



REVISTA

PREVENCIÓN DE RIESGOS



PUBLICACIÓN OFICIAL DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD DE CHILE. AÑO 40. Nº 119. MAYO-AGOSTO 2021

Aportes y Consideraciones a Informe Final de la Comisión Asesora Presidencial para la Seguridad en el Trabajo

Avances en el proceso de modernización del Sistema de Seguridad Laboral

- Estudio sobre accidentalidad y edad en conductores de incendios forestales en Chile
- Contaminación y daños a la salud humana por metales pesados

APORTES FORMATIVOS DE PREVENCIÓN

PREVENCIÓN DE RIESGOS



PREVENCIÓN DE RIESGOS



PREVENCIÓN DE RIESGOS



PREVENCIÓN DE RIESGOS



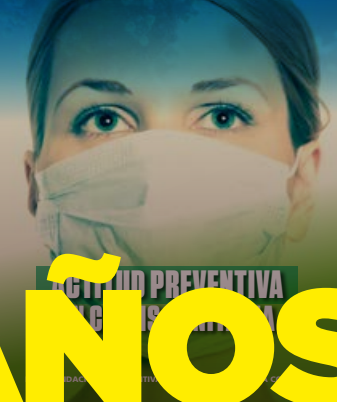
PREVENCIÓN DE RIESGOS



PREVENCIÓN DE RIESGOS



PREVENCIÓN DE RIESGOS



PREVENCIÓN DE RIESGOS



40 AÑOS

“REVISTA PREVENCIÓN DE RIESGOS”

PREVENCIÓN DE RIESGOS



PREVENCIÓN DE RIESGOS



PREVENCIÓN DE RIESGOS



PREVENCIÓN DE RIESGOS



blacklinesafety

G7

2018
PRODUCTO
DEL AÑO

OH&S
MAGAZINE

En emergencias, ¡Cada segundo cuenta!

Cuando sucede un accidente, el tiempo corre y no se detiene hasta que llega la ayuda. Lo que sucede entretanto queda en sus manos.

G7 le da la oportunidad de controlar el tiempo.

Si un empleado se cae de una escalera, se acerca mal tiempo o ha tenido lugar una explosión o una fuga de gas, cada minuto que pasa sin tomar medidas podría significar que un trabajador no pueda volver a casa con su familia.

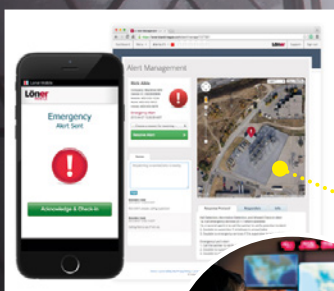
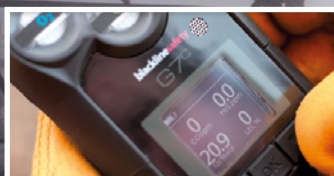
Inicie una evacuación de todo el lugar o de una zona en segundos. Nuestra plataforma de vigilancia le permite enviar mensajes de texto o de voz a empleados determinados con instrucciones de cómo llegar a los puntos de encuentro.

Gracias a la conectividad vía satélite y red móvil para trabajar en cualquier parte, los trabajadores no dependerán de redes WiFi ni de conexiones Bluetooth poco fiables. G7 garantiza que sus trabajadores estarán acompañados por una tecnología de vigilancia líder en el mercado.

Descanse tranquilo sabiendo que la ubicación de todas las personas aparece en un mapa interactivo junto con los planos de las plantas. Garantice la seguridad de su equipo y tenga en cuenta a todos y cada uno de los trabajadores.

Nadie queda desprotegido.

Ver video en:
www.blacklinesafety.com



VENTA • SERVICIO TÉCNICO • GARANTÍA EN CHILE • REPRESENTANTE EXCLUSIVO



safety
service

CARLOS D. VIAL

desde 1956

Merced 188
Teléfono: 2 2578 6200
Email: ventas@safetyservice.cl
Casilla 16193 - Santiago 9
Santiago - Chile

Mayo/Agosto 2021

02 Editorial

03 Tránsito

Analfabetismo vial

04 Covid-19

Guía para la Gestión de Riesgos Psicosociales
en el Trabajo: Justicia Organizacional

11 Salud Ocupacional

Nuevo Plan de Apoyo Psicológico del Instituto de
Seguridad Laboral para prevenir enfermedades
de salud mental

12 Administración de la Prevención

CGE logra reconocimiento de Mutual de Seguridad
por "Cero" accidentes en 2020

14 Administración de la Prevención

La metáfora del triángulo en el ámbito de la Seguridad
y Salud en el Trabajo (SST)

19 Columna

CPHS: Es Momento de Re-Evolución



GLENN-CARSTENS-PETERS / UNSPLASH

20

20 Salud Ocupacional

Teletrabajo y acoso laboral

42 Miscelánea Cultural

MAYO-AGOSTO 2021 • NÚMERO 119 • ISSN 0716-3207 • PUBLICACIÓN OFICIAL DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD DE CHILE • Miembro activo de la ALASEHT.
DIRECTOR Y REPRESENTANTE LEGAL Guillermo Gacitúa Sepúlveda • DISEÑO GRÁFICO Alejandro Esquivel • SECRETARÍA DE REDACCIÓN CONSEJO NACIONAL DE
SEGURIDAD DE CHILE Padre Felipe Gómez de Vidaurre 1470, Santiago, Chile • Mesa Central (56 2) 2672 4510 • E-mails: secretaria@cnsdechile.cl • cns@cnsdechile.cl
www.cnsdechile.cl

REVISTA PREVENCIÓN DE RIESGOS es publicada cuatrimestralmente por el Consejo Nacional de Seguridad de Chile, organización educativa, independiente, sin fines de
lucro, dedicada a formar conciencia en prevención de riesgos de accidentes. La distribución a los socios es gratuita. El CNS no garantiza, respalda ni asegura la absoluta
corrección de toda la información contenida en esta revista y admite que pueden existir otras medidas más eficaces que las expuestas.

MESA DIRECTIVA DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD DE CHILE • Presidente: Guillermo Gacitúa Sepúlveda • 1ª VICEPRESIDENCIA: Hans Sandoval E. •
2ª VICEPRESIDENCIA: Miguel Ángel Díez D. • DIRECTOR SECRETARIO: John Tala A. • DIRECTOR PRO SECRETARIO: Daniel Yáñez C. • DIRECTOR TESOERERO: Ricardo Tapia P. •
DIRECTOR PRO TESOERERO: Fernando Gangas M. • DIRECTOR DE FINANZAS: Juan Carlos Sanhueza D. • DIRECTOR DE CAPACITACIÓN: Fernando Arias G. • DIRECTOR DE
ASISTENCIA TÉCNICA: Sr. Miguel Bustamante S. • DIRECTOR DE RELACIONES: Héctor Garay C. • DIRECTOR DE CONCURSOS CORPORATIVOS Y AFICHES: Eduardo Gidi N.

40 AÑOS DE LA "REVISTA PREVENCIÓN DE RIESGOS" DEL CONSEJO



El Consejo Nacional de Seguridad de Chile en su permanente búsqueda por crear en la comunidad nacional una sólida conciencia preventiva, fundó en 1981 la "Revista Prevención de Riesgos" con distribución gratuita a sus asociados, que entre sus principales objetivos definió el dar a conocer trabajos, experiencias e investigaciones sobre la Prevención de Riesgos de Accidentes, Salud Ocupacional y Preservación del Medio Ambiente.

A través de esta publicación que ya cumple 40 años de circulación, el CNS de Chile ha destacado actividades relevantes propias, eventos nacionales, internacionales y normativas diversas sobre su especialidad, que desde hace 18 meses se distribuye en forma digital.

El aporte de estudios de diferentes especialistas nos ha permitido en el tiempo dejar constancia de cómo ha evolucionado la prevención de los medios productivos, así como la presentación de centros universitarios y de instituciones relacionadas, promoviendo un mejor comportamiento de prevención en las personas.

Es en este espíritu y práctica de difusión histórica del Consejo, que en la presente edición se publican interesantes materias de investigación, de análisis y propuestas de importante actualidad preventiva, que destacados profesionales e instituciones nos comparten con frecuencia en nuestras páginas, lo que apreciamos y reconocemos, por su contribución al desarrollo de la seguridad y salud laboral.

Junto con reiterar esta invitación a quienes nos colaboran constantemente, estaremos atentos a recepcionar trabajos en esta misma línea de aportes hacia el fomento de una sólida cultura de prevención en la comunidad nacional.

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke.

Guillermo Gacitúa Sepúlveda
Presidente



ANALFABETISMO VIAL



ALBERTO ESCOBAR

GERENTE DE MOVILIDAD DE AUTOMÓVIL CLUB DE CHILE

Los conductores chilenos estamos lejos de ser un ejemplo, y así lo han demostrado las investigaciones sociales que ha realizado el Automóvil Club de Chile. Al momento de subirse al auto, muchos automovilistas presentan conductas arrogantes y se les olvida de que existen peatones, ciclistas e incluso otros conductores a su lado. Para ponerlo en contexto: el 93% ha protagonizado un altercado violento en los últimos tres años, el 60% conduce con sensación de estrés, al 51% le ha tocado vivir situaciones de riesgo con ciclistas y el 47% con motociclistas. Y como si esto no fuera poco, 4 de cada 10 chilenos han protagonizado un altercado con insultos contra peatones y conductores.

Los automovilistas nacionales están convencidos que manejan bien y les gusta hacerlo notar conduciendo rápido y tomando riesgos. Continuamente desafían las normas del tránsito y muestran un perfil extremadamente agresivo, poco solidario y desafiante cuando tienen que trasladarse por zonas urbanas o carreteras. Debe ser uno de los conductores más violentos de la región y el que más minimiza los riesgos cuando está arriba de un vehículo. Ésa debe ser una de las explicaciones de por qué en Chile fallecen, en promedio, cinco personas al día por causa de la siniestralidad vial.

Detrás del volante los chilenos olvidamos elementales normas de cortesía y asumimos que el vehículo es una armadura con la que se puede agredir en las calles, sin importar las consecuencias. No entendemos el idioma del sistema vial, nos creemos dueños de la razón y nos cuesta asumir que conducimos mal casi por costumbre. El problema radica en que aún en Chile se mira la conducción

como una actividad de escasa especialización y de baja complejidad, lo que ha formado cada vez más conductores aprendices y aficionados que no les interesa respetar al prójimo ni menos adoptar conductas seguras en sus traslados.

El desarrollo de una cultura vial de una nación requiere, al menos, de la voluntad y el esfuerzo de todos quienes que participan dentro del espacio público, principalmente de aquellos que decidieron voluntariamente movilizarse en un vehículo. En la medida que entendamos que tener una licencia de conducir no es un derecho, sino un privilegio que debemos asumir con responsabilidad, podremos alcanzar los niveles de seguridad vial que tienen los países desarrollados. Más que un problema de hábitos se trata de un tema de actitud.

Lo más lamentable dentro de este escenario, es que este tipo de conductas que ya son habituales entre los automovilistas también se ha ido extendiendo en los demás usuarios de las vías, lo que ha provocado que tengamos un sistema vial cada vez más estresado, agresivo e irritable. Pese a tener una norma tan eficaz como la Ley de Convivencia de Modos, aún sigue predominando en las calles la ley del más fuerte, en las que hay una correlación entre tamaño, espacio y lo que cada uno piensa que es su derecho. Además, es bastante preocupante que pese a la pandemia aún persista el acatamiento voluntario a las normas del tránsito, donde hay una suerte de analfabetismo vial que nos impide conocer cuáles son nuestros deberes y obligaciones en las vías. En la medida que persista entre nosotros esta cultura de violencia y negación al entorno será imposible reducir los 2 mil fallecidos y los más de 70 lesionados que dejan los siniestros viales. ■

GUÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO

JUSTICIA ORGANIZACIONAL



MAGDALENA AHUMADA MUÑOZ

SECCIÓN ERGONOMÍA, DEPARTAMENTO SALUD OCUPACIONAL
DEL INSTITUTO DE SALUD PÚBLICA DE CHILE

LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL COMO RIESGO PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO

La Justicia Organizacional se define como la percepción de justicia por parte de las y los trabajadores en el contexto laboral. Dicha percepción alude a distintos ámbitos dentro del trabajo, tales como, el trato interpersonal recibido por parte de las jefaturas, el acceso a la información, la remuneración y otras recompensas simbólicas o materiales entregadas a los trabajadores/as, así como también los criterios que se utilizan para su distribución.

Las investigaciones realizadas en el ámbito de la Justicia Organizacional han mostrado que ésta tiene distintos efectos en la fuerza laboral, tanto en su salud y en sus actitudes hacia la organización, como en sus niveles de desempeño. Con respecto a las consecuencias sobre los trabajadores/as, existe una relación entre percepción de injusticia y empeoramiento de la salud, traducido en problemas para dormir, aumento del consumo de alcohol y tabaco, y deterioro de la salud cardiovascular. De la misma manera, existe evidencia que respalda la relación entre percepciones de injusticia organizacional y deterioro de la salud mental, especialmente en la aparición de síntomas depresivos y trastornos depresivos. Otra consecuencia que podría provocar la exposición constante a injusticias organizacionales es el síndrome de burnout, que se relaciona con el desarrollo de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización y/o jefaturas, siendo perjudicial para la relación con las y los clientes y la productividad.

Siguiendo con lo anterior, las percepciones de justicia que tienen los y las trabajadoras pueden traer consecuencias positivas hacia la organización. La evidencia afirma que preocuparse de tener un trato justo hacia los trabajadores/as y que ellos/as lo perciban de esta forma, tiene

efectos en la fuerza laboral y la organización, tales como: mantenimiento de actitudes positivas hacia el trabajo, la organización, jefaturas y supervisores/as, así como el aumento de la satisfacción laboral y del rendimiento en el trabajo, disminución del ausentismo, disminución de la judicialización de despidos o casos de discriminación, y otras actitudes relevantes para la obtención de los logros organizacionales, tales como compromiso organizacional y un comportamiento orientado al cliente, lo que derivaría en una mayor satisfacción y fidelización, así como en la competitividad organizacional.

Por el contrario, la percepción de un trato injusto por parte de trabajadores/as podría generar comportamientos laborales contraproducentes, sentimientos de insatisfacción y desmotivación que pueden derivar en baja productividad, baja calidad del trabajo realizado, aumento del ausentismo laboral así como también aumentar las intenciones de abandonar el trabajo.

Adicional a esto, la Justicia Organizacional se vincula con el desarrollo de otros riesgos psicosociales tales como el conflicto de rol y la violencia en el trabajo, es decir, gestionar la Justicia Organizacional no sólo promueve la salud de los y las trabajadoras, sino que también contribuye a una mejor organización del trabajo y gestión de los riesgos psicosociales, facilitando así el logro de los objetivos que se proponen las organizaciones.

COMPRENDIENDO LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL

El concepto de Justicia Organizacional tiene su origen en la teoría de equidad de Adams, la cual plantea que las personas realizan constantes procesos de comparación con referentes internos y externos, dentro de los que están las personas de su entorno laboral. Aplicada

a las organizaciones, la teoría de equidad propone que las personas comparan los esfuerzos realizados y las recompensas obtenidas con los esfuerzos realizados y recompensas obtenidas por sus compañeros/as de trabajo. De esta forma evalúan si existe equidad entre la compensación propia y la de los demás, y en caso de no existir dicha equidad, se genera un estado de tensión y sufrimiento. Desde esta teoría, se afirma que los trabajadores/as se sienten motivados en mantener relaciones justas y ser tratados de manera equitativa en relación a sus compañeros/as de trabajo.

La Justicia Organizacional, tal como se mencionó anteriormente, es entendida como el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores/as respecto a lo que es justo en la organización en la cual se desempeñan.

En la literatura se encuentran diversos autores/as que han estudiado este concepto desde distintos abordajes, por ejemplo, siguiendo una perspectiva multinivel en donde las y los trabajadores pueden percibirse a sí mismos como posibles víctimas de la injusticia; pueden mirar alrededor y observar prácticas de injusticia hacia otros; y pueden mirar hacia afuera juzgando las acciones de sus organizaciones hacia comunidades y entornos externos (Figura 1).

FIGURA 1. PERSPECTIVA MULTINIVEL DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL

MIRANDO HACIA ADENTRO (HACIA EL TRABAJADOR)	MIRANDO ALREDEDOR (HACIA EL GRUPO)	MIRANDO HACIA AFUERA (HACIA OTROS)
Involucra la percepción del/la trabajador/a sobre el trato recibido por la organización, jefaturas, compañeros/as e incluso por clientes. Incluye las dimensiones procedimental, interpersonal, informativa y distributiva, y también incluye una visión general de la justicia.	Refiere a cómo los trabajadores/as de forma colectiva perciben la justicia, también es llamada clima de justicia y considera que las percepciones de justicia no ocurren de forma aislada, sino que se generan en las experiencias sociales de los trabajadores.	Se relaciona con cómo los trabajadores y trabajadoras evalúan el trato hacia otros por parte de la organización, actuando en consecuencia a este trato. Esta perspectiva también contempla la responsabilidad social empresarial.



Mission Zero

WE DISCOVER POTENTIAL





HACIA LAS
CERO EMISIONES
EN MINERÍA

MissionZero es el programa de sustentabilidad de FLSmidth que apunta a facilitar el camino de nuestros clientes hacia el cero desperdicio de agua, cero emisiones y el cero desperdicio de energía para el 2030.

FIGURA 2. FACTORES DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL

JUSTICIA DISTRIBUTIVA	JUSTICIA PROCEDIMENTAL	JUSTICIA INTERPERSONAL	JUSTICIA INFORMATIVA
Fue la primera forma que se utilizó para definir la justicia organizacional y alude a la percepción que se tiene en torno a la distribución de las recompensas obtenidas al interior de la organización, evaluando si son acordes o no al esfuerzo invertido. Aspectos a considerar: EQUIDAD: Recompensar a los trabajadores/as en función de sus contribuciones IGUALDAD: Darle a cada trabajador y trabajadora una compensación similar NECESIDAD: Entregar beneficios acorde a necesidades personales	Es la percepción de la equidad en cuanto a cómo se llevan a cabo los procedimientos, así como también las políticas y procesos por los cuales se consiguen los resultados u objetivos en el trabajo. Aspectos a considerar: CONSISTENCIA: Todos los trabajadores/as son tratados igual FALTA DE SESGO: Ninguna persona o grupo es objeto de discriminación o malos tratos PRECISIÓN: Las decisiones son tomadas en base a información precisa REPRESENTACIÓN DE TODOS LOS INVOLUCRADOS: Actores claves participan de las decisiones CORRECCIÓN: Existe un proceso de apelación u otro mecanismo para corregir errores ÉTICA: Normas de conducta no son violadas	Apunta a cómo los trabajadores/as perciben el trato recibido por parte de su jefatura y/o de supervisores. Se refiere al grado en que las personas consideran que son tratadas con cortesía y dignidad, así como también el apoyo y el reconocimiento que reciben. Aspectos a considerar: Los trabajadores/as son tratados con cortesía, dignidad y respeto	Se refiere concretamente a la información recibida por los trabajadores respecto a los procesos implementados en las organizaciones. Según Bies y Moaj (39) este tipo de justicia se concreta en cuatro procesos: veracidad de la información; respeto al interlocutor/a; adecuación y conveniencia de las preguntas a realizar; y justificación adecuada de lo transmitido. Aspectos a considerar: La información relevante es compartida con los trabajadores/as

Otro de los abordajes más utilizados para evaluar la Justicia Organizacional es el de Colquitt, quien, a partir de la definición propuesta por Greenberg, elabora un modelo de Justicia Organizacional compuesto por 4 dimensiones: distributiva, procedimental, interpersonal e informativa (Figura 2).

¿CÓMO PODEMOS GESTIONAR LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL?

