

XVI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXXI Jornadas de Investigación. XX Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. VI Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. VI Encuentro de Musicoterapia. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2024.

La violencia laboral como síntoma de deficiencias en la gestión del desempeño en organizaciones públicas: un análisis cualitativo a partir de relatos de trabajadores de la Ciudad de San Luis.

Gutierrez, Juan Matias y Godoy Ponce, Patricio.

Cita:

Gutierrez, Juan Matias y Godoy Ponce, Patricio (2024). *La violencia laboral como síntoma de deficiencias en la gestión del desempeño en organizaciones públicas: un análisis cualitativo a partir de relatos de trabajadores de la Ciudad de San Luis*. XVI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXXI Jornadas de Investigación. XX Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. VI Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. VI Encuentro de Musicoterapia. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-048/672>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/evo3/pnQ>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

LA VIOLENCIA LABORAL COMO SÍNTOMA DE DEFICIENCIAS EN LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS: UN ANÁLISIS CUALITATIVO A PARTIR DE RELATOS DE TRABAJADORES DE LA CIUDAD DE SAN LUIS

Gutierrez, Juan Matias; Godoy Ponce, Patricio
Universidad Nacional de San Luis. San Luis, Argentina.

RESUMEN

Este trabajo examina la relación entre deficiencias en la gestión del desempeño y relatos de situaciones laborales caracterizadas como violentas por trabajadores en organizaciones públicas de la ciudad de San Luis. Se analizaron 146 testimonios de personas que se desempeñaban en los sectores de salud, educación y administración pública durante los años 2022 y 2023. Los datos se obtuvieron de diversas fuentes de intervención, incluyendo el Proyecto de Investigación PROIPRO 12-1523 (Fapsi-UNSL): "Violencia laboral en instituciones públicas de San Luis", el Proyecto de Extensión (Fapsi-UNSL): "Red de Asistencia a víctimas de violencia laboral" y el Centro de Prevención y Erradicación de la Violencia Laboral (CePEV) de la UNSL (Ord. 64/21). Del análisis cualitativo de los testimonios, recolectados a través de encuestas, consultas, entrevistas y acompañamientos, se extraen y presentan de manera sintética las cinco grandes deficiencias comunes en la gestión del desempeño, asociadas frecuentemente a situaciones de violencia laboral. Este abordaje, realizado desde una perspectiva organizacional, se coteja con antecedentes bibliográficos y se concluye con un énfasis especial en la necesidad y las posibles estrategias de intervención.

Palabras clave

Violencia laboral - Gestión del desempeño - Organizaciones públicas

ABSTRACT

WORKPLACE VIOLENCE AS A SYMPTOM OF DEFICIENCIES IN PERFORMANCE MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS: A QUALITATIVE ANALYSIS BASED ON NARRATIONS FROM WORKERS IN THE CITY OF SAN LUIS

This work examines the relationship between deficiencies in performance management and reports of work situations characterized as violent by workers in public organizations in the city of San Luis. 146 testimonies were analyzed from people who worked in the health, education and public administration

sectors during the years 2022 and 2023. The data was obtained from various intervention sources, including the PROIPRO 12-1523 Research Project (Fapsi-UNSL) : "Workplace violence in public institutions of San Luis", the Extension Project (Fapsi-UNSL): "Assistance Network for victims of work violence" and the Center for the Prevention and Eradication of Workplace Violence (CePEV) of the UNSL (Ord. 64/21). From the qualitative analysis of the testimonies, collected through surveys, consultations, interviews and accompaniment, the five major common deficiencies in performance management, frequently associated with situations of workplace violence, are extracted and presented in a synthetic manner. This approach, carried out from an organizational perspective, is compared with bibliographic background and is concluded with a special emphasis on the need and possible intervention strategies.

