 0) en la organización o Institución. Siguiendo a EINARSEN (2019), se trata de producir en esta etapa una INFRAESTRUCTURA ÉTICA a través de sistemas formales o informales.

La infraestructura ética define los comportamientos aceptables, señala las posibles consecuencias si se violan las normas de conductas y actúa como guía para responder eficazmente a los comportamientos no éticos o violentos y gestionarlos.



De esta manera, en este primer momento se debe comunicar que esta política incluirá los siguientes aspectos:

- Declaración
- Alcance y propósito
- Código de conducta
- Procedimiento de denuncia, investigación, sanciones y apoyo
- Tareas y responsabilidades

Además, se debe desarrollar un programa de trabajo que permita la implementación de cada uno de los puntos de esta política en la organización o institución. Este programa, también debe establecer los medios de comunicación y difusión de la Política, de manera que ésta sea de conocimiento de todos quienes trabajan en la empresa o institución, así como, señalar los momentos de intervención, de monitoreo y evaluación a efectuar para determinar la efectividad de su aplicación, indicando además con claridad la periodicidad con que se efectuará su revisión formal, para realizar los ajustes y mejoras que sean necesarios. Para comenzar, se puede anunciar la descripción del proceso de elaboración de la Política, generando las siguientes acciones:

- **Constitución de un Comité Institucional:** En el cual participan directivos, representantes de los/as trabajadores/as y profesionales del ámbito de la seguridad y salud laboral. Considerar que el Comité Paritario está llamado a apoyar esta tarea.

Constitución de un Comité Institucional



- **Generar una Alianza Estratégica:** Alianzas con otras instituciones por ejemplo Universidades y Organismos administradores del seguro contra accidentes y enfermedades profesionales.
- **Carácter Participativo:** Se asegurará la concurrencia de las/los trabajadores o funcionarios en la identificación de necesidades y búsqueda de soluciones, promoviendo el diálogo social.
- **Perspectiva de Sustentabilidad:** Garantizar que los planes en contra de la violencia sean revisados periódicamente, mejorados e institucionalizados, estableciendo plazos conocidos.

El equipo encargado debe implementar estas acciones buscando elaborar las resistencias propias del cambio. Además de instalar un sentido de urgencia, debe dar a conocer las ventajas de instalar una política de Tolerancia 0 contra la Violencia en el Trabajo.



Etapa 2: Estrategia de Intervención

Momento 1: Lo primero es considerar que la intervención comienza a ser levantada dado el carácter participativo entre empleador y trabajadores o funcionarios, comenzando por la política de Tolerancia 0, y para ello se debe comenzar por identificado los pilares claves de la experiencia y dinámica de trabajo que puedan ser fuentes de situaciones de conflicto, maltrato, incivismo y acoso. Se trata de identificar y considerar las necesidades específicas de los distintos grupos que coexisten dentro de la organización o institución.

Para ello se puede comenzar por definir, siguiendo a Mendel (1993) por conformar grupos de trabajo homogéneos, agrupados por tipo de tarea, sin jefaturas - las cuales pueden formar un grupo en sí, a fin de que puedan responder dos preguntas:

**¿En qué consiste nuestro trabajo?
¿Qué dificultades tenemos para poder realizar nuestro trabajo?**

Indicar en este punto, que no se trata de identificar personas, sino procesos.



Las respuestas a la primera pregunta, deben ser presentadas por cada grupo en plenario, permitiendo abordar cual es la concepción que tienen los grupos respecto a los procesos de trabajo que desempeñan, generando un primer efecto de reinterpretación de la tarea, atendiendo a las brechas atribuibles a la experiencia de cada trabajador, así como a las tareas que cada quién desempeña.

Es importante considerar que aspectos pueden estar abiertos al estilo personal, a la creatividad e innovación, según lo permita la especificidad de la tarea. Se trata de tener en cuenta los criterios de Calidad del trabajo bien hecho y la Satisfacción de la tarea, en atención a los riesgos asociados a las dificultades: son los propios trabajadores o funcionarios quienes activamente modulan la tensión entre riesgo y la tarea prescrita.