Tal como se mencionó anteriormente, la Justicia Organizacional se relaciona con las formas de organizar el trabajo y cómo se respetan o no las normas sociales dentro de una organización. Algunos ejemplos de lo anterior son:

- La distribución de recursos y beneficios;
- Los procesos y procedimientos que se llevan a cabo para distribuir estos recursos;
- El trato respetuoso y digno, sin discriminación o prejuicios;
- Las faltas a la ética en términos de ventajas personales;
- El uso y manejo ético de la información; y
- El acceso a información clara y de forma oportuna

Una característica que agrupa los elementos mencionados anteriormente es su relación con las prácticas o sistemas de gestión de personas y/o recursos humanos tales como reclutamiento y selección de personas, formación, desarrollo de carrera, gestión/evaluación de desempeño. Cabe destacar que, en ocasiones, no es posible ser justos en términos distributivos, pero lo importante es garantizar también la justicia de las otras dimensiones (Procedimental, interpersonal e informativa) para disminuir los efectos perjudiciales de la injusticia distributiva, generándose un efecto modulador.

Para gestionar la Justicia Organizacional, al igual que en la gestión de cualquier riesgo psicosocial laboral, deben participar múltiples actores, los que tienen distintos niveles de involucramiento y/o responsabilidad en la organización, así como también diferentes formas de comprender y/o aproximarse a esta temática. Dentro de estos participantes se encuentran:

- Trabajadores y representantes de trabajadores (Sindicatos, representantes de trabajadores del comité paritario de higiene y seguridad, representante de tra-

- bajadores del comité de aplicación de riesgos psicosociales)
- Alta gerencia, direcciones de servicios y/o jefaturas
 - Profesionales de recursos humanos, desarrollo organizacional y/o prevención de riesgos
 - Organismos administradores de la ley 16.744

La participación de todos los actores del mundo del trabajo permite la colaboración y el despliegue de distintos tipos de conocimiento para abordar un problema en cuestión. Sobre esta base, la principal característica del método para evaluar riesgos psicosociales laborales en Chile es que garantiza el protagonismo de los agentes sociales. De la misma manera, existen otras normativas y guías que promueven la participación de trabajadores y trabajadoras en la gestión de riesgos tales como la normativa relacionada a la gestión de riesgos para trastornos musculoesqueléticos y la guía de ergonomía participativa del ISP.

Para contribuir a la gestión de la Justicia Organizacional como riesgo psicosocial en el trabajo, se han desarrollado orientaciones en torno al liderazgo; información, trato y comunicación; y procedimientos en el día a día laboral, las cuales serán explicadas a continuación.

GESTIÓN DESDE LOS PROCEDIMIENTOS

Un aspecto fundamental para gestionar la percepción de justicia entre los trabajadores y trabajadoras es que, tanto los procedimientos como las políticas y procesos, por los cuales se consiguen los resultados u objetivos en el trabajo, estén orientados por principios de equidad y ética. En ese sentido, algunas consideraciones en este ámbito se aprecian en la Figura 3.

Se hace relevante contribuir a la gestión de riesgos psicosociales en el trabajo generando orientaciones para el mejoramiento de la percepción de Justicia Organizacional a partir del desarrollo de estudios e intervenciones, así como con la elaboración y uso de la presente guía.

De esta manera, la intervención en la temática busca favorecer los efectos positivos de la Justicia Organizacional y mitigar sus efectos negativos.

GESTIÓN DESDE EL LIDERAZGO DE LAS JEFATURAS

El liderazgo por parte de las jefaturas juega un rol importante en la gestión de la Justicia Organizacional, ya que la cualidad de un líder equitativo es una condición fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones. Las percepciones de justicia provenientes de los trabajadores/as respecto a las acciones del líder promueven respuestas efectivas en ellos, tales como compromiso, satisfacción o confianza, lo que se traduce en beneficios para la organización y sus miembros. Por otro lado, uno de los aspectos que percibe el trabajador/a de manera positiva o negativa, tanto de las personas como de las situaciones que conforman el ambiente organizacional, es

FIGURA 3. ORIENTACIONES PARA LA GESTIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DESDE UNA PERSPECTIVA DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL

ORIENTACIÓN	EJEMPLOS
Respetar las reglas establecidas y no transgredir las normas éticas en cuanto a los procedimientos	Eliminar las promociones, ascensos y/o aumentos salariales sin criterios preestablecidos o conocidos, de manera que estos sean parte de un procedimiento aplicable, respetado, auditado y conocido por todos/as. Incluir perspectiva de género en los procedimientos. Eliminar el establecimiento de sanciones o castigos injustificados o arbitrarios, y que no estén contenidos en los reglamentos internos de la organización (reducción de salarios, suspensión o cambio de funciones, exclusión de actividades laborales).
Gestionar los cambios a través de procedimientos claros y conocidos por las y los trabajadores	No realizar rotación forzada de actividades, sin una clara justificación para ello (emergencia) y estrictamente acotada en el tiempo, o sin el acuerdo del/a trabajador/a. Revisar anual o bianualmente los sistemas de remuneración, verificar si estos se corresponden con las exigencias del cargo y si existe alguna brecha salarial (por ejemplo, brecha entre salario de hombres y mujeres para un mismo cargo).

FIGURA 4. ORIENTACIONES PARA LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO DESDE UNA PERSPECTIVA DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL

ORIENTACIÓN Establecer y difundir una política de tolerancia cero a la discriminación, malos tratos, acoso, entre otras conductas de violencia en el trabajo	EJEMPLOS Capacitar a las jefaturas (tanto nuevas como antiguas) para el ejercicio de un liderazgo adecuado y que transmita los valores de la empresa o institución, especialmente en lo referido a buen trato y justicia. Desarrollar y difundir un listado de conductas de líderes que no serán aceptadas (amenazas, humillaciones, conductas autoritarias en general). Capacitar a los equipos para el desarrollo de dinámicas e interacciones basadas en el respeto, incluyendo equidad de género y no discriminación.
Elaborar y difundir procedimientos y/o mecanismos para que las jefaturas puedan promover la participación de los y las trabajadoras	Realizar reuniones en donde los y las trabajadores puedan exponer sus puntos de vista y/o informarse con respecto a los cambios, especialmente cuando las decisiones afectarán sus puestos de trabajo y/o las tareas que realizan.
Desarrollar mecanismos y orientaciones para que las jefaturas puedan tomar decisiones de forma imparcial, o sea, no priorizar y/o privilegiar a unos por sobre otros	Realizar evaluaciones de desempeño con criterios precisos, libre de sesgos y que midan el rendimiento de las y los trabajadores en cuanto a las funciones asignadas. Capacitar a las jefaturas en cómo realizar una evaluación de desempeño y retroalimentar a los trabajadores/as.
Desarrollar mecanismos de evaluación y seguimiento a las jefaturas	Realizar evaluaciones de desempeño a jefaturas que establezcan criterios claros asociados a un liderazgo adecuado. Establecer planes de acción a corto y largo plazo para modificar conductas no apropiadas por parte de las jefaturas y así mejorar el liderazgo. Considerar dentro de los ejes a abordar: Sensibilización sobre la Justicia Organizacional, revisión de casos, ejercicios que incluyan discusión y/o juego de roles (role playing).

la calidad del liderazgo y cómo los líderes manejan los conflictos relacionados, entre otras cosas, a través de la Justicia Organizacional. En ese contexto algunas acciones que es posible realizar para tener liderazgos más justos dentro de las organizaciones (Figura 4).

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN, TRATO Y COMUNICACIÓN

Otro aspecto importante en la gestión de la Justicia Organizacional se relaciona con la información, el trato y la comunicación que existe entre los miembros de la organización, sobre todo entre trabajadores y empleadores. Es importante promover y difundir un trato respetuoso dentro de la organización, estableciendo tolerancia cero a conductas y/o tratos discriminatorios, agresivos, autoritarios, entre otros. Se debe considerar que en aquellos casos en donde las relaciones laborales están dañadas, la gestión de la comunicación será un punto complejo de abordar, debido a las resistencias y/o temores que pueden generarse. En ese contexto, a fin de evitar la injusticia en el ámbito de la información en las organizaciones, es posible realizar ciertas acciones (Figura 5).

ALGUNAS CONSIDERACIONES EN EL TELETRABAJO

A partir de la experiencia que se ha tenido en los últimos meses, ya se visualizan algunos riesgos de esta modalidad. La evidencia internacional demuestra que, si se descuidan las condiciones de trabajo, puede afectar negativamente la salud de las y los trabajadores, en tanto puede producir aislamiento, falta de apoyo social y/o exclusión por parte de los equipos de trabajo, limitar el desarrollo profesional y/o progresión de carrera, así como también puede provocar el aumento de las cargas de trabajo o presentismo, y la pérdida de límites entre el trabajo y el tiempo en casa produciendo desequilibrio entre la vida personal y laboral, especialmente en mujeres .

Considerando esto, la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), por medio de la circular 3532 y el oficio 3049, imparte instrucciones respecto de los trabajadores y trabajadoras que se desempeñan bajo la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo, estableciendo, entre otros elementos, un instrumento de autoevaluación de los riesgos.

Complementando esta evaluación, se presentan algunas orientaciones y ejemplos que contribuyen a la gestión de

FIGURA 5. ORIENTACIONES PARA LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN, TRATO Y COMUNICACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL

ORIENTACIÓN Desarrollar mecanismos de monitoreo constante de los ambientes laborales para intervenir sobre puntos críticos y generar mejoras	EJEMPLOS Cumplir con lo estipulado en el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo y metodología SUSESO/ISTAS 21. Realizar iniciativas, tales como, grupos de discusión para identificar preventivamente situaciones conflictivas, problemas de comunicación, entre otros. Utilizar información disponible (encuestas, grupos de discusión, entre otros) para establecer planes de acción que promuevan ambientes de trabajo saludables.
Establecer canales de comunicación periódicos, claros, directos y oportunos, en donde la información de la organización sea accesible a toda la fuerza laboral	Disponer de canales de información (intranet o plataformas web, mails, redes sociales, reuniones y/o horarios de atención para trabajadores) respecto a la operación de la empresa de manera abierta y que los trabajadores puedan acceder de manera libre. Garantizar el acceso a los canales de comunicación. Por ejemplo: Usar otros medios además del correo electrónico debido a que no todos los trabajadores tienen acceso a email. En casos de evaluación de desempeño, informar con anterioridad cuándo y bajo qué criterios serán evaluados las y los trabajadores/as.
Establecer instancias formales de comunicación entre empleadores y trabajadores/as, o entre jefaturas y trabajadores/as, a fin de promover la retroalimentación constante	Realizar reuniones semanales (o con alguna periodicidad) donde además de organizar las tareas, se traten temas de relevancia para la organización. En organizaciones donde exista sindicato o asociación de trabajadores/as, establecer canales de comunicación formales y periódicos para abordar temáticas de interés. Utilizar los organismos de diálogo social existentes en la organización, tales como Comités Paritarios de Higiene y Seguridad, Comités de Aplicación del Protocolo de Riesgos Psicosociales, Comités Bipartitos, como canales de comunicación interna. Promover instancias de diálogo sin agenda prescrita (Por ejemplo, reuniones de café) con frecuencia predefinida, donde participen diferentes niveles jerárquicos y se puedan abordar las temáticas del día a día (problemas de los/s trabajadores/as, desafíos de la empresa, etc.), en un espacio protegido.
Desarrollar planes comunicacionales específicos para procesos de cambio organizacional	Aumentar las instancias de comunicación y el flujo de información, con el objetivo de reducir la incertidumbre y resistencia entre los trabajadores/as. Crear y difundir campañas comunicacionales. Garantizar la comunicación oportuna de la información, anticipando a las y los involucrados las decisiones a ser tomadas, sus criterios, y evitando los tiempos de demora cuando correspondiese.

FIGURA 6. ORIENTACIONES PARA LA GESTIÓN DEL TELETRABAJO DESDE UNA PERSPECTIVA DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL

ORIENTACIÓN	EJEMPLOS
Establecer canales de comunicación periódicos que faciliten la comunicación entre compañeros/as de trabajo, entre trabajadores/as y jefaturas, y a nivel organizacional	Utilizar herramientas on-line (software y/o aplicaciones colaborativas) para facilitar la cooperación entre equipos de trabajo. Disponer de canales para informar (reuniones on-line) respecto a la operación de la empresa de manera abierta, a fin de propiciar la comunicación.
Desarrollar mecanismo de monitoreo y retroalimentación constante	Realizar seguimiento periódico de los y las trabajadoras que se mantienen con teletrabajo para evaluar cargas de trabajo, situaciones conflictivas y/o de riesgo (especialmente en el caso de mujeres). Establecer indicadores de desempeño de acuerdo al cumplimiento de objetivos, a fin de evitar el sobre control de horarios y de registro de actividad. Evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos y establecer planes de mejoras en conjunto con los y las trabajadoras. Establecer acciones de reconocimiento, es decir, no subvalorar el trabajo a distancia o teletrabajo.

la Justicia Organizacional para trabajadores y trabajadoras en modalidad de teletrabajo (Figura 6).

La Guía de Justicia Organizacional del ISP, incluye dos listas de chequeo que pueden ayudar a orientar la gestión de la Justicia Organizacional y facilitar la intervención y la implementación de medidas.

Guía para la gestión de riesgos psicosociales en el trabajo: Justicia organizacional. Versión 1. La presente versión ha sido oficializada mediante Resolución Exenta 01239 del 30/06/2021 del Instituto de Salud Pública de Chile.
<https://www.ispch.cl/wp-content/uploads/2021/07/GuiaRiesgosPsicosocialesJusticiaOrganizacional01-02072021B.pdf>

4

años



ULTRAPORT

EN ULTRAPORT ESTAMOS COMPROMETIDOS CON LA SEGURIDAD

En nuestra compañía reafirmamos constantemente nuestro compromiso con el cuidado de la vida, la que se encuentra al centro de todo lo que hacemos.

La preocupación por la seguridad y salud de nuestros colaboradores, así como el cuidado del medio ambiente, son ejes centrales de nuestro quehacer.

NUEVO PLAN DE APOYO PSICOLÓGICO

del Instituto de Seguridad Laboral para prevenir enfermedades de salud mental

MANUEL CAÑÓN PINO

DIRECTOR NACIONAL DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD LABORAL (ISL)



Frente al contexto actual de pandemia, no solo el coronavirus SARS-CoV-2 ha generado un impacto en la salud. Afrontar una pandemia, adecuarse a nuevas formas de vida, el confinamiento, el teletrabajo y, en el caso de los/as trabajadores de la salud, el desgaste físico y emocional, ha dejado en evidencia, un segundo problema muy importante: el deterioro de la salud mental en las y los trabajadores.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, “la salud mental es un estado de bienestar en el que la persona realiza sus capacidades y es capaz de hacer frente al estrés normal de la vida, de trabajar de forma productiva y de contribuir a su comunidad”, siendo el fundamento del bienestar individual y del funcionamiento eficaz de la sociedad.

En la opinión de los expertos del Instituto de Seguridad Laboral, el encierro, un futuro incierto y la posibilidad de enfermarse gravemente de Covid-19, entre otros factores, ha generado que las cifras de atención por salud mental suban exponencialmente. Como consecuencia de aquello, en el Instituto han aumentado las patologías psicológicas calificadas como laborales en un 279%, lo que evidencia un aumento desmesurado en la exposición al riesgo por parte de las y los trabajadores.

Es por eso que, haciendo frente al contexto actual, como Instituto de Seguridad Laboral nos hemos comprometido a enfrentar este problema, profundizando y creando un servicio especializado para ello, instalando un Programa Nacional de Apoyo Psicológico Preventivo (APs ISL), y otras herramientas de apoyo y contención emocional.

Este programa cuenta con dos fases, la primera es una etapa preventiva, la cual se construye en conjunto con nuestros adheridos, según la necesidad y particularidad de cada uno de ellos, para evaluar los factores de riesgo y generar medidas de mitigación, con el fin de implementar un programa que se ajuste a sus requerimientos particulares. La segunda fase, que tiene un carácter reactivo, busca entregar orientación y apoyo psicológico oportuno a los/as colaboradores que, en el cumplimiento de sus funciones, se ven expuestos a situaciones de alta complejidad. Bajo este

“La salud mental es un estado de bienestar en el que la persona realiza sus capacidades y es capaz de hacer frente al estrés normal de la vida, de trabajar de forma productiva y de contribuir a su comunidad”.

esquema, las atenciones pueden ser grupales o individuales.

De esta manera quienes estén adheridos al ISL pueden contar con el apoyo y contención emocional tan necesaria en estos momentos de pandemia. Ofrecemos talleres, charlas, jornadas grupales, webinars focalizados, y atención de especialistas en psicología, quienes realizan sesiones telefónicas confidenciales con los trabajadores, generando una red de contacto directa para las personas que deseen el apoyo y la atención de nuestros profesionales.

Si bien, buscamos generar herramientas de apoyo, no podemos olvidar que esto también se trata de integrar y promover ambientes sanos y saludables en los espacios laborales y en el teletrabajo, es por eso que, el enfoque de este programa es precisamente la prevención, pieza fundamental en la instalación de una cultura que mitigue los riesgos.

Enfrentar el problema de la salud mental en Chile es una tarea de todos y los organismos administradores tenemos una gran responsabilidad, razón por la cual, el ISL contribuye a través de este programa.

Si estás adherido/a al ISL y necesitas coordinar alguna fase de este plan puedes visitar nuestro sitio web www.isl.gob.cl y solicitar esta prestación preventiva al correo electrónico fidelizacion@isl.gob.cl

CGE LOGRA RECONOCIMIENTO DE MUTUAL DE SEGURIDAD POR “CERO” ACCIDENTES EN 2020

Texto elaborado por Compañía General de Electricidad CGE.

Un importante reconocimiento en el ámbito de la seguridad obtuvo la Compañía General de Electricidad CGE, la cual fue reconocida por la Mutual de Seguridad por su gestión durante el año 2020 en el ámbito de la “Gestión preventiva en seguridad y Salud integral 2020”.

La compañía eléctrica, que presta servicio a más de 3 millones de clientes entre las regiones de Arica y Parinacota y La Araucanía, logró una tasa de “cero accidentes” en personal propio, cumpliendo con una de las metas propuestas en su estrategia de seguridad integral, que es justamente llegar al índice logrado en 2020: Cero accidentes.

Este logro se dio en el desafiante escenario planteado por la pandemia de Covid 19, que obligó a las empresas –entre ellas CGE– y a todos los actores de la sociedad, a adecuar sus operaciones a la nueva realidad planteada por los confinamientos masivos y la transmisibilidad del virus.

Iván Quezada, Gerente general de CGE, señaló que “este reconocimiento es el resultado de un largo camino que hemos recorrido como empresa para poner a la seguridad en el centro de todas nuestras operaciones. Para CGE, el haber logrado en 2020 una tasa de “cero accidentes” en personal propio es un gran orgullo, que también nos pone un enorme desafío, que es seguir por la senda trazada para mantener



Iván Quezada,
Gerente
general
de CGE.



este indicador. Sabemos que hemos logrado una meta importante, pero ahora debemos seguir trabajando con más fuerza para mantener este logro”.

El ejecutivo sostuvo que, durante 2020, la compañía distribuidora también logró reducir la Tasa de Accidentabilidad Laboral de las empresas contratistas en un 34% en comparación con el año 2019, alcanzando una Tasa de Accidentabilidad (TA) de 0,84 en el 2020, por debajo de la TA en Chile de la actividad económica EGA y de Servicios de 1,3 del mismo año.

“Esto es muy relevante, porque gracias al trabajo de concientización que hemos realizado con las empresas contratistas y el establecimiento de protocolos claros, hemos logrado permear estos valores, permitiendo que nuestros contratistas y sus trabajadores cumplan con algo tan cotidiano como llegar a casa con sus familias después de una jornada de trabajo”, señala Iván Quezada.

Asimismo, destacó que, durante 2020, y dada la situación sanitaria, CGE logró implementar con éxito un protocolo de seguridad para enfrentar el Covid-19 y, asimismo, establecer un control respecto del cumplimiento por parte de las empresas contratistas, con el objetivo de proteger a sus trabajadores.

SEGURIDAD: UN TRABAJO CONSTANTE

La mejora en los índices de accidentabilidad se enmarca en las iniciativas llevadas adelante por la Política de Seguridad y Salud implementada por CGE, que tiene como eje el fortalecimiento de una “cultura de la seguridad” al interior de la empresa, la que se hace extensible también a las empresas contratistas y sus colaboradores, basada en tres ejes principales: Seguridad y salud como responsabilidad individual; cultura de seguridad y recursos.

Así, la política contempla cuestiones como la educación y promoción de la salud; el aprendizaje, formación continua y análisis de accidentes; la notificación, evaluación y gestión de las posibles situaciones de riesgo; y la integración en la gestión empresarial de la prevención de riesgos y las conductas de autocuidado.

Como resultado de la aplicación de esta política, se han definido principios de Seguridad, Calidad y Medio Ambiente. Manuel Ortega, gerente de Seguridad –Medio Ambiente y Calidad de la red de CGE, señala que “estos principios rectores de toda la política de CGE son: nada es más importante que la seguridad y salud; que todo accidente puede ser evitado; que la seguridad es una responsabilidad de la dirección; que la seguridad también es una responsabilidad individual y, finalmente, que todos

los trabajos se deben planificar y ejecutar pensando en la seguridad”.

Esto ha sido complementado con una serie de programas de Seguridad y Salud por parte de la compañía, entre ellos, los comités paritarios, de liderazgo visible, capacitación y entrenamiento, estándares y procedimientos, investigación de accidentes e incidencias, inspecciones documentadas de seguridad, salud ocupacional, acciones de mejoras y evaluaciones y auditorías.

Como resultado, desde 2017 en adelante, la tasa de incidencia de accidentes de personal propio ha caído desde una tasa de 1,72 a cero en 2020, llevando también a cero las jornadas perdidas el año pasado. Asimismo, el número de accidentes en personal contratista cayó desde 131 en 2017 a 46 en 2020, mostrando también una reducción en el número de jornadas perdidas por este motivo.

En este sentido, CGE ha realizado una serie de acciones de prevención con sus contratistas para asegurar el cumplimiento del plan, entre ellas, reuniones mensuales para revisar el avance del programa y revisiones puntuales ante la ocurrencia de un accidente con baja. Es así como el año pasado en forma proactiva se reportaron y gestionaron más de 3.200 incidentes. ■

CGE

En un año de tantos desafíos, el cuidar de nuestro equipo fue uno de nuestros grandes objetivos y por eso hoy agradecemos a:



por el reconocimiento como líderes en el rubro de distribución de energía eléctrica de Chile en el área de “Gestión Preventiva en Seguridad y Salud Integral 2020”.

Seguiremos comprometidos con brindar un espacio lleno de seguridad y energía para nuestro equipo.



www.cge.cl



@CGE_Clientes



800 800 767

LA METÁFORA DEL TRIÁNGULO EN EL ÁMBITO DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (SST)

ALEJANDRO MORALES
MÉDICO ESPECIALISTA EN MEDICINA DEL TRABAJO
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
■■■■■■■

Es probable que el triángulo de Herbert William Heinrich y la versión que de él hizo Frank Bird (Figura 1) se encuentren dentro de los íconos de mayor reconocimiento mundial en el ámbito de la Seguridad y Salud en el Trabajo. De hecho, es probable que hoy en día muchos profesionales de SST lo sigan utilizando en su práctica diaria y que el modelo siga siendo parte del currículum de muchos centros de estudios encargados de preparar a los futuros profesionales SST.

Sin embargo, un número creciente de profesionales y académicos en temas de SST han cuestionado la validez del triángulo, especialmente en lo relacionado con el vínculo entre los cuasi-accidentes (en la terminología original) y los accidentes graves y fatales, lo que a juicio de ellos concentra los esfuerzos (y los recursos) de gestión de riesgo en aquellos incidentes de alta frecuencia y bajo potencial, entregando una “falsa sensación” de control del riesgo.

A esto se suma el hecho que en algunas empresas de

alto riesgo co-existen dos mundos en Seguridad: la Seguridad de Procesos y la Seguridad de Personas y estos mundos tienen una baja intersección en sus respectivos triángulos estadísticos (Figura 2), por lo que deberían ser gestionadas en forma independiente.

Algunos de los ejemplos citados para demostrar lo anterior son los accidentes de la Refinería de Texas (2005), que ocasionó 15 trabajadores fallecidos y 180 lesionados, y el de Deep Water Horizon (2010), que ocasionó 11 casos fatales y daños incommensurables al medio ambiente. Por esta razón, los detractores han propuesto la eliminación del triángulo de Heinrich–Bird de la enseñanza de los profesionales SST y de su aplicación actual como parte de los Sistemas de Gestión de Riesgo en las empresas.

Sin embargo, otros autores más conciliadores proponen conservar los triángulos de Heinrich-Bird como una buena herramienta de “sensibilización” y “visibilización” de la SST en los lugares de trabajo, más allá de que las proporciones planteadas sean las correctas o que la relación

FIGURA 1. TRIÁNGULOS HEINRICH - BIRD

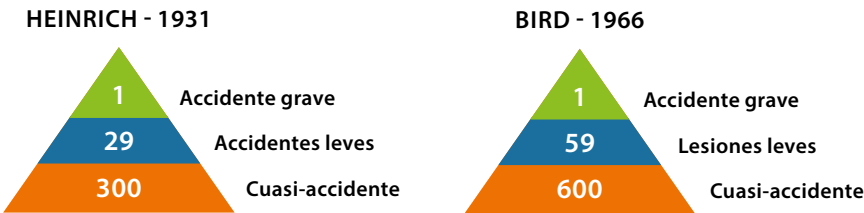


FIGURA 2. RELACIÓN ENTRE TRIÁNGULOS SEGURIDAD DE PERSONAS Y SEGURIDAD DE PROCESOS

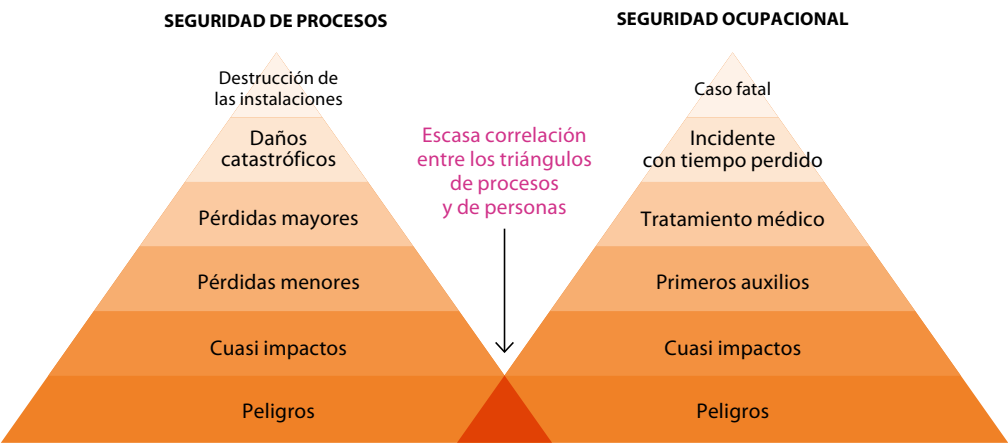


FIGURA 3. PRECURSORES DE ACCIDENTES GRAVES Y FATALES



entre la base de la pirámide y los accidentes graves o fatales sea real o no.

Otros autores en cambio han propuesto nuevas interpretaciones para el triángulo. Dentro de ellos se encuentra Thomas Krause, psicólogo fundador de la consultora BST que en base a un estudio de los incidentes registrados en 8 empresas propone centrar los esfuerzos de investigación y seguimiento en los incidentes que potencialmente podrían haber desencadenado accidentes graves o fatales. A este tipo de incidentes Krause los denomina “precursores” y el fundamento de esta propuesta es que la búsqueda e identificación de este 21% del total de incidentes permite obtener información relevante para la prevención de estos casos de accidentes graves y fatales (Figura 3). Este enfoque es el que usa actualmente la consultora Dekra y la ACHS en Chile.

El Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle

de Francia (ICSI) hace un análisis similar al de Krause y propone un enfoque denominado “El diamante” de la prevención de accidentes graves y fatales (Figura 4). Si bien el ICSI no indica porcentajes o ratios del número de incidentes de alto potencial, al igual que Krause, el llamado es a focalizar los esfuerzos en el control de este tipo de incidentes.

Otro uso del triángulo en SST es el triángulo invertido que se usa para ejemplificar la jerarquía de controles (Figura 5), indicando cuáles son las medidas más efectivas en la gestión del riesgo. Un complemento de este modelo es la diferenciación en barreras “duras” y “blandas” de las medidas contenidas en el triángulo, clasificando a las tres primeras (eliminación, sustitución, controles de ingeniería) como barreras duras y a las dos restantes como barreras blandas.

FIGURA 4. EL DIAMANTE DE LA PREVENCIÓN

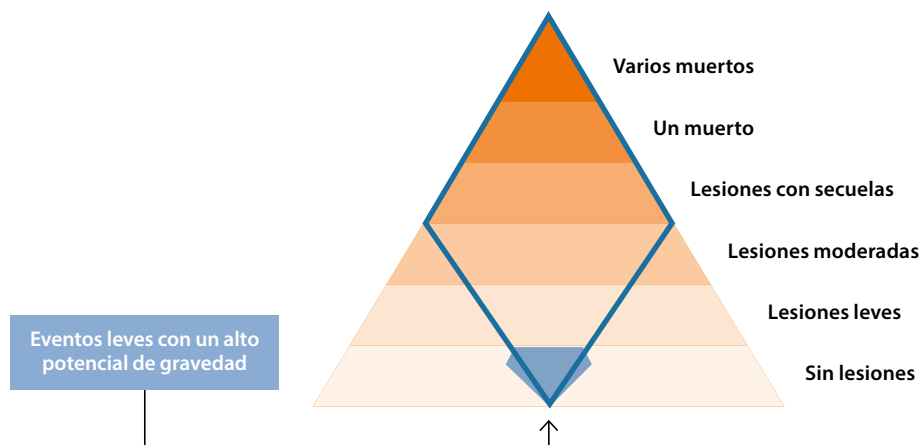
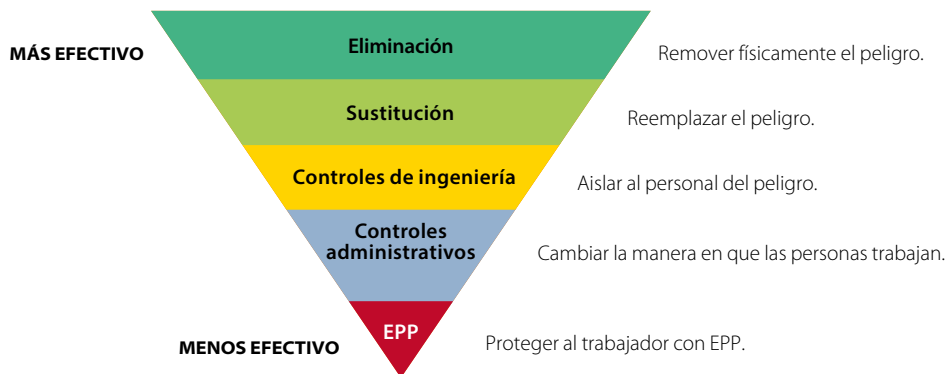


FIGURA 5. LA JERARQUÍA DE CONTROLES DEL RIESGO



A raíz de la Pandemia esta herramienta se adaptó al riesgo Covid 19, entendiendo que en esta fase inicial la eliminación del virus no era una alternativa viable. Una propuesta de aplicación del triángulo de Jerarquía de Controles a la Pandemia se presenta en la Figura 6.

OTROS TRIÁNGULOS Y SU POTENCIAL APLICACIÓN EN SST

En el ámbito de la Psicología se ha utilizado también el triángulo para graficar la dinámicas interpersonales. En 1968 Stephen Karpman publicó su artículo “Fairly tales and script drama analysis”, en este trabajo se describen las dinámicas de tres roles (Persecutor, Víctima, Rescatador) desde la perspectiva del análisis transaccional. Años después y sobre esta base conceptual, David Emerald Wo-

meldorff publica el año 2005 una propuesta basada en el crecimiento personal, que propone evolucionar desde el triángulo dramático (Drama Triangle - DDT) al triángulo del empoderamiento (TED). La propuesta de Emerald es llevar a los roles “disfuncionales” del Triángulo Dramático de Karpman a roles proactivos, mediante una dinámica de empoderamiento (Figura 7).

La propuesta es explorar la posible aplicación de esta dinámica al ámbito de la SST. Más allá de lo controversial que resulta asignar los roles del triángulo de Karpman en un contexto laboral, es indudable que en nuestros días persisten lugares de trabajo en que los accidentes y enfermedades profesionales se enmarcan en el tipo de dinámicas disfuncionales que ilustra el triángulo.

En el contexto de esos lugares de trabajo, el trabajador

FIGURA 6. LA JERARQUÍA DE CONTROL DE RIESGO APLICADA A COVID 19

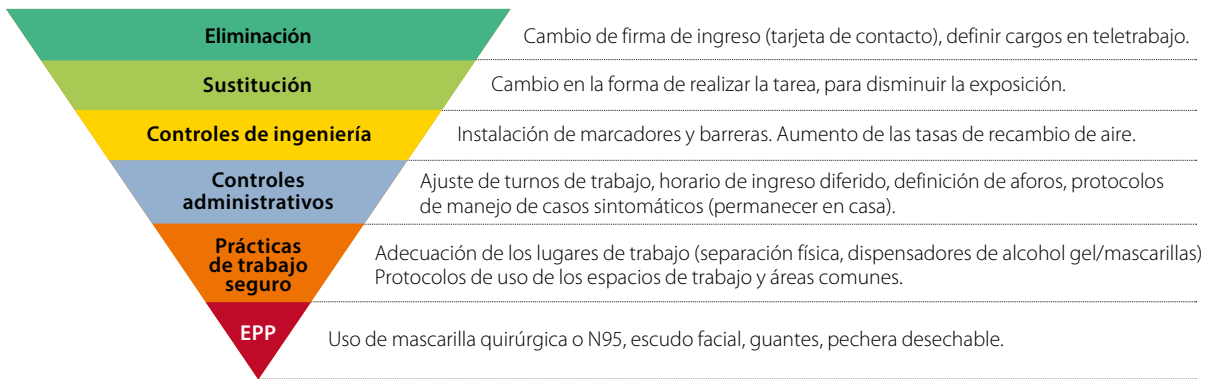
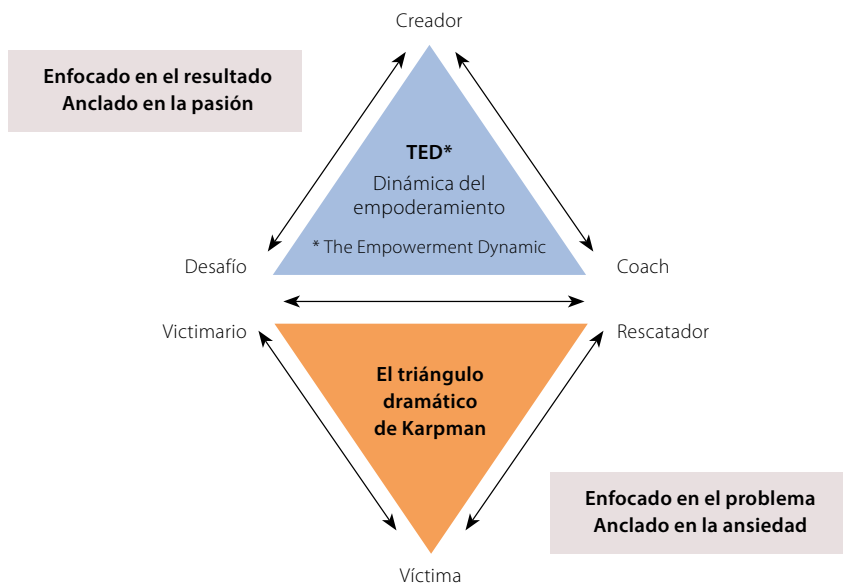


FIGURA 7. DEL DRAMA AL EMPODERAMIENTO – EVOLUCIÓN DEL TRIÁNGULO DE KARPMAN



juega el rol de la VÍCTIMA y se le asigna la responsabilidad del accidente, un concepto que los angloparlantes han denominado “Blame the Victim”. El rol del PERSECUTOR en cambio es asignado al profesional de prevención, quien es visto como el encargado de ejercer una “labor policial” del cumplimiento de los protocolos y medidas de control de riesgo. Alternativamente, el rol del Persecutor puede ser asignado al nivel directivo (supervisores – gerentes de operación) cuyo interés estaría enfocado a la producción en desmedro de la SST. Finalmente, el rol del

RESCATADOR puede ser asignado al representante sindical, quien sería el encargado de enfrentar al Persecutor, en defensa de la Víctima.

No cabe duda que más allá de si los roles corresponden o no a los cargos delineados precedentemente, es indudable que desde la perspectiva actual de la SST la existencia de estos roles y de este enfoque refleja, al igual que en el concepto original de Karpman, una dinámica disfuncional que debería ser erradicada por cuanto no contribuye ni al bienestar de las personas ni a la productividad

de la empresa. La oportunidad para aquellos lugares en los que aún exista una dinámica disfuncional como la que ejemplifica el triángulo de Karpman es evolucionar hacia la propuesta de Emerald.

Con el enfoque del triángulo del empoderamiento (TED) el trabajador asume el rol del CREADOR, con una participación activa y empoderada (con voz y voto) frente a la gestión de riesgos y a la productividad del negocio. El profesional de prevención o el nivel directivo ejercen un rol de Mentoría ofreciendo al trabajador orientación y nuevos desafíos laborales, facilitando las condiciones para su ejecución. Finalmente, el rol de COACH como facilitador de la tarea del trabajador y en interacción con el nivel directivo, puede ser asumido por distintos actores (la supervisión de primera línea, el profesional de prevención, el comité paritario, los representantes de los trabajadores). En una situación ideal, cualquier persona al interior de la empresa, independientemente de su cargo formal, podría ejercer las acciones de liderazgo asociadas al ejercicio del rol de Coach.

Es indudable que el triángulo de Emerald y los roles que propone representan no solo una mirada generativa que genera un mayor bienestar y empoderamiento de las personas, y una mayor sustentabilidad de las empresas, sino que se adapta mejor a los tiempos actuales y a las diná-

micas sociales que observamos en el ámbito de la sociedad en general.

BIBLIOGRAFÍA

- Reviewing Heinrich. Dislodging Two Myths From the Practice of Safety. Fred A. Manuele https://aeasseincludes.assp.org/professional-safety/pastissues/056/10/052_061_F2Manuele_1011Z.pdf
- CSB's final report cites 'broken safety culture' at BP. Dittrick P, 2007. Oil and Gas Journal <https://www.ogj.com/general-interest/article/17285560/csbs-final-report-cites-broken-safety-culture-at-bp>
- BP's misdirected safety focus blamed for Deepwater debacle. Trager R, 2012. Chemistry World <https://www.chemistryworld.com/news/bps-misdirected-safety-focus-blamed-for-deepwater-debacle/5272.article>
- On the Prevention of Serious Injuries and Fatalities Thomas R. Krause, P (2012) <https://aeasseincludes.assp.org/proceedings/2012/docs/564.pdf>
- Lo esencial de la Prevención de accidentes graves, mortales y tecnológicos mayores. Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle. 2019 https://www.icsi-eu.org/sites/default/files/2020-07/Icsi_essentiel_ES_prevention-accidentes-graves-mortales-technologiques-majores_2019.pdf
- Human factors briefing note no. 20 – Occupational safety vs. process safety. (2011) Energy Institute. <https://www.hpog.org/assets/documents/BN-20-Occupational-safety-vs-process-safety-web.pdf>
- Karpman, S. (1968). Fairy tales and script drama analysis. Transactional Analysis Bulletin, 7(26), 39-43. <https://karpmandramatriangle.com/pdf/DramaTriangle.pdf>
- Emerald, D. (2005) The Power of TED* (The Empowerment Dynamic): The Key to Creating an Extraordinary Life. <https://powerofted.com/>

96 años de experiencia

BAILAC

EL ÉXITO DE BAILAC ES EL RESULTADO DE UN GRAN EQUIPO

**SOLUTIONS & MINING
CUSTOMER EXPERIENCE**

www.bailac.cl

The advertisement features a man in a white hard hat and orange safety jacket in the foreground. In the background, there is a large yellow excavator and a white truck with 'BAILAC' and the number '881' on it. The overall scene is set in a mining environment with a warm, orange-toned lighting.

CPHS: ES MOMENTO DE RE-EVOLUCIÓN

SAMUEL CHÁVEZ DONOSO MBA
DIRECTOR GENERAL REKREA LTDA.