Las dificultades, deben ser presentadas de la misma manera en plenario, permitiendo abordar las similitudes, diferencias e interpretaciones de las dificultades descritas. Se busca para cerrar, establecer prioridades de abordaje. Es posible que en este nivel aparezcan situaciones de conflicto como de Violencia en el Trabajo.

Se sugiere dar a conocer los resultados de este primer momento de trabajo a toda la organización o institución.

Momento 2: Evaluación del riesgo: Es necesario evaluar, con los trabajadores y funcionarios, las condiciones y situaciones del lugar de trabajo que pueden conllevar a instancias de acoso laboral, mediante un sistema de evaluación de los procesos de trabajo, teniendo como criterios las situaciones que se releven en el punto anterior, así como la aplicación de cuestionarios y entrevistas.

Por otro lado, es necesario realizar un análisis y evaluación de los procesos. Además, se debe evaluar la efectividad de los mecanismos de control que se poseen en el lugar de trabajo, para prevenir la ocurrencia de situaciones de acoso laboral.

En la línea de considerar la Violencia Externa, tipo I y Tipo II, revisar consideraciones de Infraestructura y Seguridad, así como los protocolos de respuesta y acompañamiento posterior al evento.

Momento 3: Control del riesgo: Se deben realizar acciones que tengan por objetivo eliminar aquellas situaciones que sean tipificadas como maltrato y/o acoso laboral. En caso, de que no se puedan eliminar dichos agentes de riesgo, se deben realizar acciones que mitiguen los efectos de dichas situaciones.

Una forma de controlar o mitigar factores de riesgo, puede ser el desarrollo de acciones de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de riesgo psicosocial. Si en la aplicación del cuestionario SUSESO/ISTAS21 se identifican algunas de las dimensiones que se relacionan con la posibilidad de que se desencadenen situaciones de acoso laboral se deberán diseñar medidas de intervención para eliminar o controlar el factor de riesgo identificado.

Etapa 3 y 4: Institucionalización y sostén del cambio

Mecanismos de reporte y aprendizaje organizacional: Generar un levantamiento de los hallazgos del proceso, dejando reportes respecto a las acciones que se han realizado, así como, las situaciones de acoso laboral que han ocurrido en el lugar de trabajo. De esta manera se trata de elaborar una primera **propuesta, de carácter preliminar de modelo de reconocimiento**, prevención e intervención sin pretensión de que constituya este un modelo rígido sino más bien flexible y con fases que se retroalimentan entre sí.

Dentro de las acciones de esta etapa, se debe:

- Incorporar en el “Reglamento interno de orden, higiene y seguridad” los mecanismos sancionatorios respecto a las situaciones de acoso laboral. En atención a lo dispuesto en el Código del trabajo, artículo 160 y 171.
- Destinar recursos y tiempos, por parte de la organización o institución, para la prevención del acoso laboral.
- Definir, promover y ampliar el uso de canales de comunicación de la organización o institución para:
 - La difusión de la prevención del acoso laboral. (sitio web, boletines, reuniones, correos electrónicos, campañas de comunicación, etc.),
 - Como para realizar solicitudes de apoyo en la organización.



- Reconocer e incentivar la búsqueda de apoyo a través del Sindicato/Gremio/Asociación.
- Destinar recursos y tiempos, por parte de la organización o institución, para la prevención del acoso laboral.
- Realizar capacitaciones a todos los trabajadores y funcionarios de la organización o institución, para reconocer posibles conductas de acoso laboral y la forma de reportarlas. (capacitación formal, inducción,) que incluyan técnicas de trabajo de role playing que permita conocer experiencia de trabajo desde otros roles. Así mismo, propiciar el intercambio de experiencias de trabajo como de situaciones de violencia en el trabajo, que permitan acceder a la experiencia de otro, así como a realizar ajustes a los protocolos de respuesta en estas situaciones. Relevando la importancia de intervención y apoyo por parte de testigos.
- Establecer reuniones periódicas, dando al personal la oportunidad de hablar de sus sentimientos y problemas en general, así como ciclos de talleres en horario de trabajo



También será relevante reconocer qué acciones o cómo se organiza el trabajo en aquellos lugares que no han tenido presencia de acoso laboral, es importante reconocer las fortalezas de esos centros de trabajo para mantenerlos y replicarlos.