La pandemia del coronavirus, así como también otros eventos ocurridos, nos ha vuelto a constatar, una vez más, que Chile necesita con urgencia una Cultura Preventiva amplia y a todo nivel.

Cualquiera que haga aunque sea un somero análisis del cómo hemos enfrentado esta pandemia, llegaría a la conclusión de que parte muy importante de las pérdidas de decenas de miles de vidas humanas que hemos tenido que lamentar, así como de las enormes pérdidas económicas, de empleo y de todo tipo dejadas por esta pandemia (que aún no termina), pudieron haberse evitado si hubiésemos tenido una cultura preventiva. Pero no fue así. Y no hay indicios tampoco, de que esta vez hayamos aprendido la Lección... lamentablemente.

Es verdad que tuvimos importantes aciertos en post-contagio a través del trabajo extraordinario en las clínicas y hospitales; pero no fue lo mismo en la etapa de pre-contagio, para evitar los contagios; es decir, para prevenir. La tardía y débil estrategia Testeo-Trazabilidad-Aislamiento y la ausencia de una Campaña Comunicacional efectiva, para promover positivamente el autocuidado y el sociocuidado de los ciudadanos, son dos claros ejemplos de ello.

Como país, seguimos sin tener una Cultura Preventiva. Somos buenos para re-accionar, pero no tanto para prevenir. Y hay cientos de claros ejemplos al respecto.

Es hora ya de que aprendamos la Lección. Es hora ya de emprender como país, el desafío de desarrollar una Cultura Preventiva que nos acompañe en todos nuestros comportamientos, en todo momento, en todo lugar, a todo nivel y en toda circunstancia; ya sea en el hogar, en el trabajo, en el tránsito; así como también en los cuidados de nuestra salud y en la forma como nos relacionamos con el medio ambiente.

Las autoridades gubernamentales, las mutualidades, las organizaciones empresariales y de trabajadores, los profesionales de prevención, los Comités Paritarios de Higiene

y Seguridad, así como también las propias empresas, debemos avanzar más rápidamente en este desafío.

Necesitamos con urgencia dar un gran salto en materia de prevención, para lo cual se requiere de todos nosotros visiones más claras, sueños más ambiciosos y desafíos más exigentes. Así como también, desde luego, una actitud más comprometida con la prevención.

En particular, en lo que respecta a los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad debiera generarse (por lo que ellos significan), una reactivación potente y generalizada asumiendo este estamento en plenitud las responsabilidades y atribuciones que han recibido por el imperio de la ley puestas al servicio, especialmente, de la promoción y desarrollo del autocuidado y del sociocuidado, como las principales bases de una Cultura Preventiva.

Independiente de lo valioso que han hecho y aportado hasta hoy estos organismos al desarrollo de la seguridad en las empresas, lo que queda por hacer aún es mucho; pero también es grande el tremendo potencial que tienen si trabajan bajo la premisa de que constituyen “Un Gran Punto de Encuentro” e impregnados de un “espíritu paritario”, que se traduzca en metas cada vez más exigentes y en estrategias más efectivas.

Los comportamientos que hemos observado durante la pandemia del coronavirus, en todo ámbito y a todo nivel, debieran generar en los Comités Paritarios una especial instancia de reflexión, de autoevaluación y de diagnóstico, para a partir de allí, generar las visiones, desafíos y compromisos en orden a encabezar una verdadera re-evolución, en pos del desarrollo de una Cultura Preventiva.

Lo que logren los Comités Paritarios en materia preventiva, tienen un impacto que va más allá de sus respectivas empresas; sus resultados alcanzan también a los hogares y a la ciudadanía.

Sin duda, sería un importante punto de partida para dar el gran impulso que se requiere para el desarrollo de una Cultura Preventiva en nuestro país. ■

TELETRABAJO Y ACOSO LABORAL

“La elección fue seguir con este trabajo o buscar otro lugar de trabajo. Y le dije eso a mi jefe y con eso de repente salió esta oferta de poder trabajar desde casa...”

(Gillian, teletrabajador)

LUIS LÓPEZ-MENA (PH.D.)

PSICÓLOGO



INTRODUCCIÓN

Los factores de naturaleza psicosocial están presentes en todo tipo de trabajo. Son propios de cualquier actividad, no son opcionales. Hace ya algunos años la OIT¹ los identificó, en general, como las condiciones de trabajo, la organización del mismo y la ejecución de éste. En un plano más realista, estos factores pueden observarse, en las interacciones sociales entre las personas y los grupos y es posible apreciarlos, en forma directa o indirecta, en diversas funciones necesarias de las empresas para la realización del trabajo, tales como el liderazgo, los roles de cada miembro, los conflictos de rol, las relaciones interpersonales, las comunicaciones y otras funciones similares destinadas a la buena marcha de cualquier organización.

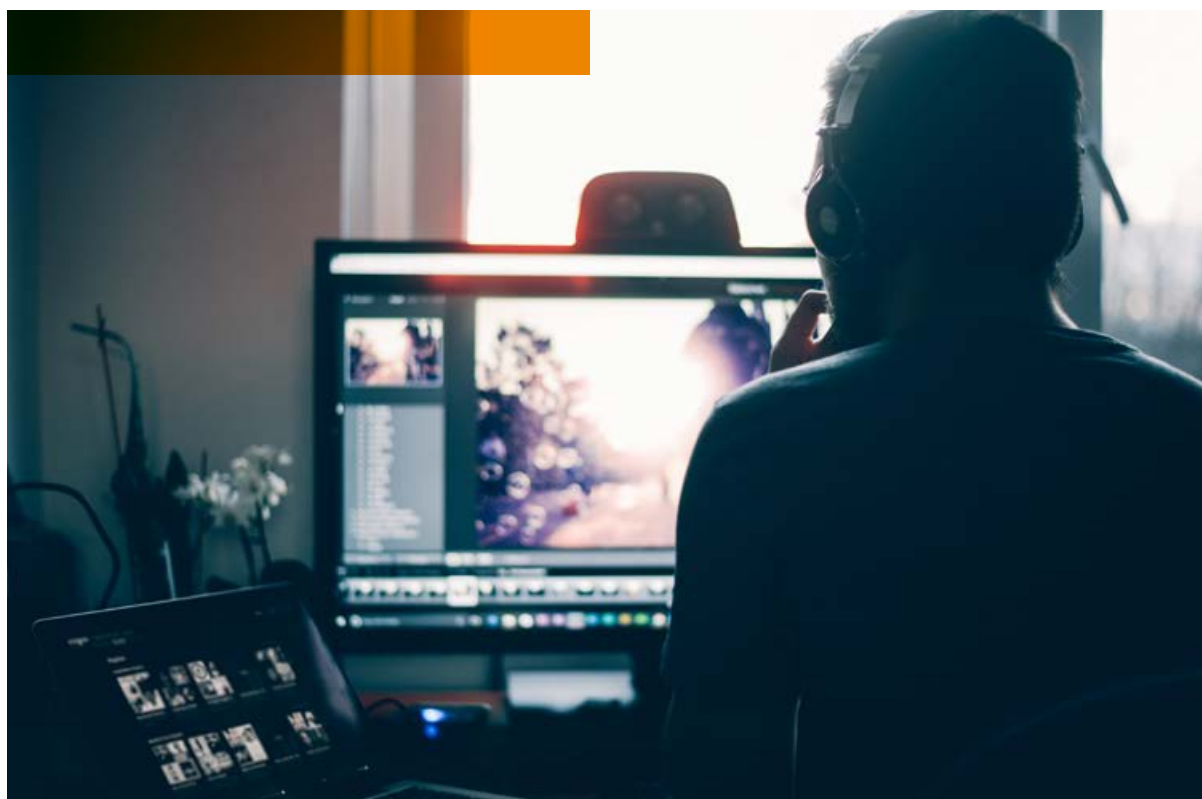
Ahora bien, el descuido, la improvisación o la escasa atención por parte de la empresa al correcto ejercicio de estas funciones o actividades que constituyen los factores psicosociales naturales del trabajo, genera disfunciones y desarmonías. Estas pueden provocar graves dificultades que facilitan el surgimiento de los riesgos psicosociales en el trabajo cotidiano. Entre estos riesgos se encuentra el estrés, la violencia, diferentes tipos de acoso, abuso o discriminación en el trabajo y otros similares. A su vez, la permanencia o la profundización de estos riesgos por desatención de la gerencia, puede afectar gravemente a los trabajadores en su salud psicológica y física. Entonces se suele ocasionar lo que

se denomina daño psicosocial en las personas, el que puede ser grave y en ocasiones, hasta fatal.

Esta breve diferenciación introductoria es necesaria pues en ocasiones se presentan ciertas confusiones en su delimitación y diferencias entre estos tres conceptos, lo que puede llevar a algunos especialistas a considerar cada uno de estos elementos por separado. Esa visión puede llevar a intervenir en forma aislada descuidando el hecho que se encuentran vinculados de forma interdependiente y que una intervención para corregir situaciones anómalas, debería tener una mirada sistémica sobre las interacciones entre factores, riesgos y daño, para alcanzar éxito.

En diversos países americanos se ha legislado sobre estos riesgos psicosociales con un tratamiento legal específico y en forma aislada para cada riesgo. Esta situación es un avance pero la mayoría de estas legislaciones resultan incompletas y se advierte claramente la ausencia de especialistas de la ciencia de la conducta que hubiesen podido aportar los conocimientos obtenidos con rigor ex-

1. OIT Es la Organización Internacional del Trabajo. Señala textualmente: “Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo y su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo” (OIT, Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control. Ginebra: (1986, p. 3)



GLENN-CARSTENS-PETERS / UNSPLASH

perimental sobre el comportamiento humano. Con este apoyo se puede elaborar una legislación más cercana a la realidad, más comprensiva y más útil. Este aporte facilitaría una mejor aceptación de las normas y de los cambios de conducta que las normas indican. Cuando está ausente, es decir al ignorar entre otras, las variables socioemocionales y conductuales implicadas en la conducta que se pretende normar, se puede generar en las personas rechazo y estrategias de contracontrol o la búsqueda de subterfugios para eludirlas. Por estas razones estas legislaciones resultan parciales y pueden tener debilidades desde su nacimiento. En la confección de estos documentos legales suelen intervenir casi siempre, solamente profesionales abogados cuya visión de las interacciones sociales está orientada al conflicto, desconociendo, dada su formación, por ejemplo, la necesidad de la educación socioemocional para alcanzar adaptativamente y gradualmente los cambios de conducta en las organizaciones o la importancia de la capacitación y de la prevención en diversos fenómenos sociales. Es normal que el abogado esté presente cuando ocurre un conflicto, pero no cuando se requiere prevenirlo.

A partir de esta limitación queda claro que la legislación se centra en forma casi única o preferente, en las sanciones como el principal y casi único recurso de control de los conflictos y de los riesgos psicosociales. Los legisladores, seguramente por desconocimiento de la capacidad de las propiedades de la educación emocional para la prevención

de estos riesgos, no las integran en sus normas. No educan, más bien recurren al fácil expediente de la sanción. Aquí se observa el erróneo predominio del enfoque normativo para regular la conducta humana, descuidando por desconocimiento, el enfoque de contingencias que explica con éxito el comportamiento, su predicción y control, al momento de formular las normas.

Los factores de naturaleza psicosocial fueron apreciados con mayor claridad en las empresas a partir de la revolución digital y telemática. Probablemente estaban siempre presentes, pero ocultos por los riesgos físicos del trabajo que surgieron con la revolución industrial. Así, grandes cambios en el mundo del trabajo, dieron curso a dos tipos de riesgos que actualmente coexisten activamente en las organizaciones: los riesgos físicos y los riesgos psicosociales.

Desde hace unas décadas, un nuevo cambio en el mundo del trabajo, tal como le conocíamos, viene a formular nuevas interrogantes. Se trata del trabajo remoto o teletrabajo la que constituye una forma de ejecutar el trabajo en la que se observan dos características descritas por la OIT en los siguientes términos: a) éste se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en el centro de trabajo u oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación, facilitando la comunicación.

El teletrabajo es ejecutado actualmente por un enorme

En este nuevo escenario, el desafío para el psicólogo del trabajo, que habitualmente participa y contribuye activamente a la prevención de los riesgos generados en el ambiente laboral, consiste en analizar si en el teletrabajo se presentan o no los mismos riesgos, en que forma lo hacen o si surgen nuevos riesgos como producto de este nuevo y drástico cambio en las formas de ejecutar el trabajo.



número de trabajadores a nivel global. Lo que antes ocurría en forma creciente y progresiva, pero algo lenta, en 2020 se ha ampliado y el teletrabajo presenta actualmente a nivel global una cobertura inimaginable hace un año. De constituir una opción casi voluntaria y un acuerdo optativo entre trabajador y empresa, se ha convertido por efectos de las cuarentenas generadas por la pandemia 2020, en una necesidad y una actividad en muchos casos ineludible o incluso forzada.

En este nuevo escenario, el desafío para el psicólogo del trabajo, que habitualmente participa y contribuye activamente a la prevención de los riesgos generados en el ambiente laboral, consiste en analizar si en el teletrabajo se presentan o no los mismos riesgos, en que forma lo hacen o si surgen nuevos riesgos como producto de este nuevo y drástico cambio en las formas de ejecutar el trabajo. En general, la legislación de los países americanos es débil y ha resultado tardía en materias de riesgos en teletrabajo. Los estudios en los países anglosajones sobre esta modalidad de trabajo comenzaron en la década de los 80. En Colombia, por ejemplo, la ley sobre teletrabajo se dictó en 2008. También la Ley del Teletrabajo en España está regulada por el Real Decreto Ley 6/2019 de 1 de marzo, y en ella se contempla la posibilidad que el trabajador solicite realizar su trabajo en esta modalidad.

La legislación chilena es mas tardía aún –1 de abril de 2020– y deriva este asunto a las aseguradoras de accidentes del trabajo, o señala el Código del Trabajo, el que, en su Art. 184, efectúa una mención general a la responsabilidad del empleador por la prevención de los riesgos en el trabajo. Se menciona también allí, ligeramente, la Ley de Prevención de Accidentes, (N° 16.744) la que por su antigüedad y obsolescencia, permitida y tolerada por diversas Administraciones, tampoco identifica los riesgos psicosociales como tales.

Considerando estos antecedentes, el propósito de este

trabajo es presentar un marco conceptual sobre las características de estos fenómenos relativamente recientes del mundo del trabajo humano: el teletrabajo y el riesgo psicosocial denominado acoso laboral (mobbing) u hostigamiento laboral. La simultaneidad de estos procesos plantea atractivos desafíos al psicólogo del trabajo para prevenir y controlar este riesgo, con independencia del lugar o momento en que éste pudiese presentarse.

EL TELETRABAJO

El teletrabajo se conoce con diferentes denominaciones tales como ‘trabajo remoto’, ‘trabajo virtual’ o ‘teletrabajo’. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación permiten, en general, que muchas actividades laborales se realicen desde casi cualquier lugar y en cualquier momento. Este trabajo remoto, a menudo denominado teletrabajo, está cambiando la naturaleza del trabajo, el papel y la participación de las personas en los procesos de trabajo y las formas en que las organizaciones operan y gestionan sus procesos productivos.

La iniciativa del teletrabajo tiene una historia breve, directamente asociada a la evolución de las tecnologías informáticas y tuvo sus inicios en una crisis en Estados Unidos. En efecto, la crisis del petróleo de la década de 1970, hizo necesaria la reducción de los desplazamientos de los trabajadores, para contribuir a disminuir el consumo de combustible y con ello, la dependencia del combustible fósil. Inicialmente, la actividad del teletrabajo se refería a nuevos arreglos laborales en los que los empleados trabajaban en un lugar alejado de la oficina central, como su hogar o un centro de teletrabajo. Ahora bien, al evolucionar los dispositivos de escritorio a ordenadores portátiles y a los teléfonos inteligentes, y la ampliación de internet, se reconoció la movilidad de los empleados (tanto propios como externos

o trabajadores invitados temporalmente para proyectos específicos), como una característica positiva y posiblemente atractiva para ejecutar su trabajo (Boell et. al, 2013).

Actualmente, aunque la investigación aún es escasa especialmente en los países americanos, el teletrabajo ha sido bien aceptado en bastantes industrias con un gran número de personas que trabajan regularmente de forma remota y rara vez concurren a la oficina aunque la incidencia del número real de teletrabajadores es desconocida. Sin embargo, el diseño y el desempeño de las actividades laborales no pueden separarse de las tecnologías subyacentes. Por tal razón esta nueva situación hace necesario que los psicólogos del trabajo enfrenten el estudio de estas nuevas relaciones de trabajo entre el hombre y la máquina. Igualmente se requiere averiguar de qué forma afecta este nuevo mundo laboral a sus actores.

En general, y en tiempos denominados “normales”, puede señalarse que los empleados que realizan teletrabajo tienen más flexibilidad de horario, menores costos de viaje y menor inversión de tiempo de viaje entre su casa y su centro de trabajo presencial habitual. De igual modo, las herramientas de comunicación mejoradas permiten a los directivos u otros trabajadores que se desplazan regularmente, como parte de su trabajo habitual, proporcionar

orientación, entregar instrucciones, aprobar acciones y tomar decisiones mientras están fuera de su oficina habitual. Los empleadores también pueden beneficiarse. Por ejemplo, los costos de espacio de oficina pueden ser más bajos, se reducen los costos de los viajes, se puede aumentar la productividad y la creatividad, se permite una organización de trabajo más flexible, retener al personal, la satisfacción de los empleados puede ser más alta y la huella de carbono de la empresa se reduciría.

Según la Comisión Europea para el Diálogo Social, el teletrabajo es una nueva forma de trabajo importante, aún de tamaño modesto en los países europeos, pero que se ampliará en el futuro, aunque sólo sea para contribuir a evitar la congestión del tráfico y cumplir el objetivo de un crecimiento sostenible con una menor emisión de CO₂. Podría desempeñar un papel clave para lograr el “crecimiento inteligente” para unas sociedades cada vez más necesitadas de opciones sustentables (Visser et.al., 2008).

Atendido el objetivo de este estudio, convendrá describir brevemente, algunas características del teletrabajo en su desarrollo reciente, especialmente para establecer sus ventajas u oportunidades. Esta visión es previa a la coyuntura de los tiempos de pandemia 2020, los que también se comentarán al concluir esta revisión.

Conoce nuestro portafolio de soluciones para la minería

Con más de 150 años de historia acabamos de celebrar nuestro primer aniversario tras nuestra fusión como Metso Outotec ofreciendo soluciones tecnológicas que contribuyen a la obtención de mejores resultados productivos y al desarrollo del planeta de forma amigable.

Metso:Outotec



mogroup.com/cl



Desde hace algún tiempo la Comisión Europea antes mencionada, reconoció esta actividad laboral como una práctica innovadora que podría ayudar a lograr un mejor equilibrio entre las demandas del trabajo y la familia y permitir que más personas ingresaran a un empleo trabajando desde sus hogares.

Sin embargo, se debe considerar que precisamente la revolución industrial tuvo, entre muchas otras características, la de establecer una clara y tajante división entre el lugar de trabajo por una parte y el hogar familiar por otra, lo que instauró una suerte de cultura con fuertes usos y costumbres al respecto. Quizás por esta razón, se ha llamado la atención sobre el riesgo de que los empleados en teletrabajo, experimenten mayor estrés al concurrir una superposición entre su vida familiar y el tiempo de trabajo. Y esta situación aún podría ocurrir cuando los niños concurren al colegio regularmente, lo que no sucede en tiempos de pandemia. De igual forma, se alerta sobre el riesgo de aislamiento del trabajador y las dificultades de los directivos para monitorear el desempeño de sus empleados. Es decir, el teletrabajo ofrece un potencial innovador que requiere mayor análisis para facilitar la nueva conciliación entre la vida laboral y la familiar, (en tiempos normales) y también para considerar, como aspecto positivo, la mayor integración de cierto grupo de trabajadores al mundo del trabajo, especialmente de las personas con discapacidad. Dicho de otra forma, esta nueva forma de trabajo volvería a plantear un orden distinto en el mundo del trabajo cuyos efectos aún son sólo parcialmente conocidos.

La mayoría de los estudios efectuados hasta ahora cubren conceptualmente las características del teletrabajo globalmente, en función de sus eventuales ventajas u oportunidades. La investigación en terreno aún es limitada y cuando se realiza se centra en aspectos específicos del teletrabajo. Por ejemplo, Lapierre et. al, (2006) empleando una muestra de 230 trabajadores de diferentes organizaciones, estudian puntualmente la relación entre teletrabajo y familia señalando que las exigencias del tiempo familiar suelen interferir con las responsabilidades laborales.

Gajendran, et al (2007) efectúan un completo meta-análisis de 46 estudios realizados en diversos centros de trabajo, que involucraron una amplia muestra de 12.883 trabajadores. Para realizar su análisis proponen un modelo según el cual los resultados del teletrabajo son filtrados por tres mediadores psicológicos identificados por los autores a partir de una amplia revisión previa de la literatura. Estos mediadores, que la investigación efectuada por ellos revela como claves, son: a) autonomía percibida por el teletrabajador; b) relación (conflicto) trabajo-familia y c) calidad de las relaciones con supervisores y compañeros. Los tres mediadores estarían a su vez, regulados por un moderador estructural, esto es la intensidad del teletrabajo.

Intensidad del teletrabajo se refiere a la cantidad de tiempo que se dedica de la jornada semanal a esta forma de



ANNIE SPRATT / UNSPLASH

trabajo. Para el meta-análisis que realizan consideran que sobre 2,5 días a la semana o más se puede hablar de teletrabajo intensivo.

Los autores trataron de responder a las siguientes cuestiones: *¿Cuáles son las consecuencias positivas y negativas del teletrabajo? ¿Cómo se producen estas consecuencias? ¿Cuándo son estas consecuencias más o menos potentes?*

En el primer mediador psicológico, sobre la percepción de autonomía, señalan que el teletrabajador posiblemente experimente sentimientos de libertad y discreción, ya que se encuentra fuera de la supervisión directa, cara a cara de la jefatura. También es probable que los acuerdos para teletrabajar les permitan experimentar una mayor autonomía gracias a la flexibilidad que se les brinda sobre la ubicación de su trabajo. En la literatura técnica se encuentra implícita la idea que la flexibilidad sobre el lugar de trabajo probablemente aumente la autosuficiencia en la programación de las tareas y aumente también el propio control sobre los medios para completarlas. En este caso, la flexibilidad sería una forma de control. Además, realizar las tareas en casa permite controlar descansos, ropa, diseño, decoración, iluminación, ventilación, música, y otros elementos ambientales que pueden contribuir a aumentar los sentimientos de autonomía del teletrabajador.

En cuanto a las relaciones trabajo-familia, sostienen que este es un asunto que ha sido de objeto de intenso debate. Algunos de los especialistas que citan, sugieren que el teletrabajo es positivo pues conduce a una mayor integración de los roles que se asumen en el trabajo y en la familia. Por el contrario, también se ha expuesto que esta forma de trabajo es poco positiva pues diluye los límites entre el trabajo y la familia lo que puede intensificar conflictos. La investi-

gación empírica efectuada sobre esta relación, no ha sido concluyente.

El tercer mediador psicológico propuesto, entre el teletrabajo y los resultados individuales, se refiere a la calidad de las relaciones con la supervisión y con los compañeros de trabajo. En efecto, cambiar el lugar de trabajo de una oficina convencional al hogar o a una ubicación alternativa, puede alterar la frecuencia, la calidad, y, por definición, la modalidad de interacción que los miembros de la organización tienen entre sí. Se disminuyen las interacciones cara a cara afectas al feedback inmediato y a posibles señales afectivas, pues éstas son más difíciles de enviar, sostener y recibir. El teletrabajo por lo tanto, tendría el potencial para degradar la calidad de la relación supervisor-colaborador. Los gerentes o supervisores temen una disminución de su control del trabajo de sus subordinados, mientras que los empleados temen el aislamiento y el empobrecimiento de la información que reciben.

Además, el teletrabajo puede forzar a los supervisores a cambiar sus estrategias para monitorear a los empleados desde controles basados en comportamiento hacia controles basados en resultados. Dicho esto en los términos de la psicología de la conducta, desde las conductas de proceso a conductas de resultado. Los controles basados en procesos se refieren a prácticas bastante comunes de los supervisores quienes evalúan el desempeño a partir de las acciones observables de los empleados. En cambio, los controles basados en resultados suponen la evaluación del supervisor del desempeño del teletrabajador sobre la base de la evaluación de resultados, productos o entregables del

trabajo. Los gerentes o supervisores que no están dispuestos o que carecen de la capacitación para cambiar sus estilos de gestión y control, probablemente verían un deterioro en la profundidad y en la vitalidad de su conexión con sus colaboradores en teletrabajo.

Los empleados que eligen teletrabajar pueden percibir, correctamente o no, que su lealtad y su compromiso con la empresa se pone en duda. Estiman que sus compañeros pueden creer que priorizan su vida personal por sobre la profesional. También pueden sentir que otros les ven menos comprometidos y menos leales con la empresa.

Estas situaciones sugieren que la calidad de las relaciones de los teletrabajadores con los supervisores y con los compañeros de trabajo pueden influir en su satisfacción laboral, su rendimiento, la intención de cambio de empresa, el nivel de estrés y las percepciones de progreso profesional.

La laboriosa metodología del meta-análisis efectuado por los autores citados, requirió transformar las estadísticas informadas por cada uno de los estudios analizados, tales como medias, desviaciones estándar, valores de X^2 y de los test t y F , en correlaciones. Antes de calcular el tamaño del efecto demográfico estimado, su varianza e intervalos de confianza, los autores aplicaron la estadística de desviación meta-analítica ajustada por muestra, para depurarla y someterla al análisis. En el caso de los estudios que no informaban confiabilidad, se les asignó la confiabilidad promedio de otras investigaciones que empleaban un constructo similar. Calcularon estimaciones meta-analíticas solo cuando obtuvieron al menos $k = 4$ como tamaño de efectos independientes.



Este estudio aporta con una interesante reducción de los aspectos menos conocidos del teletrabajo. Sus análisis señalan que esta forma de trabajo es positiva. Desde la perspectiva de los tres mediadores psicológicos identificados por los autores, ellos señalan que se incrementa la percepción de autonomía y se disminuye las posibilidades de conflicto familia-trabajo.



Sus resultados ponen a prueba las diferentes hipótesis que elaboran vinculadas a su modelo de trabajo (hasta 11) las que son demasiado numerosas para ser presentadas aquí a pesar de su elevado interés. Por ejemplo, para una de sus hipótesis, que afirmaba que el teletrabajo se encuentra negativamente relacionado con la calidad de las relaciones de trabajo, encontraron, con un intervalo de confianza = 95% $-.03$ a $.03$; $r^2 = .003$; $k = 14$; $n = 3,269$, que este es un resultado que parecía sostener dicha hipótesis. Pero al aplicar la estadística Q (para descartar falsos positivos) ésta resultó significativa, lo que implicaba la influencia de los moderadores² en esta relación a pesar que: $X^2(13) = 39.74$, $p < .01$. Por lo tanto, estos datos no proporcionaban apoyo para sostener esta relación negativa. En lugar de ello, los cálculos expuestos mostraron que esta relación es cercana a cero, es decir, existiría ausencia de relación positiva o negativa entre teletrabajo y calidad de las relaciones de trabajo.

Finalmente, este estudio aporta con una interesante reducción de los aspectos menos conocidos del teletrabajo. Sus análisis señalan que esta forma de trabajo es positiva. Desde la perspectiva de los tres mediadores psicológicos identificados por los autores, ellos señalan que se incrementa la percepción de autonomía y se disminuye las posibilidades de conflicto familia-trabajo. No hay datos suficientes para afirmar que esta forma de trabajo dañe la calidad de las relaciones con supervisores y compañeros, pero tampoco los hay para indicar que las mejore.

De igual modo, encontraron resultados positivos en la satisfacción laboral y observaron que disminuyó el estrés y las intenciones de renunciar al trabajo. No se apreciaron efectos adversos en la percepción del desarrollo de carrera profesional.

De los tres mediadores psicológicos propuestos, la autonomía percibida por el teletrabajador parece ser el más

influyente y el que lleva a los impactos más positivos del teletrabajo. Al examinar la intensidad considerada como moderador estructurante del teletrabajo, sostienen que la elevada intensidad de éste (más de 2,5 días a la semana) tiene los efectos más benéficos sobre la relación trabajo-familia y el estrés.

Como precaución indican que los estudios analizados (a excepción de dos de ellos) eran estudios no-experimentales por lo que las relaciones de causalidad expuestas en el meta-análisis efectuado son de carácter tentativo.

Collins et.al. (2016), por su parte, estudian especialmente la variable apoyo social reconociendo que, para los teletrabajadores, las relaciones en el trabajo son complejas, pero que, al trabajar desde casa, los teletrabajadores eran capaces de desarrollar mayores relaciones de apoyo social con algunos colegas, predominantemente otros teletrabajadores y al mismo tiempo podían distanciarse de relaciones de trabajo negativas.

Una dificultad adicional para los estudiosos anglosajones sobre esta materia, puede residir en el hecho que sus investigaciones son efectuadas generalmente, sólo con muestras de estudiantes, mayoritariamente estadounidenses. Pero para estudiar este fenómeno deben dirigirse al terreno, poco conocido por ellos, de los trabajadores reales. Posiblemente éste sea un factor adicional o dificultad añadida para realizar estudios experimentales.

Boell et. al., (2013) señalan que, como producto de su

2. Los autores encuentran en la literatura lo que denominan moderadores adicionales los que tienen capacidad para moderar o fortalecer el trabajo a distancia y tienen efectos sobre los mediadores psicológicos de su modelo e intentaron codificarlos. Entre ellos señalan: voluntariedad del acuerdo de teletrabajo, interdependencia de tareas, tipo de trabajo del teletrabajador, tecnología empleada durante el teletrabajo, género y experiencia en teletrabajo. Todos los moderadores influyen sobre los mediadores psicológicos por lo que requieren ser incorporados en los análisis.

revisión, han encontrado diversos elementos de relevancia potencial para orientar el trabajo de investigación sobre el teletrabajo, especialmente sobre sus nuevas características y sus efectos. Estos diferentes aspectos mencionan potenciales ventajas y oportunidades del trabajo virtual desde la perspectiva del teletrabajador o de la organización. Por ejemplo, señalan que el teletrabajador tiene algunas ventajas en su economía, entre ellas ahorros en ropa o comida fuera de casa. También podrían obtener un mejor balance vida-trabajo porque el teletrabajo podría ayudarles a coordinar mejor su actividad laboral y la familiar. Los teletrabajadores podrían trabajar desde lugares alejados (incluso desde la playa o el campo), aumentar su autonomía sobre su trabajo y la forma de ejecutarlo y podrían aumentar su productividad si pueden laborar desde un ambiente con escasas distracciones. Probablemente, aumentarían su satisfacción laboral.

Las empresas y organizaciones podrían a su vez beneficiarse del aumento de la satisfacción de sus trabajadores, mejorar su capacidad para seleccionar y retener a los empleados y obtener ganancias en productividad, dado que los trabajadores serían mas eficientes para lograr sus metas considerando que se requeriría un esquema de gestión por objetivos o proyectos en lo que coinciden con el trabajo de Gajendran, et al (2007). Este aspecto podría ser particularmente relevante según señala Pyoria (2011), en trabajos de tipo creativo y de solución de problemas, donde la productividad tiene una elevada dependencia de la habilidad de los teletrabajadores, los que estarían más motivados al experimentar que su trabajo es más productivo o creativo. La empresa podría, por su parte, aumentar la agilidad de sus procesos y tendría beneficios en sus costos, reduciendo la renta por espacio, por ejemplo.

Pero al mismo tiempo es necesario considerar las oportunidades de mejora que esta nueva organización del tra-

bajo requiere tanto desde la perspectiva de los trabajadores como de la empresa. Por ejemplo, como se señaló, esta forma de trabajo tiende a suprimir los límites entre el trabajo y la vida personal. En otras palabras, los límites entre el trabajo y el tiempo propio pueden volverse más difusos o permeables, lo que produciría solapamientos poco deseables entre uno y otro. También las interacciones sociales con los compañeros de trabajo podrían verse afectadas, puesto que el teletrabajo suele disminuir las interacciones sociales formales e informales con los compañeros de trabajo y puede afectar por ejemplo, la práctica del humor sano entre ellos. Al no encontrarse presentes en la oficina, los teletrabajadores pueden experimentar cierta distancia social y sentir que sus carreras pueden verse afectadas por su menor involucramiento físico con su centro de trabajo. También puede verse perjudicada la confianza entre los pares dado que se reduce la interacción cara a cara a la que se estaba acostumbrado, sin la posibilidad de completar esta interacción con los sutiles complementos comunicativos del lenguaje no verbal habituales.

Por consiguiente, parece necesario desarrollar iniciativas de formación y sensibilización, tanto para los trabajadores como para los directivos, en cuanto al uso eficaz de la tecnología en el teletrabajo, así como sobre los posibles riesgos y, especialmente, sobre cómo gestionar de manera eficaz la flexibilidad que ofrece este régimen (Eurofound e ILO (2017).

Por ejemplo, una de estas iniciativas es la presentada por Olivares et al, (2020) quienes elaboran una guía básica para explicar la aplicación de la legislación actual al teletrabajo desde la perspectiva de la kinesiólogía. De igual modo, la OIT publicó una monografía orientadora para gestionar los riesgos psicosociales durante la pandemia. Se destaca la necesidad de integrar el soporte psicológico (del psicólogo clínico, es decir no del psicólogo del trabajo), y se sugieren varios

Las empresas y organizaciones podrían a su vez beneficiarse del aumento de la satisfacción de sus trabajadores, mejorar su capacidad para seleccionar y retener a los empleados y obtener ganancias en productividad, dado que los trabajadores serían mas eficientes para lograr sus metas .

Cuatro aspectos que facilitan el teletrabajo: disponer de un lugar relativamente aislado solo para trabajar aunque sea en casa; no intentar conciliar el teletrabajo con el cuidado de los niños; tener una señal de internet potente sólo para trabajar, y también, contar con los equipos (PC, tableta, impresora), adecuados.



pasos para un plan de apoyo clínico durante el teletrabajo si se observan trabajadores afectados (OIT, 2020 p. 29).

Otro asunto no menor aparece cuando se emplea con frecuencia la tecnología. Este es la falta del apoyo técnico necesario cuando se estropea o falla un equipo y el teletrabajador tiene un reducido o escaso apoyo de soporte técnico inmediato. Igualmente, una oportunidad que también requiere atención y prevención, es el control de la ocurrencia de posibles interrupciones, para un teletrabajo eficiente. Lo anterior se puede resumir en al menos cuatro aspectos que lo facilitan: disponer de un lugar relativamente aislado solo para trabajar aunque sea en casa; no intentar conciliar el teletrabajo con el cuidado de los niños; tener una señal de internet potente sólo para trabajar, y también, contar con los equipos (PC, tableta, impresora), adecuados.

Naturalmente, es necesario también, analizar el efecto de todas estas oportunidades de mejora y otras que la investigación detecte, considerando también las diferencias individuales de los teletrabajadores, sus posibilidades de espacio, el tipo de profesión y de trabajo que ejecuta, la historia de aprendizaje individual, la cultura laboral y las metas de vida de cada uno, entre otros aspectos de interés.

En cuanto a las oportunidades de la empresa para el teletrabajo, éstas son amplias y también contienen serias exigencias, producto de su responsabilidad legal con sus trabajadores, la que no cambia por el hecho que éstos se encuentren efectuando el trabajo desde su casa o desde un tercer lugar. Por el contrario, éstas podrían aumentar³.

Por ejemplo, como se ha indicado en los estudios revisados, se requiere que el estilo directivo evolucione desde la supervisión directa a una gestión por objetivos. Ello requerirá que los directivos reciban formación completa para cubrir sus carencias, las que al menos en nuestra experiencia

directa en empresas de diferentes países, son carencias significativas. Además, se requiere cambios importantes en la práctica de la gestión por desconfianza, que constituye en la mayoría de los directivos una forma habitual de administración.

Al respecto, Scholefield y Peel, (2009) estudiaron una muestra de 123 gerentes en empresas de Nueva Zelanda. Encontraron que, si bien los gerentes informan abrumadoramente sobre sus actitudes positivas hacia el teletrabajo, presentan dudas importantes que afectan la puesta en práctica de esta nueva forma de trabajo, pues muestran actitudes contradictorias frente al mismo. Por ejemplo, ante la pregunta: *¿el teletrabajo puede crear aislamiento físico que tendrá un impacto negativo sobre el desempeño?*, el 61% de estos directivos está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta interrogante.

Igualmente frente a la pregunta: *el teletrabajo, en general, ¿permite la posibilidad de mal empleo de la tecnología lo que tendrá un impacto negativo en la productividad?*, el 68% se manifiesta de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta aseveración.

Se debe considerar que en el año 2009, faltaba un mayor desarrollo de la tecnología y que este proceso significaba un cambio drástico y muy importante en las conductas laborales y con ello, en la cultura. Por estas mismas razones, su puesta en práctica era compleja y difícil. Scholefield et.al. (2009), citando a A. Toffler señalan que este autor, hace ya

3. Por ejemplo, el D.S. N° 18, de 23.04.2020, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, de Santiago, aprobó un Reglamento que establece las condiciones específicas de seguridad y salud en el teletrabajo y además, establece que la capacitación en estas materias, deberá consistir en un curso obligatorio, presencial o a distancia de ocho horas entre otras responsabilidades.

CUADRO 1. VENTAJAS Y OPORTUNIDADES GENERALES EN EL TELETRABAJO

AECTA A	VENTAJAS	OPORTUNIDADES
Medio ambiente	Menor congestión Disminuir emisiones CO ₂ Disminución huella de carbono	Mejoras transporte público Aumento carriles bici
Empresas	Mejor selección y retención Mayor productividad Aumento de la moral de trabajo Mejoras en procesos Ventajas económicas	Mejoras en prácticas de gestión Ajuste al nuevo marco legal Colaboración y trabajo en equipo Capacitación frecuente Equipamiento y tecnología Protección de datos Gestión de costos
Jefaturas	Mayor retención de trabajadores Facilita la delegación de tareas Clarifica funciones en el grupo Objetiviza el rendimiento individual	Cambiar gestión desde tareas hacia proyectos Disminuir la gestión por desconfianza Practicar la retroalimentación Informar de cambios en la empresa
Trabajadores	Aumento de la autonomía Ahorros personales Mejor balance vida-trabajo Elección lugar de trabajo Mejora satisfacción laboral Aumento productividad Menos accidentes de trayecto	Cuidar límites vida propia-trabajo Mantener la interacción social Obtener confianza Cuidar la carrera profesional Disponer apoyo técnico Prevenir interrupciones

30 años, con respecto a la fecha de su trabajo (o sea aproximadamente en 1980), había señalado como un enorme absurdo que millones de personas se desplazaran de su casa a su trabajo atravesando ciudades en la mañana y luego haciendo lo mismo otra vez por la tarde. Una observación digna de destacarse pues en la época de Toffler las tecnologías de la informática estaban lejos de ser, lo que son ahora. Actualmente, y de acuerdo con el estudio de Scholefield et, al (2009) la necesidad de mejora de la gestión de los directivos y su apertura a la participación de los empleados, requiere ser profunda, no solo para dejar atrás las contradicciones de los gerentes observadas en el estudio citado, sino también porque estas personas son quienes toman las decisiones en las empresas y sus déficits y temores son obstáculos difíciles de superar.

Otro aspecto de mejora para la empresa es la necesidad de adecuar la organización a la nueva legislación sobre el teletrabajo. Por ejemplo, el costo de los equipos, los muebles (en el hogar las sillas no son ergonómicas o no están adaptadas para una jornada laboral) y otros asuntos similares⁴. También requiere mejoras el trabajo en equipo y el aumento de la colaboración y la acción de los teletrabajadores para compartir sus conocimientos lo que no debería ser obstaculizado. Del mismo modo, parece imprescindible

insistir abiertamente en ello, la empresa, sus directivos y trabajadores requieren preparación específica y la capacitación adecuada para el teletrabajo. Otras preocupaciones similares son los recursos necesarios para la protección de los datos de la empresa y la inversión necesaria para la actualización y la mantención de los equipos.