En este apartado, en función de los resultados del momento anterior, se recomiendan:

- Realizar acciones, por parte de la Alta dirección, para minimizar condiciones y situaciones que ocasionen conflictos, maltrato y acoso laboral.
- Contar con políticas equitativas de promoción y ascensos; claras, conocidas, explícitas donde los postulantes puedan contar con el respaldo del grupo de pares y otras jefaturas.
- Disponer de la asignación de recursos, ya sean humanos y/o económicos para el cumplimiento de las tareas y objetivos, evitando cargas excesivas de trabajo, así como exposiciones prolongadas en ritmo y naturaleza con usuarios complejos. Se sugiere abordar con matrices de carga de trabajo como de enriquecimiento del puesto de trabajo Solicitar a las jefaturas de la organización o institución que realicen acciones para prevenir y/o dar respuesta a situaciones de acoso laboral (monitorear y evitar el estilo de mando y dirección autoritaria, contar con procedimientos para la resolución de conflictos interpersonales)
- Capacitar a las jefaturas en temáticas de liderazgo y técnicas de comunicación y técnicas de Gestión de Equipos.

Etapa 5: Evaluación y Monitoreo Continuo

Esta etapa es totalmente necesaria para concluir y evaluar la efectividad de los controles realizados, a fin de efectuar nuevas mejoras si no se han producido los efectos deseados o si se necesita un cambio de rumbo en las medidas preventivas desarrolladas, así como su correlato en la estrategia comunicacional, que actualice el quehacer de la organización en torno a la Violencia en el Trabajo.

A continuación, se mencionan algunas consideraciones de gestión y cambio cultural, basada en experiencias de integración, en una política de no discriminación y buen trato:



- Es necesario explicitar la diferencia entre respuestas emocionales y comportamiento: nadie puede ser culpado por sus emociones, pero el comportamiento si es voluntario y los actos de discriminación sin base en el desempeño no son aceptables.
- Al mismo tiempo que se advierte de la falta de justificación de discriminaciones asociada a aspectos no relacionados al desempeño o se basen en aspectos involuntarios, como alguna discapacidad, es conveniente que los mensajes de Integración no destaquen la característica a la cual se debe disminuir su importancia en la evaluación: indicar “no se debe pensar en el atributo x” lleva a que ese atributo este más presente en la memoria de las personas. Por ello se deben destacar aspectos comunes que están relacionados al desempeño, como capacidades, experiencia o identidades profesionales, en cuanto es lo que se busca reforzar en la percepción.
- La discriminación sobre bases no justificadas en muchos casos es percibida como agresión o acoso. La discriminación sobre aspectos no asociados al desempeño atenta contra la percepción de equidad, afectando no solo a las personas directamente, sino que a compañeros y demás contrapartes los cuales interpretan la discriminación como amenazada potencial que puede extenderse a otros atributos.
- Los actos asociados a agresión o acosos deben ser evaluados desde el punto de vista de las personas que los reciben. Esto porque en muchos casos las



- personas que discriminan asumen que su comentarios, bromas o acciones son justificables y no implican un daño significativo, lo que facilita que el acto discriminatorio, de maltrato o incívico se mantenga.
- No basta con que los actos se detengan. En casos en que ha afectado el desempeño, así como sus consecuentes recompensas, como premios, bonos o ascensos, es necesario realizar acciones reparadoras que compensen el daño injustamente causado.
- Las acciones de integración, como mezclar grupos con diferentes características, deben ser realizadas luego de que se cuente con seguridad de que la discriminación ha ido disminuyendo en su intensidad emocional. Sino, es posible que la distancia social aumente en vez de disminuir, como ocurre con los equipos en que aumenta la diversidad en aspectos que resultando conflictivos para algunos de sus miembros.
- Los procesos orientados a disminuir la discriminación, el maltrato, el incivismo y la violencia en el trabajo son procesos de cambio en los valores y creencias, por lo que comparten tareas como conversaciones individuales y procesos de aprendizaje, además de acciones colectivas de reflexión y observación de modelos que muestren como negociar, mediar y colaborar en los casos que existen diferencias en criterios.