En síntesis, en el Cuadro 1 pueden observarse de manera general y resumida aunque no exhaustiva, las posibilidades y oportunidades que esta nueva forma de trabajo ofrece. La forma de presentación de estas diferentes variables podría contribuir a alentar el trabajo de los psicólogos del trabajo y otros especialistas para efectuar la investigación necesaria en nuestros países para lograr que este cambio radical en la forma de trabajo, cuando se considere necesario o conveniente, contribuya, en forma simultánea, a la salud y al bienestar de los trabajadores y a la productividad de las organizaciones (Cuadro 1).

La contribución efectuada por la Comisión de Expertos de la Unión Europea (Visser et al, (2008), para un nuevo pacto y nueva organización del trabajo es interesante y útil. Conviene reseñarla brevemente, puesto que se indica allí que esta nueva forma de trabajo debe ser de naturaleza voluntaria y reversible. Es decir, no se puede emplear el teletrabajo como una forma de aislar a un trabajador valioso pero de difícil convivencia. Y esta opción por el teletrabajo, es como se señala, una opción voluntaria por lo que debe poder revertirse en cuanto el trabajador lo solicite. De igual modo, las condiciones de empleo deben mantenerse. También se requiere cuidar la protección de los datos, lo que es

4. En el mismo Reglamento de Seguridad para el Teletrabajo de Chile, antes citado, se dispone que el empleador debe entregar un instrumento de Autoevaluación de Riesgos, que debe ser aplicado por el teletrabajador y reportado obligatoriamente al empleador. Incluye riesgos ergonómicos, ambientales y psicosociales.

una responsabilidad compartida, respetar la privacidad del teletrabajador, proporcionarle el equipamiento necesario y atender a su seguridad y salud en el trabajo, puesto que ésta sigue siendo una responsabilidad de la empresa.

Se debe organizar esta nueva forma de trabajo respetando los horarios acordados, proporcionar al trabajador similares oportunidades de capacitación en relación al resto de los trabajadores, respetar los derechos colectivos convenidos con los sindicatos en lo que le afecten y proporcionarle información frecuente sobre la empresa y especialmente sobre posibles cambios.

La descripción del teletrabajo efectuada, se refiere a un proceso que, desde la década de los ochenta, había iniciado un crecimiento lento pero paulatino, sin estar sometido a especiales normativas y sujeto a acuerdos puntuales empresa-trabajador, en formatos diversos por ejemplo, un día a la semana, una semana al mes o el mes completo, dependiendo de intereses particulares y sin recibir especial aliento o impulso de las Administraciones. Este avance progresivo permitía a unos y otros preparar su paso a esta nueva forma de trabajo y adecuarlo en función de las nuevas realidades, en un formato similar a ensayo y error pero en un contexto controlado y preparar el ambiente del hogar, (generalmente el lugar escogido) sin la presencia del resto de la familia.

La situación actual, en cambio, es radicalmente distinta. En el año 2020 la pandemia provoca diversas formas de cuarentena o confinamiento de las personas en sus hogares por períodos extensos de tiempo de acuerdo a la estrategia adoptada por cada país para evitar la propagación del virus.

El impulso al teletrabajo causado por esta grave situación, fue enorme, pero también brusco y repentino lo que ocasionó diversas dificultades a los nuevos teletrabajadores para ejecutar su trabajo de esta forma inesperada. Por

ejemplo y entre otros inconvenientes, expuestos en diversas fuentes abiertas y en entrevistas informales a teletrabajadores forzados, se señalan, a) falta o escasa preparación para una nueva organización del trabajo que desconocían casi completamente, tanto ellos como sus jefes; b) poca o ninguna capacitación para realizar esta actividad a distancia, como si ésta fuera un acto intuitivo; c) confusión de los límites horarios para esta nueva forma de trabajo con invasión del tiempo propio del teletrabajador que no eligió voluntariamente esta forma de trabajo; d) percepción aumentada de la desconfianza de sus jefaturas hacia el tiempo real dedicado al trabajo; e) presencia de toda la familia en el hogar, en el caso de los trabajadores casados o que viven con su pareja incluyendo niños de diversa edad; f) escaso o ningún acuerdo sobre equipamiento y apoyo técnico; g) dificultades para evitar interrupciones a su trabajo; h) percepción de aumento de las horas de trabajo; i) súbita pérdida de las interacciones sociales positivas y de momentos de humor con compañeros; j) percepción de aislamiento social; k) escasa claridad sobre las responsabilidades en el caso de accidentes u otros riesgos para la salud y empleo de mobiliario poco adecuado para este trabajo llamado también, “trabajo de pantalla”.

En recientes declaraciones algunos directivos de empresa han efectuado cálculos gruesos sobre el ahorro para las empresas (por ejemplo, medio millón de euros al año en viajes reemplazados por videoconferencias. También el ahorro de aproximadamente 10.000 euros al año por empleado que teletrabaja, en espacio, limpieza y electricidad). Por su parte, los sindicatos requieren de garantías para los trabajadores considerando que en esta emergencia el teletrabajo se improvisó y en futuro próximo podría constituir un requisito discriminatorio para contratar personal (sólo si puede teletrabajar entonces se contrata) además de la

Se debe organizar esta nueva forma de trabajo respetando los horarios acordados, proporcionar al trabajador similares oportunidades de capacitación en relación al resto de los trabajadores, respetar los derechos colectivos convenidos con los sindicatos en lo que le afecten y proporcionarle información frecuente sobre la empresa y especialmente sobre posibles cambios.





THOUGHT-CATALOG-UK786WK3SC / UNSPLASH

necesidad de superar las dificultades de fiscalización. (Domínguez, 2020)

Parece razonable pensar que esta serie de situaciones, en general poco atractivas, producto de la irrupción sorpresiva e inesperada del teletrabajo, hace difícil tanto para la empresa como para el reciente teletrabajador observar, con cierto nivel de objetividad, las ventajas y posibilidades de esta nueva forma de trabajo. Un elemento compensatorio importante para los teletrabajadores en una época económicamente muy complicada, es que esta nueva forma de trabajo, les permite conservar sus ingresos económicos lo que puede alentar su afán de adaptación a las nuevas condiciones.

EL ACOSO LABORAL

En las líneas iniciales se han indicado las características generales de los riesgos psicosociales. El lector interesado puede consultar en la amplia bibliografía disponible para profundizar sus conocimientos en este fenómeno organizativo, por ejemplo, los textos de Gil-Monte (2012), Raver, et al, (2010), López-Mena, (2014), Zapf et al, (2001) entre muchos otros.

En lo referente específicamente al riesgo psicosocial denominado acoso laboral, la contribución más importante se debe al Dr. H. Leymann, psicólogo que describió inicialmente este fenómeno en 1990 y en su seminal trabajo de 1996 entre otros. En el concepto de Leymann, (1996) el acoso laboral o mobbing consiste en conductas hostiles, frecuentes y repetidas en el lugar de trabajo, practicadas por una jefatura o por un grupo de compañeros, que tienen

a una misma persona como objetivo a eliminar de la empresa o del trabajo. El hostigamiento puede ser una forma de tratar que el trabajador se marche sin pagarle indemnización alguna. Ocurre como un proceso de destrucción de esa persona, integrado por comportamientos hostiles que, observados aisladamente, podrían parecer anodinos pero cuya repetición constante tiene efectos altamente perniciosos para la víctima señalada.

En general, se puede señalar que el acoso en el trabajo es un comportamiento no deseado que resulta ofensivo, o que hace sentir intimidado o humillado a la persona a quien se dirige. Su manifestación más básica puede ser mediante palabras insolentes, ofensivas, verbales o escritas o cualquier otra forma similar de abuso en el trabajo. Es un asunto grave y de importante prevalencia. Por ejemplo, a inicios del año 2001, la población afectada por acoso laboral en todo el continente europeo se cifraba en 13 millones de personas, lo que representaba el 8,1% de la población activa. (Vartia-Väänänen 2013).

Estas manifestaciones pueden tomar la forma de: a) comentarios inapropiados; b) comentarios humillantes; c) comentarios hiper-críticos; d) conductas destinadas a aislar al acosado; e) el uso de tácticas de intimidación; f) chistes ofensivos; g) acoso discriminatorio, entre muchas otras similares e igualmente negativas para la persona que está siendo acosada.

En concreto, estas conductas pueden observarse en los siguientes actos: abrumar a la víctima con tareas; asignarle tareas de difícil resultado en tiempo breve; criticar todo lo que hace; no permitirle hablar; ridiculizarla; destacar permanentemente los malos resultados de su trabajo; destacar

El hostigamiento o acoso en el lugar de trabajo ocurre a nivel global y es de común ocurrencia en las empresas particularmente de servicios, el sector público y la academia.

Pero en nuestra experiencia directa también esta fuertemente presente en las empresas de manufactura y en la construcción. Tiene capacidad para arruinar el trabajo y convertir el ambiente laboral de una empresa, en un entorno tóxico, tenso e improductivo.



su inoperancia; despreciarla delante de sus compañeros o de terceros; marginarla del ámbito natural de su grupo laboral; aislarla de las decisiones; ignorarla; relacionarse sin saludarla; denominarla con apodos peyorativos; manifestar claro favoritismo por otros compañeros; hacer comparaciones con terceros en detrimento de su reputación; discriminarla; hacer ver a la persona como extraña o rara en su entorno laboral, despojarla de tareas y formas de comunicación y otras acciones de similar naturaleza.

Como expresión grave, se suele llegar a gritar a la víctima en público, injurias de distinto tipo, disminuyendo su valor y lesionando su autoestima. Rara vez se llega a la agresión física. El objetivo final del acoso laboral es lograr un clima que resulte fuertemente tóxico para la víctima con el fin de obtener su renuncia y alejarla de su empleo. Este clima tiene potentes efectos sobre el trabajador-víctima que pueden llevarla incluso, al suicidio. (Pompili et al, 2008; Leach et al, 2017).

El hostigamiento o acoso en el lugar de trabajo ocurre a nivel global y es de común ocurrencia en las empresas particularmente de servicios, el sector público y la academia.

Pero en nuestra experiencia directa también está fuertemente presente en las empresas de manufactura y en la construcción. Tiene capacidad para arruinar el trabajo y convertir el ambiente laboral de una empresa, en un entorno tóxico, tenso e improductivo. A menudo, el acoso no se denuncia, ya que las víctimas pueden no estar seguras qué califica como acoso laboral y qué hacer cuando lo experimentan⁵. En otras palabras, no solo se requiere sancionar estas conductas, sino prevenir su ocurrencia y ello se logra rápidamente con educación y la intervención de la Gerencia. La empresa debería proporcionar a todos sus trabajadores capacitación sobre acoso laboral, para contribuir

a prevenir este riesgo y efectuar una declaración clara de su política anti-acoso que promueva el respeto como un valor social clave de la organización.

El acoso laboral puede presentarse en diferentes dinámicas. Se denomina acoso descendente cuando se dirige desde una jefatura hacia un colaborador (o bossing). El acoso es horizontal cuando ocurre entre compañeros de trabajo o actúan varios trabajadores contra uno. El acoso puede ser también ascendente cuando el grupo de colaboradores acosa a la jefatura. El punto es importante pues, distintos estudios de los autores antes citados, coinciden en señalar que, en el trabajo cualquier persona, con independencia de su nivel jerárquico, profesión o competencias, puede ser víctima de acoso laboral.

Además, la acción del acosador suele verse facilitada e incluso apoyada con cierta rapidez por otros, compañeros o colegas, pues según se ha estudiado, las conductas incívicas en el trabajo, por ejemplo, la conducta insolente, tiene elevadas posibilidades de ser rápidamente imitadas por otros. (Foult, 2016). El acoso laboral puede dirigirse a las características del trabajo efectuado por el acosado o a la persona misma de la víctima, según la interesante diferencia que evalúa el instrumento elaborado por Einarsen, et. al, (2009), con el nombre de NAQ-R, por Negative Acts Questionnaire-Revised.

Ahora bien, el acoso en el trabajo se vuelve claramente ilegal cuando, 1) soportar la conducta humillante u ofensiva se convierte en una condición para la continuidad en el empleo; o, 2) la conducta es lo suficientemente grave e intimidante como para crear un ambiente de trabajo que

5. La firma PERSIST LTDA. dispone de un curso accesible e interactivo en línea para identificar qué es y qué no es acoso laboral y las estrategias de prevención y control. Disponible en www.persistglobal.com

cualquier observador razonable e imparcial, consideraría agresivo, hostil o abusivo. Se suele señalar que, en general, y teniendo presente el contexto, es posible hablar de acoso laboral con propiedad y como conducta ilegal, cuando éste ocurre al menos dos veces a la semana durante un período de aproximadamente tres meses. Pero ésta es una referencia relativa, sujeta a las características propias de cada situación y a su gravedad potencial o manifiesta.

Leymann, elaboró un Inventario para medir el acoso laboral en las organizaciones. Este instrumento que consta de 45 ítems (también hay una versión de 60 ítems) es empleado actualmente por los psicólogos del trabajo, en diferentes idiomas, para evaluar la prevalencia del acoso laboral en las organizaciones. El texto original se denomina Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT).

Este autor señaló que los efectos de las acciones sobre la víctima de acoso psicológico en el trabajo pueden dividirse en las siguientes categorías: a) se limita la expresión y la comunicación del acosado, por ejemplo, ésta es constantemente interrumpida, criticada o no se responden sus preguntas; b) se afectan sus contactos sociales, por ejemplo, se impide o directamente se prohíbe a los colegas y compañeros de trabajo hablar con la víctima; c) se atenta contra la reputación personal, por ejemplo, haciendo circular rumores infundados sobre la víctima de acoso, sus costumbres o preferencias sexuales; d) se desconocen sus competencias laborales, por ejemplo, a la víctima se le piden trabajos o tareas sin sentido o por debajo de sus capacidades, lo que afecta fuertemente su autoestima y su calidad de vida; e) finalmente se puede afectar la salud física del trabajador o trabajadora acosada, mediante, por ejemplo, amenazas de violencia física o cambios repentinos no informados o súbitos, del lugar de trabajo. En Chile, tempranamente estudiamos este fenómeno con la ayuda de estudiantes universitarios de último año, en diferentes centros de trabajo. (Soto, Teyssedre y Villanueva, (2006).

Si el psicólogo del trabajo, decide seleccionar un instrumento como el LIPT para evaluar la prevalencia del acoso en una organización, posteriormente necesita efectuar diferentes tipos de análisis estadísticos. Estos cálculos le permitirán establecer los diversos índices que ofrece este instrumento, para facilitar su intervención profesional posterior, debidamente planificada y sujeta a continua evaluación de resultados.

Las intervenciones efectuadas han permitido obtener un conjunto útil de lecciones aprendidas que pueden orientar el trabajo actual del psicólogo en conjunto con el preventivo en la empresa. Por ejemplo y entre varias otras lecciones: a) el compromiso de directivos y supervisores es crucial para detenerlo; b) si no se reconoce la existencia del problema, suele surgir resistencia a la intervención; c) se requiere capacitar a los directivos y a una masa crítica de los empleados de la organización; d) se necesita atender a la naturaleza compleja de este fenómeno y a sus antecedentes

que suelen ser multiformes; e) la intervención debe basarse en fundamentos psicosociales claros y en los conocimientos empíricos actualmente disponibles; f) es conveniente lograr un acuerdo entre los directivos y trabajadores sobre el objetivo de la intervención, entre varias otras enseñanzas. (Vartia-Väänänen 2013, p. 13).

Sin duda, la visión sobre el acoso laboral en el trabajo que se entrega en este documento, es sucinta y limitada y no es exhaustiva en absoluto, atendido el objetivo del presente estudio delineado en la Introducción.

EL ACOSO LABORAL EN LOS TIEMPOS DEL TELETRABAJO

Entre las variadas definiciones de teletrabajo antes expuestas, se considera a éste, como una forma de realizar el trabajo utilizando tecnologías de la información, en el contexto de un contrato de trabajo, donde este trabajo, que también podría realizarse en las instalaciones del empleador, se lleva a cabo fuera de esas instalaciones. Esta última condición supone una lejanía física importante que comienza a diseñar obstáculos a la práctica del acoso laboral, al menos en forma aparente.

Como se ha comentado en tiempos de la pandemia 2020, se produce un brusco y sorpresivo aumento de teletrabajadores, que sin sospechar lo que se venía, se ven forzados a llevar su trabajo a casa, sin la debida capacitación y preparación, lo que permite suponer que los riesgos psicosociales existentes en su trabajo, también podrían ser transportados a sus nuevas locaciones.

Por ejemplo, Rubbini (2012), advierte que el teletrabajo requiere el aumento o desarrollo de nuevas competencias específicas, lo que podría presentar dos vertientes. O aumento de las competencias del trabajador o, por el contrario, simplemente aumentar el nivel de exigencias con lo que la posible autonomía del teletrabajador podría verse limitada si quien marca el ritmo o la intensidad de esta forma de trabajo son las tecnologías de la información y la comunicación y no el propio trabajador.

Esta falta de control sobre su ritmo de trabajo o las demandas de los clientes internos o externos puede dar lugar, de la misma forma que en un trabajo presencial, a una sobrecarga de trabajo, a una intensificación de éste, lo que puede provocar que la persona trabaje en exceso o en el caso contrario, que se perciba o se trabaje menos de lo esperable. Una situación que puede hacerlo más vulnerable al hostigamiento laboral. Además, el desequilibrio en la percepción del teletrabajador entre la demanda que enfrenta y su capacidad de respuesta, puede provocar estrés, un riesgo psicosocial que ocurre cuando la organización del trabajo, presencial o a distancia, es disfuncional.

Dicho en otras palabras, en general, los riesgos psicosociales pueden acompañar el teletrabajo por lo que se requiere que las organizaciones formulen políticas y proce-

dimientos preventivos, aunque esta forma de trabajar sea temporal, producto de la necesidad de cuidar la salud durante la pandemia 2020, o relativamente permanente si así se acuerda en el futuro.

Por ejemplo, el teletrabajador puede experimentar ambigüedad de rol en su nueva forma de trabajo y dificultades con los horarios, lo que suele acarrear imágenes confusas de su nuevo quehacer. Esta situación, al igual que a un trabajador presencial, le genera expectativas poco claras y con amplios márgenes de incertidumbre, en los que, en la nueva situación, se encuentra ausente el soporte social inmediato y cercano por parte de superiores o colegas.

Otros riesgos psicosociales comunes al trabajo presencial y al teletrabajo sería la creciente dependencia de las tecnologías de la información (que suelen generar una forma de estrés que podría agudizarse en el teletrabajador) denominada tecnoestrés y que Brod, (1984), caracteriza en tres grandes áreas: a) tecnofatiga; b) tecnoadicción y c) tecnoansiedad. El teletrabajo requiere la adaptación continua a los nuevos equipos y programas (software) lo que demanda, entre otras habilidades, el aprendizaje continuado y la práctica del autocontrol personal junto con el aumento de la capacidad de adaptación.

Esta situación puede ser mejor enfrentada con la formación y capacitación específica y continuada para el teletrabajador, proporcionada en este caso, por el psicólogo industrial/organizacional. Con este apoyo puede evitarse que los mayores esfuerzos requeridos al teletrabajador deriven en riesgos psicosociales que atenten contra su bienestar y su salud. En el teletrabajo estos riesgos se manifiestan, entre otras conductas, en la ansiedad por revisar constantemente el correo electrónico, o alargar las jornadas laborales por estar conectado a la red con el fin de evitar su posible invisibilización como trabajador.

Para el teletrabajador reciente, que se encuentra en esta situación inesperada (y probablemente futura), pasar de un régimen de trabajo de casi total control externo de su conducta laboral por parte de supervisores o colegas, a un régimen de trabajo donde debe predominar su autocontrol y su propia autodisciplina laboral, puede suponer una prueba desconcertante al principio y en todo caso, especialmente difícil. Como se sabe, la educación y el trabajo actual están basadas, casi exclusivamente en el control externo de los comportamientos de las personas. Esta forma de control externo de la conducta laboral suele generar conductas dependientes, pasivas, escasamente proactivas y mínima iniciativa.

El autocontrol no se emplea en las organizaciones por desconocimiento sobre su potencial y sobre como facilitarlo. El autocontrol no sólo no se enseña, a pesar de los grandes avances en estos conocimientos y las técnicas derivadas que han producido la psicología de la conducta y la neurociencia, sino que tampoco se alienta su ejercicio por el marco actual de las formas de gestión jerarquizada

de las empresas (López-Mena, 2000). Suele ser percibido por los supervisores, generalmente por desconocimiento, con cierto temor por eventuales y supuestas reacciones díscolas de los colaboradores y puede ser apreciado por los directivos y supervisores como una pérdida de control y de poder sobre los trabajadores. Y esto ocurre a pesar de las evidentes ventajas estratégicas⁶ que supone un trabajador autocontrolado.

En la planificación futura del teletrabajo en circunstancias en que exista acuerdo voluntario y reversible para la ejecución del trabajo en esta modalidad, podría contribuir a la prevención del tecnoestrés, efectuar una evaluación de la nueva y constante relación del trabajador con los equipos informáticos. Para tal fin, pueden emplearse instrumentos elaborados por los psicólogos, desde hace ya unos años. Heinssen et. al. (1987) presentaron el Computer Anxiety Rating Scale, una escala compuesta de 20 ítems, validada en sus propiedades psicométricas por estudios posteriores (Chu y Spires, 1991), En castellano, un equipo dirigido por la psicóloga Bahamondes et al, (2018), adaptó el Cuestionario RED Tecno-estrés que cuenta con cinco dimensiones.

La principal utilidad de éstos y otros instrumentos similares reside en su capacidad para detectar áreas que presentan oportunidades de mejora para el teletrabajo con el propósito de prevenir eventuales fuentes de tensión para el teletrabajador producto de sus estrechas relaciones con las herramientas clave para su labor.

Los riesgos psicosociales en general, se pueden seguir manifestando en el teletrabajo y esa es una interesante tarea pendiente para los investigadores. Como veremos, nos preocupa analizar la posibilidad y forma de un riesgo específico, el acoso laboral, (o mobbing) en esta nueva modalidad laboral. Para tal propósito puede examinarse los posibles formatos en los que el acoso laboral puede presentarse en el trabajo a distancia.

De hecho, la distancia que impone el teletrabajo separa físicamente a las personas que trabajaban en un mismo grupo de trabajo o en un proyecto común. Este hecho como se ha visto puede afectar su vida relacional o su vinculación socio-emocional positiva con su grupo. Y también puede constituir una vía de escape para quienes son hostilizados por sus colegas de trabajo o la jefatura.

Collins, et al, (2016) estudiando con métodos cualitativos un grupo de teletrabajadores encontró que casi la mitad de ellos señalaron que trabajar desde casa les permitió evitar aspectos negativos de trabajar en la oficina. En su estudio, una teletrabajadora describió el ambiente de la oficina muy negativamente con una gran cantidad de compañeros murmuradores (backbiting) y/o quejosos (bitching). Otra

6. Por ejemplo, el Método PREMAC de PERSIST LTDA, aplica con éxito, técnicas de autocontrol para aumentar la autoprotección y lograr aumentar la propia conducta segura, lo que disminuye drásticamente los incidentes/accidentes de trabajo en la empresa.



KALEIDICO / UNSPLASH

teletrabajadora culpó de lo negativo en el ambiente de la oficina central a sus colegas femeninas, señalando:

“No me gusta estar en una oficina. Encuentro oficinas típicamente llenas de grandes grupos de mujeres que son muy, muy maliciosos.”

(Amanda, teletrabajadora).

En general, los teletrabajadores entrevistados, parecían satisfechos con el trabajo, pero no se sentían gratos con el ambiente laboral. En consecuencia, trabajar en casa permitía a los teletrabajadores evitar la atmósfera de la oficina, pero podían mantener contacto con algunos colegas con los que tenían una relación más cercana.

Algunos de los teletrabajadores estudiados admitieron abiertamente que el medio ambiente laboral influía en su solicitud de trabajar desde casa. Un entrevistado presentó su solicitud casi como un ultimátum para su gerente. Lo señaló de la siguiente forma:

“La elección fue seguir con este trabajo o buscar otro lugar de trabajo. Y le dije eso a mi jefe y con eso de repente salió esta oferta de poder trabajar desde casa...”

(Gillian, teletrabajador)

La solicitud de realizar teletrabajo en forma voluntaria puede constituir una forma de huida o escape de un ambiente laboral tóxico o, en su caso, de una situación de acoso. Cualesquiera de las dos situaciones constituye una importante responsabilidad de la Gerencia pues debe prevenir y controlar estas disfunciones organizativas. Aunque el trabajador incómodo o acosado consiga alejarse del grupo, esta situación no necesariamente mejora el ambiente laboral negativo. Éste persiste y con ello continúa

también, el potencial daño a la salud y a la productividad del grupo que permanece en el centro de trabajo. Y el acoso a distancia, también puede continuar.

Algunos de quienes emplean el Cuestionario ISTAS-21 para evaluar los Factores de Naturaleza Psicosocial en el trabajo, suelen observar resultados negativos obtenidos por los trabajadores en algunos factores de este Cuestionario, por ejemplo: a) inadecuada comunicación con la jefatura o escasa calidad del liderazgo, b) ambigüedad de rol y c) dificultades con los compañeros. Indican que estos resultados constituyen una combinación poco feliz que facilita en la organización el surgimiento del acoso laboral. (López-Mena, 2019). Y parece razonable pensar que estos resultados podrían también replicarse en el nuevo ambiente laboral a distancia.

El apoyo social ha sido destacado por la OIT como un poderoso factor protector frente al estrés, por lo que resulta de interés su estudio y el análisis de las diferencias de los niveles de apoyo que obtienen los trabajadores presenciales en comparación con los teletrabajadores. Al respecto, el estudio de Collins et al, (2016) encontró diferencias entre ambos grupos en apoyo social. Este tipo de apoyo es definido, en general, como la comunicación verbal y no verbal que contribuye a reducir la incertidumbre sobre una situación o una relación. El apoyo social se manifiesta como emocional (simpatía, se escuchan los problemas y se consuela); informativo (se entregan consejos e información) o instrumental (se entrega ayuda tangible).

El estudio de Collins et al. (2016), muestra que el teletrabajador establece redes de apoyo social, antes de comenzar a trabajar a distancia. Al trabajar desde casa, los teletrabajadores fueron capaces de desarrollar mayores relaciones de apoyo social con algunos colegas, predominantemente otros teletrabajadores, mientras que al mismo tiempo pu-

Si bien el acoso laboral es muy poco probable cuando los teletrabajadores trabajan solos en casa, aún allí es posible. Si bien el hostigamiento es poco probable, **es prudente que la jefatura atienda las diversas manifestaciones que pueden presentarse.**



dieron distanciarse de posibles situaciones de acoso laboral y de las relaciones de trabajo negativas.

Perkins (2018), escribiendo para la organización CIO⁷ señala que si bien el acoso laboral es muy poco probable cuando los teletrabajadores trabajan solos en casa, aún allí es posible. Si bien el hostigamiento es poco probable, es prudente que la jefatura atienda las diversas manifestaciones que pueden presentarse. Este autor ilustra su afirmación con la situación de los transportistas o camioneros de larga distancia. Estos trabajadores pueden ser un caso extremo de posible acoso remoto en el lugar de trabajo, pero no se les debería excluir de la capacitación sobre acoso laboral solo porque ellos parecen tener menos oportunidades de hostigar o ser hostigados por otros empleados. Cualquier indicio de acoso a estos conductores, debería ser considerado potencialmente grave y resulta necesario explicarles también a ellos las políticas de la empresa, sobre el respeto en el trabajo.

La Unión Europea, definió el acoso moral en el trabajo, (mayo 14, 2001), como: Comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores o inferiores jerárquicos, a causa del cual, el afectado es objeto de acoso y ataque sistemático durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo y/o efecto de hacerle el vacío⁸.

Las caras de la maldad o estrategias del acoso (mobbing) en el lugar de trabajo como se ha visto, son variadas, entre ellas: difundir rumores falsos, sobrecarga de trabajo, control o supervisión en exceso, delegar tareas rutinarias, contradictorias, ambiguas, absurdas y con plazos inalcanzables, quitar responsabilidades o dejar al colaborador sin ninguna labor. (Zapf, et al. 2001). Además, a estas acciones puede añadirse en el teletrabajo, la proximidad con la vida familiar, lo que puede agregar en esta situación eventuales conflictos trabajo-familia contribuyendo a afectar, aun más,

el bienestar psicológico de los empleados (Standen et.al., 2002). Estas acciones de hostigamiento se suelen agrupar en las siguientes cuatro categorías a) agresión verbal; b) conducta irrespetuosa o intimidatoria, c) aislamiento/exclusión y d) amenazas/sobornos u otras formas de coacción.

Este marco conceptual y las definiciones de la UE pueden ser aplicables a situaciones de teletrabajo ya sea que éste haya sido forzado por la cuarentena o confinamiento, o efectuado en forma voluntaria. En este caso, el acoso laboral igualmente puede ocurrir a través de múltiples vías, por ejemplo, los correos electrónicos, llamadas, aplicaciones (apps) de mensajes instantáneos, videollamadas, o, simplemente, mediante la exclusión del teletrabajador de reuniones u otras actividades, a pesar de todos los recursos tecnológicos disponibles. Igualmente, estas acciones pueden ocurrir a través de palabras o actitudes que lesionen la dignidad o integridad psíquica del trabajador y lo pongan en riesgo o degraden sus condiciones de trabajo. El objetivo es similar al acoso laboral presencial, pues igualmente él o los acosadores procuran efectuar un daño psicológico o emocional al teletrabajador para marginarlo definitivamente de la empresa.

Hay un detalle importante que el teletrabajador acosado no debe descuidar: es probable que, en su situación, a diferencia de la práctica presencial, el acosador deje una o más huellas de su perversa conducta (p.e. correos o mensajes), los que pueden ser empleadas con éxito, posteriormente, ante un Tribunal.

7. CIO: Chief digital Information Officer, es una newsletter anglosajona.

8. Siguiendo esta definición efectuamos otros estudios en Chile sobre Riesgos Psicosociales en el trabajo, Por ejemplo: Toledo, V., y Correa, R. López-Mena, L. (Dir.). (2006) Estudio de las posibles relaciones entre la capacidad de comunicación asertiva y el acoso psicológico en el ámbito laboral. Santiago: UDLA. Escuela de Psicología.

A partir del objetivo conocido del acoso laboral, esto es ocasionar daño psicológico-emocional al teletrabajador con el fin de provocar su alejamiento definitivo de la organización, se pueden analizar las posibilidades de éxito del acoso laboral en el teletrabajo (sea esta forma de trabajo voluntaria o causado por la cuarentena de la pandemia).

Para analizar estas posibilidades del acoso en el teletrabajo, se utilizará el conocido modelo de Warr (1990 y 1994) que consideró inicialmente nueve características para describir el bienestar psicológico, en el trabajo y fuera de él, contrastándole con el modelo de Leymann (1996) que evalúa lo opuesto, es decir, el malestar psicológico que produce el hostigamiento laboral.

El modelo de Warr comprende características del bienestar psicológico como la experiencia de los afectos positivos, la baja frecuencia de experiencia de afectos negativos y el ejercicio de integración, competencia y control sobre la propia vida. Además, el bienestar, según lo describe este autor, puede servir para el contexto laboral o no laboral. El modelo de Warr está basado en estudios de entornos psicosociales saludables en ambos contextos. (Standen et.al., 2002). Este modelo puede ser un referente sólido para describir y comprender como debe ser la situación óptima de trabajo humano.

Las variables del modelo de bienestar psicológico de Warr son las siguientes:

a) **Oportunidad de control:** autonomía sobre activi-

dades y eventos, participación en la toma de decisiones.

b) **Ocasión para el uso de habilidades:** oportunidad de usar o ampliar habilidades.

c) **Objetivos generados externamente:** niveles moderados de demanda; consistencia de las demandas y la identidad de la tarea; el tiempo requerido; conflicto de roles; responsabilidad; concentración y demandas ambientales.

d) **Variedad en contenido de la tarea,** cambios en el contenido de la tarea, localización de trabajo variada.

e) **Claridad del entorno:** resultados predecibles, requisitos claros; retroalimentación, baja ambigüedad sobre el futuro.

f) **Disponibilidad de recursos económicos:** ingresos disponibles, nivel salarial, pago por resultados.

g) **Seguridad física:** buenas condiciones de trabajo o del hogar, ausencia de riesgo.

h) **Ocasiones para el contacto interpersonal:** ni demasiado ni muy poco contacto, calidad de las interacciones, relaciones, apoyo social y apoyo instrumental, comunicaciones abiertas y disponibles.

i) **Posición socialmente valorada:** importancia de la tarea o función, contribución a la sociedad, estatus en grupos valorados.

En general, los trabajadores presentan un mayor bienestar psicológico donde hay más oportunidades de control,



DAI-KE-GKRATRCVA / UNSPLASH

CUADRO 2. POSIBILIDADES DEL ACOSO LABORAL EN EL TELETRABAJO. DIMENSIONES DE BIENESTAR PSICOLÓGICO POSIBLEMENTE AFECTADAS POR ACCIONES DE ACOSO

MODELO DE BIENESTAR PSICOLÓGICO: DIMENSIONES. (WARR)	MODELO DE ACOSO LABORAL: DIMENSIONES. (LEYMANN)	NIVEL
Oportunidad de control Ocasión para el uso de habilidades Variedad en contenido de la tarea Desarrollo de carrera	Desprestigio laboral; Ejemplos: 1) Siento que desconfían y controlan muy estrictamente mi trabajo. 2) Ahora, me han asignado continuamente, trabajos por debajo de mis capacidades.	A
Estatus, posición social valorada	Entorpecer el progreso; Ejemplo: Mi trabajo no se evalúa o se hace de forma injusta o malintencionada.	A
Claridad ambiental Apoyo del supervisor	Incomunicación o bloqueo; Ejemplo: Hay reuniones virtuales en las que debo estar y no me invitan.	A
Objetivos generados externamente	Intimidación encubierta; Ejemplo: En las reuniones virtuales por Z o MT, me ignoran, no responden mis preguntas.	M
Seguridad física	Intimidación manifiesta; Ejemplo: Recibo mensajes o llamadas telefónicas amenazantes...	B
Estatus, posición social valorada	Desprestigio personal; Ejemplo: intentan obligarle a que se haga una evaluación psicológica.	M

Los ejemplos son ítems seleccionados del LIPT.

variedad, uso de habilidades, claridad sobre su medio-ambiente, mejores condiciones físicas, disponibilidad de dinero, más valoración social y menos demandas generadas externamente. El modelo de Warr proporciona una base útil y parsimoniosa como marco de referencia para analizar el trabajo o el teletrabajo en el hogar o en un tercer lugar, como fuente de satisfacción laboral y bienestar psicológico, basadas en condiciones que pueden y deberían ser creadas por las propias organizaciones. Si se cumplen todas o casi todas las variables identificadas por Warr, el trabajo y el teletrabajo serían fuentes de bienestar psicológico.

Posteriormente el psicólogo, Dr. Warr (2013), agregó tres variables de interés a su modelo, completando así 12 componentes. Estas son las siguientes:

- j) **Apoyo del supervisor:** consideración por parte de los jefes, trato justo por parte del supervisor, preocupación por el bienestar.
- k) **Desarrollo de carrera:** seguridad laboral, oportunidades de promoción.
- l) **Equidad:** justicia dentro de la propia organización, equidad en las relaciones de la organización con la sociedad.

Desde nuestra perspectiva podría agregarse una variable adicional a este modelo, la que podría ser considerada también parte del bienestar psicológico, esto es, oportunidad de actuar coherente con valores. Es decir, que el empleado experimente que ninguna acción suya en la empresa al seguir

instrucciones, entra en conflicto con sus valores, por ejemplo, con su integridad, el respeto u otros valores similares.

El modelo de Warr, que podría ser incluido en lo que algunos especialistas denominan actualmente psicología positiva, aunque ese adjetivo sea totalmente innecesario, (dado que no hay una psicología negativa) proporciona una pauta aceptable y práctica para evaluar y procurar el bienestar psicológico de los trabajadores en una organización desde la perspectiva de la ciencia de la conducta. Esta forma profesional de trabajo evita a las jefaturas realizar prácticas pintorescas e innecesarias como emplear disfraces, sombreros, uso de patinetas u otras excentricidades similares en el lugar de trabajo, que supuestamente buscan el bienestar o la felicidad de los trabajadores. No existe evidencia que estos espectáculos tengan algún efecto positivo y durable sobre el bienestar de los trabajadores. En cambio, se ha estudiado que la reciente industria de la felicidad, es un desperdicio de dinero. (Jones, et al, 2018).

Warr (1990) presentó un instrumento de evaluación de su modelo, mediante el cual realizó un estudio de 1.686 trabajadores. Obtuvo propiedades psicométricas aceptables asociadas con características demográficas y ocupacionales de la muestra estudiada replicadas posteriormente en el trabajo de Jan de Jonge, et. al, (1998).

Por otra parte, el modelo de malestar psicológico o modelo generado a partir del acoso laboral expuesto por Leymann distingue seis dimensiones y está dirigido solo al contexto laboral:

a) Desprestigio laboral: son aquellas estrategias de acoso en el trabajo en las que se produce un descrédito o desprestigio en el trabajo, bien a través de distorsión en la comunicación, como rumores o calumnias, o con medidas restrictivas o de agravio comparativo con el resto de los trabajadores, minimizando u ocultando sus logros.

b) Entorpecimiento del progreso: se encuentra en los ítems que se refieren a un bloqueo sistemático de la actividad laboral, degradando al trabajador con tareas inapropiadas en la forma o en el contenido, de acuerdo con sus competencias.

c) Incomunicación o bloqueo de la comunicación: esta dimensión la constituyen ítems referidos a un bloqueo de la comunicación intraorganizacional (dentro de la organización) y extraorganizacional (con el exterior de la organización).

d) Intimidación encubierta: son los referidos a amenazas y daños encubiertos, que predominantemente no dejan “huella” o se realizan de manera “limpia”, sin que se puedan delimitar responsables específicos.

e) Intimidación manifiesta: en este caso, los ítems del modelo, se refieren a amenazas o restricciones que se le imponen de forma directa, no disimulada incluso en público, tales como amenazas verbales, gritos o ponerle en ridículo.

f) Desprestigio personal: está compuesta por ítems que se refieren a un descrédito o desprestigio de su vida personal y privada (no la laboral), mediante la crítica, burla y escarnio de su forma de ser, vivir y pensar.

El Cuadro 2, muestra un ejercicio comparativo entre ambos modelos que podrían contribuir a precisar las posibilidades de efectuar acoso laboral en el teletrabajo y las dimensiones del bienestar psicológico del trabajador que se verían, en tal caso, afectadas por el hostigamiento.

En el Cuadro 2 se dispusieron, los niveles de probabilidad Alta (A), Media (M) y (B) Baja, en la columna de la derecha, según se estiman las posibilidades de acoso que el teletrabajo proporciona al acosador, en áreas específicas del bienestar psicológico del teletrabajador acosado. Ello puede ser empleado para establecer prioridades de atención. Aunque algunas áreas de bienestar no son perjudicadas directamente, por ejemplo los recursos económicos, en realidad es razonable concluir que todas las áreas de bienestar pueden ser afectadas en forma directa o indirecta, lo que limita las posibilidades compensatorias del acosado. Cada uno de ellos requiere investigación empírica futura.

Las dimensiones de bienestar psicológico señaladas por el modelo de Warr que no serían afectadas directamente en el teletrabajo por el acosador, serían solo la f) la h) y la l), aunque indirectamente todas resultarían afectadas en cierta medida.

Mientras el modelo de Warr se dirige a establecer condiciones óptimas para un trabajo sano que puede y debe generar la organización, el acoso laboral se dirige a la persona del trabajador o teletrabajador. Si la organización mantiene

activas y en un nivel satisfactorio las condiciones señaladas por este autor, éstas facilitan el bienestar psicológico y la satisfacción laboral y tienen capacidad para impedir o limitar la posible presencia del acoso laboral o la de otros riesgos psicosociales.

Al combinar estos modelos en el Cuadro 2 puede apreciarse que las posibilidades para el acoso laboral en el teletrabajo son reales aunque probablemente de distinto nivel en frecuencia e intensidad pero no por ello menos hiriente y activo. Entre otras temáticas, un punto a investigar en el próximo futuro serán las razones por las que el ensañamiento del acosador se extiende más allá del alejamiento físico del acosado.

CONCLUSIONES

Este estudio expone las dificultades encontradas durante décadas de estudio sobre teletrabajo en condiciones normales para obtener conclusiones consistentes incluso sobre sus consecuencias básicas.

Debe concluirse necesariamente que la visión del teletrabajo que aumentaba lentamente en condiciones normales es distinta a las condiciones observables durante la pandemia 2020, que provocó el teletrabajo de manera forzada e improvisada con lo que pasó de tendencia a obli-

gación. Como se señaló, en el amplio estudio de Gajendran et al, (2007) se abordan algunas de las incógnitas que aún permanecen y sugieren que el teletrabajo es probablemente más positivo que negativo para las personas. En tiempos normales el teletrabajo tiene algunas ventajas: efectos favorables sobre la autonomía percibida, la relación trabajo-familia, la satisfacción laboral, el rendimiento, la disminución de intención de cambio de empresa y la disminución del estrés. Contrariamente a las expectativas tanto en la literatura académica como en la práctica, el teletrabajo tampoco tiene efectos directos y perjudiciales sobre la calidad de las relaciones laborales o en las perspectivas profesionales percibidas.

Sin embargo, hay una desventaja en el teletrabajo en el sentido que parece dirigir las relaciones laborales con los compañeros de trabajo en una dirección perjudicial por lo que quizás sería recomendable un sistema de trabajo mixto.

Otras fuentes como las abiertas, por ejemplo, informan solo de forma anecdótica, sobre historias de éxito e historias de fracaso del teletrabajo en algunas empresas. Para el psicólogo industrial/organizacional el desafío reside en actuar con rigor experimental para elaborar estudios con grupo control y establecer relaciones de causalidad, no solo correlacionales, entre la práctica del teletrabajo y sus resultados. Esta es una tarea bastante difícil por la complicación de requerir la colaboración activa de trabajadores y empresas, pero constituye la fuente mas importante para proveer conocimiento científico sobre los efectos del teletrabajo. Del

mismo modo, podría resultar de interés averiguar el tipo de personalidad que, inicialmente es más adaptable a esta forma de trabajo.

En tiempos llamados normales, el teletrabajo es una forma de organización del trabajo, a nuestro juicio recomendable. Algunas de las complejidades de sus consecuencias requieren ser exploradas, pero la evidencia y los modelos de trabajo revisados aquí sugieren que pueden ser gestionadas de manera efectiva a través de políticas informadas de recursos humanos y la debida capacitación y preparación que utilice los conocimientos actualmente disponibles de la psicología de la conducta y de la neurociencia, junto a la voluntariedad y reversibilidad de la condición de teletrabajador. Así podría emplearse de la mejor forma para las partes, la flexibilidad que ofrece este sistema (tiempo completo, parcial u otro).

Producto de la emergencia provocada por la pandemia 2020, el teletrabajo forzado brinda una ocasión excepcional como experimento social natural, para aprender de sus posibilidades, efectos, beneficios y oportunidades, dado que ha expuesto de forma súbita a gran número de trabajadores a esta forma alternativa de trabajo. Lo que podría haber ocurrido en años, ocurrió en algunos meses.

De acuerdo con los estudios analizados se desprende, entre otras conclusiones, que el teletrabajo requiere ser apreciado como un fenómeno multidimensional. No es sólo la simple ausencia de la oficina porque pueden describirse al menos cinco variables relevantes en su ejecución las que podrían influir en la relación acoso laboral-teletrabajo: a) el grado, la forma y frecuencia con la que las tecnologías de información y comunicación requieren conectar a los teletrabajadores con la oficina; b) la distribución del tiempo entre el trabajo y la familia especialmente en el teletrabajo durante la pandemia 2020 pues ello podría aumentar las brechas de género, atendida la desigual distribución de las tareas domésticas y cuidado de los hijos que se observa habitualmente; c) la medida en que el teletrabajo requiere comunicación con los otros trabajadores; d) la frecuencia de la comunicación con clientes u otros; y e) la frecuencia de introducción de nuevos conocimientos sobre nuevos programas (software) y tecnología. En síntesis, no es necesariamente una ventaja para algunas de las partes: es un modelo organizativo que debe aplicarse con todas las garantías.

Desde la perspectiva de este marco conceptual se proporcionan también, indicios válidos para sostener que esta nueva forma de trabajo puede generar riesgos para los empleados cuando no se prepara y no se planifica, como ocurre durante la pandemia 2020 pero también puede afectarle cuando se improvisa, en tiempos normales. Sin la preparación de este proceso, pueden experimentarse, además de otras dificultades, los riesgos psicosociales de acoso laboral en situaciones de pandemia o normales, junto con otras formas de abuso, estrés, burnout, agotamiento y, en

términos más generales, todas las demás formas de accidentes/incidentes o enfermedades del trabajo.

El análisis efectuado muestra que cualquier trabajador puede ser acosado en cualquier momento y lugar.

No todos los trabajadores optarán por el teletrabajo ni el teletrabajo es para todos. No puede ser aceptable como forma de escape de una situación de acoso que requiere ser corregida. El modelo que adopte la organización también dependerá de los avances tecnológicos registrados en los países y de la estructura económica y la cultura de trabajo existente. Actualmente el aprendizaje forzado producido por las acciones destinadas a enfrentar la emergencia, reitera y clarifica la necesidad de preparación y capacitación para enfrentarla con éxito. En este esfuerzo pueden ser de utilidad las guías mencionadas en este trabajo, aunque ambas pueden completarse.

Es necesario insistir de manera especial, en el nuevo rol de la supervisión en esta forma de trabajo alternativa. En efecto, el teletrabajo supone, especialmente por su improvisación obligada en tiempos de pandemia, una brusca ruptura con las formas de ejercicio del control jerárquico por parte del supervisor tradicional. Este profesional estaba acostumbrado al control primario, a la inspección visual de sus colaboradores y a su ubicación física en sus puestos de trabajo, es decir a su control directo, visible y constante. Esta nueva modalidad ha requerido, por su parte, un gran ejercicio de confianza en el trabajo de sus subordinados. Este es un ejercicio que es inédito en sus prácticas de supervisión, generalmente basadas en la desconfianza, lo que puede alentar alguna forma de acoso o presión, por ejemplo, con reuniones innecesarias, que extienda las jornadas habituales del trabajador. Una buena práctica para la ejecución de esta forma de trabajo, es fortalecer la confianza a través del diálogo social entre los empleadores y los trabajadores en forma previa y constante antes y después de su inicio.

Para los trabajadores esta nueva y sorprendente práctica laboral, impuesta de improviso y por necesidad sanitaria requiere, por su parte, el ejercicio de su autocontrol y la autodisciplina. Dado que las técnicas de autocontrol que facilitan la autodisciplina laboral no se enseñan, debiendo hacerse desde la infancia, y son desconocidas por las Escuelas de Negocios y en cierta medida por las Ues, el trabajador debe asumir, sin mayor ayuda y con bastante incertidumbre su nueva forma de trabajar lo que le genera cierta inestabilidad cognitiva. A su vez, ello puede elevar su vulnerabilidad al acoso y a los otros riesgos psicosociales que se han comentado en este estudio.

Estos dobles cambio de rol, en la tele-supervisión y en los recientes tele-trabajadores hace imprescindible la investigación científica de la psicología del trabajo para proporcionar a las organizaciones criterios de ajuste al nuevo sistema y para prevenir los riesgos psicosociales en el teletrabajo previendo que estas nuevas prácticas, impuestas por

la situación de pandemia, es altamente probable que continúen posteriormente, al menos parcialmente, una vez que se analicen ventajas y oportunidades y aunque solo sea con los importantes objetivos de reducir las emisiones de CO₂ y la huella de carbono de las organizaciones.

REFERENCIAS

- Bahamondes, G. (Dir.), Araya F., y Fernández C. (2018) Adaptación y validación del Cuestionario de Medición de Tecnoestrés en funcionarios municipales de las comunas de Angol, Linares, Parral y Retiro. Concepción: UDC.
- Bloom, N, Liang, J., John Roberts, J., y Jenny Ying, Z. (2015), Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment", *The Quarterly Journal of Economics*, (130); 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Boell, S., Campbell, J., Cecez-Kecmanovic, D., y Cheng, J. (2013) Advantages, Challenges and Contradictions of the Transformative Nature of Telework: A Review of the Literature. *Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems*: Chicago.
- Brod, C. (1984) *Technostress: The Human Cost of the Computer Revolution*. NY: Basic Books.
- Collins, A., Hislop, D. y Cartwright, S. (2016) Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, (31), 161-175. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12065>
- Chu, P., y Spires, E. (1991) Validating the computer anxiety rating scale: Effects of cognitive style and computer courses on computer anxiety. *Computers in Human Behavior*. (7); 7-21. [https://doi.org/10.1016/0747-5632\(91\)90025-v](https://doi.org/10.1016/0747-5632(91)90025-v)
- Domínguez, I. (2020) *Empieza la pelea para evitar las trampas del teletrabajo*. El País; Junio 27.
- Einarsen, S., Helge Hoel, H., y Notelaers, G. (2009) Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23; 24-44 <https://doi.org/10.1080/02678370902815673>
- Eurofound and the International Labour Office (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union. Luxembourg e International Labour Office, Geneva.
- Gajendran, R.S. y Harrison D.A. (2007) The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*. (92), 1524–1541. DOI: 10.1037/0021-9010.92.6.1524
- Gil-Monte, R. (2012) Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*. 29, 237-241. <https://doi.org/10.1590/s1726-46342012000200012>
- Foulk, T. Woolum, A., y Erez, A. (2016) Catching rudeness is like catching a cold: The contagion effects of low-intensity negative behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 101. 50-67; <https://doi.org/10.1037/apl0000037>
- Hagihara, M., y Koichi K., (2017). Does the telework result in the long working hours?. *Works Review*, (12), 58-67.
- Hartman, R. I., Stoner, C. R., & Arora, R. (1991). An investigation of selected variables affecting telecommuting productivity and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 6, 207-225.
- Heinszen, R. K., Glass, C. R., y Knight, L. A. (1987). Assessing computer anxiety: Development and validation of the Computer Anxiety Rating Scale. *Computers in Human Behavior*, (3), 49–59.
- Jan de Jonge, W., B. y Schaufeli, W. (1998). Job Characteristics and Employee Well-Being: A Test of Warr's Vitamin Model in Health Care Workers Using Structural Equation Modelling. *Journal of Organizational Behavior*, (19); 387-407
- Jones, D., Molitor, D. y Reif, J. (2018). What Do Workplace Wellness Programs Do? Evidence from the Illinois Workplace Wellness Study. NBER Working Paper No. 24229. 1- 83. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Lapierre, L., y Allen, T., (2006) Work-Supportive Family, Family-Supportive Supervision, Use of Organizational Benefits, and Problem-Focused Coping: Implications for Work-Family Conflict and Employee Well-Being *Journal of Occupational Health Psychology*, (11); 169–181.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Leach LS, Poyser C, y Butterworth P. (2017) Workplace bullying and the association with suicidal ideation/thoughts and behavior: a systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*. (74) 72-79.
- López Mena, L. (2014) Módulo 8 de Psicología Aplicada I. Resumen de Contenidos. *Magister Internacional de Ergonomía Aplicada*. Lima: UCSUR.
- López Mena, L. (2019) Cambios observados en los resultados del ISTAS-21 antes y después de un conflicto laboral. *Prevención de Riesgos*. (en prensa) Recuperado de: https://www.academia.edu/38723356/Cambios_observados_en_los_resultados_del_ISTAS21_antes_y_despu%C3%A9s_de_un_conflicto_laboral
- López-Mena, (2000) Habilidades de autocontrol aplicadas a la seguridad en el trabajo. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*. (9); 69-74. DOI: 10.5354/0719-0581.2000.18546
- OIT (2020) Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic. Ginebra: International Labour Organization., pp. 1-36
- Olivares, G., Villalobos M., Rodríguez H., Cerda D., Besoain S., Díaz C., Méndez C., Indo P., Pinto R., Herrera A., Cerda D., y Román A (2020). Guía de implementación de teletrabajo. Santiago: U. de Chile.
- Pompili, M., Lester, D., Innamorati, M., De Pisa E., Iliceto, P., Puccinno, M., Nastro, P.F., Tatarelli, R., y Girardi, P. (2008). Suicide risk and exposure to mobbing. *Work* (31) 237-243.
- Pyörriä, P. (2011) Managing Telework: Risks, Fears and Rules, *Management Research Review*, (34), 386–399. <https://doi.org/10.1108/01409171111117843>
- Raver, J. L., y Nishii, L. H. (2010). Once, twice, or three times as harmful? Ethnic harassment, gender harassment, and generalized workplace harassment. *Journal of Applied Psychology*, (2), 236–254. <https://doi.org/10.1037/a0018377>
- Rubbini, N. (2012). Los riesgos psicosociales en el teletrabajo. VII Jornadas de Sociología de la UNLP: La Plata: Universidad de la Plata.
- Scholefield, G. y Peel, S. (2009) Managers' Attitudes to Teleworking, *New Zealand Journal of Employment Relations*, (34); 1–13.
- Soto, M., Teyssedre, S., Villanueva T., y López-Mena, L. Dir. (2006) Niveles de estrés y de violencia laboral observados en conductores de taxis colectivos. Santiago de Chile: UDLA. Escuela de Psicología. Tesis para optar al título de Psicólogo.
- Standen, P., Daniels, K., y Lamond, D. (2002) The Home as a Workplace: Work-Family Interaction and Psychological Well-Being in Telework. Pearson St. Churchlands: Edith Cowan University. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.368>
- Peters, K.G. Tjebens y Wetzels, C. (2004) Employees' Opportunities, Preferences, and Practices in Telecommuting Adoption, *Information & Management*, 41, 469-482. [https://doi.org/10.1016/s0378-7206\(03\)00085-5](https://doi.org/10.1016/s0378-7206(03)00085-5)
- Vartiainen, M. (2013) Workplace bullying and harassment in the EU and Finland. In: *Workplace Bullying and Harassment – JILPT Seminar on Workplace Bullying and Harassment*. Recuperado de: https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.12_eu_finland.pdf
- Visser, J y Ramos, N. (2008) Expert Report on the Implementation of the Social Partner's Framework Agreement on Telework. Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies: University of Amsterdam.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, (63), 193-210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of mental health. *Work and Stress*, (8) 84-97.
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. (29). 99-106. <https://doi.org/10.5093/tr2013a15>
- Zapf, D. y Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (4), 497-522. <https://doi.org/10.1080/13594320143000834>



ISAAC NEWTON

Sin duda alguna, Isaac Newton es uno de los científicos más importantes en la historia de la humanidad. Nació en la Nochebuena de 1642 en Woolsthorpe, Lincolnshire, Inglaterra. Al nacer, era tan pequeño y frágil que pensaron no llegaría vivo al anochecer, sin embargo, el niño sobrevivió. Su padre había fallecido poco antes de su nacimiento y su madre, tras volverse a casar, lo entregó a sus abuelos cuando tenía tres años de edad, quienes lo educaron. Era tranquilo, muy distraído y como estudiante bastante mediocre. Un día se peleó a puñetazos con el más bravo de su clase, que además era un magnífico estudiante (cosa que no suele ocurrir) y

lo más sorprendente fue que logró vencerlo y para completar su triunfo decidió estudiar para ser mejor alumno que su rival, acción que consiguió con facilidad. Con 18 años ingresó en el Trinity College de la Universidad de Cambridge donde estudió con entusiasmo, pasando largo tiempo en la biblioteca, graduándose de Bachiller en Artes, en 1664. En 1665 estalló en Inglaterra una terrible epidemia, la peste bubónica. Tal fue la gravedad de esa epidemia que la Universidad se cerró y Newton regresó a la granja familiar de Woolsthorpe. En ese lugar se mantuvo aislado por dos años y según Newton, fueron años milagrosos. Ese periodo fue el más productivo y fértil de su vida, realizó los más importantes descubrimientos, inventó el método de las fluxiones (cálculo diferencial e integral), la ley de la gravitación universal y demostró experimentalmente que la luz blanca está compuesta de luz de todos los colores. Por entonces tenía 25 años.

Su regreso a la Universidad fue muy gratificante, el profesor de matemáticas, doctor Isaac Barrow, teólogo y matemático de indiscutida originalidad y brillantes en el campo de las matemáticas, reconoció que alguien más grande que él había llegado y buscó el momento adecuado para renunciar a su cátedra y entregarla a su discípulo Isaac Newton, de 27 años. En los años venideros acrecentó sus investigaciones y sus clases en la Universidad. Su gran obra "Philosophiae Naturalis Principia Mathematica", aunque la había desarrollado en su juventud, la publicó en 1687 a instancias de su amigo Edmund Halley. Se atribuyen a Newton las siguientes palabras "Si he logrado ver más lejos, ha sido porque he subido a hombros de gigantes". Entre los más grandes de esos gigantes se hallaban Descartes, Kepler y Galileo.

Las tres leyes de Newton del movimiento son:

- Todo cuerpo sigue en su estado de reposo o de movimiento uniforme rectilíneo, salvo que sea obligado a cambiar dicho estado por fuerzas aplicadas.
- El cambio de movimiento es proporcional a la fuerza que actúa sobre el cuerpo, y tiene lugar en la dirección en que se aplica la fuerza.
- A cada acción se le opone una reacción igual, o, las acciones mutuas entre dos cuerpos siempre son iguales, y dirigidas en sentidos opuestos.

Newton llegó a ser una verdadera leyenda mientras aún vivía, murió a los 85 años, el 20 de marzo de 1727. Fue enterrado en la abadía de Westminster junto a los más grandes héroes de Inglaterra. Sobre su tumba hay una inscripción en latín que termina con estas palabras: "Regocijaos mortales, de tan grande honra para la raza humana". Se lo suele considerar el hombre más genial que haya existido, el más grande científico de la historia, el verdadero fundador de la ciencia moderna.

**Primeros en
experiencias de clientes,
por cuarto año consecutivo**



Tu mutualidad!

1^{er} lugar

**Sector Mutuales
en el Ranking PXI 2021**



NUEVO

Cabezal de ducha estándar SpinTec

FABRICADO EN PLÁSTICO ABS DE ALTA RESISTENCIA A LA CORROSIÓN

**MÁS EFECTIVA Y RÁPIDA DESCONTAMINACIÓN
MENOR CONSUMO DE AGUA**

NUEVO
Distribución uniforme

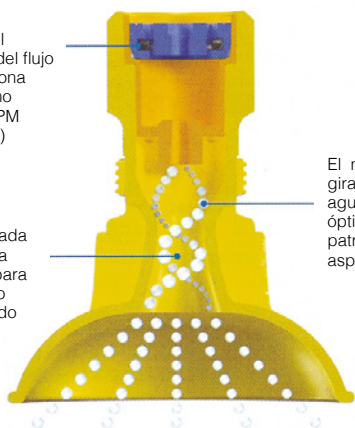


ANTIGUO
Distribución irregular



El control integral del flujo proporciona un mínimo de 20 GPM (75,7 l/m)

La forma contorneada concentra el agua para un lavado más rápido



El movimiento giratorio del agua crea óptimos patrones de aspersión

Un diseño más pequeño reduce el riesgo de daños en entornos industriales de mucha actividad



Halo
EYE/FACEWASH

La nueva tecnología en lava ojos de emergencia

Disponibles en configuración y materiales invulnerables en condiciones ambientales extremas.

Estación combinada de ducha y lavajos con control térmico

El cabezal de ducha SpinTec mejora la distribución del agua.

Válvula de protección contra congelación.

Tubería de acero galvanizado.

IMPIDE LA FORMACIÓN DE BACTERIAS

El diseño de drenaje automático elimina el riesgo de formación de bacterias en el tramo inutilizado de la tubería

CABEZAL DE DUCHA CON CUBIERTA DE ACERO INOXIDABLE



CABEZAL DE DUCHA DE ACERO INOXIDABLE DE ALTO RENDIMIENTO



CABEZAL DE DUCHA EMPOTRADO CON MONTAJE AL RAS



**safety
service**

CARLOS D. VIAL

desde 1956

Merced 188

Teléfono: 2 2578 6200

Email: ventas@safetyservice.cl

Casilla 16193 - Santiago 9

Santiago - Chile