Keywords

Workplace violence - Performance management - Public organizations

Marco teórico

En 2007, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad social, definió a la violencia laboral como:

"toda acción, omisión o comportamiento, destinado a provocar, directa o indirectamente, daño físico, psicológico o moral a un trabajador o trabajadora, sea como amenaza o acción consumada. La misma incluye violencia de género, acoso psicológico, moral y sexual en el trabajo, y puede provenir tanto de niveles jerárquicos superiores, del mismo rango o inferiores" (MTEySS, 2007).

Si bien esta definición puede no servir a los fines metodológico por su amplitud, sí logra incluir a la heterogeneidad de conceptos de distintas tradiciones académicas, considerados siempre dentro de la violencia laboral, mobbing, hostigamiento, psicoterror, acoso moral, workplace mobbing por nombrar algunos. De todas formas, las diferencias en sus terminologías y comporta-

mientos específicos suelen abreviar, en que este fenómeno (la violencia laboral) afecta directamente la salud y el bienestar de los individuos, y repercute negativamente en el entorno laboral y en la productividad de las organizaciones.

Einarsen (2000) distingue entre tres modelos causales, que representan tres enfoques diferentes sobre la violencia laboral. El primero, suele caracterizarse por un abordaje psicológico individual, que indaga sobre los rasgos de personalidad de quien ejerce violencia o de quienes la sufren. El segundo modelo es el interaccional, en los que convergen aquellas investigaciones que hacen foco en las relaciones y los conflictos interpersonales como origen de la violencia. Por último, se encuentra el modelo organizacional, que encuentra en las condiciones de trabajo y factores psicosociales las principales causas para este fenómeno.

Para este trabajo surge con especial interés lo relacionado a la gestión del talento humano. Bell, Espín & Espín (2015) la definen como un conjunto de principios y procedimientos orientados a seleccionar, formar y administrar adecuadamente a los trabajadores, buscando no solo su satisfacción en el trabajo, sino también optimizar su desempeño en beneficio tanto de los individuos como de la organización en su conjunto. Nos enfocaremos, especialmente, en la gestión del desempeño ya que ese aspecto fue el que hallamos como redundante al analizar situaciones vinculadas a la violencia laboral. Denominamos así a las actividades propias de quienes tienen personal a cargo en un sentido general, analizando desde los relatos de los trabajadores, los distintos aspectos demandados como relevantes por ellos. De esta manera se tornan significativos temas como la comunicación, la retroalimentación, el liderazgo, las evaluaciones de desempeño, los sistemas disciplinarios y los sistemas control y de recompensas.

Desde la perspectiva organizacional, estas son variables que sistemáticamente se asocian con la violencia laboral (Rodríguez-Muñoz, 2011; Ghosh, Jacobs y Reio, 2011). La asociación de la violencia con los liderazgos pasivos y organizaciones del trabajo claras, que es estilo que mejor representaría las deficiencias mencionadas, han demostrado que lejos de ser una característica neutra, termina siendo perjudicial y contraproducente (Leymann, 1996, Hauge, Skogstad y Einarsen, 2007; Rodríguez-Muñoz, Gil y Moreno-Jiménez, 2012; Arenas, León-Pérez, Munduate y Medina, 2015).

Por otra parte, en relación a las evaluaciones de desempeño en las instituciones públicas, Tesoro (1999) refiere que la neutralidad en estas evaluaciones es particularmente difícil de alcanzar debido a la discrecionalidad de los funcionarios políticos, quienes priorizan la lealtad y la maleabilidad de los directores de carrera por encima del mérito en la gestión. Esta discrecionalidad puede crear un ambiente de injusticia percibida, lo que incrementa la probabilidad de que se presenten comportamientos de violencia laboral (Scialpi, 2004). Además, la falta de criterios claros y objetivos en la evaluación del desempeño puede generar insatisfacción y desmotivación entre los empleados, factores que están

estrechamente relacionados con la aparición de violencia laboral (Cieza, Silva y Silva, 2021; Chuchón-Huamani, 2023).

Para finalizar, la justicia organizacional, como variable más relacionada a los sistemas disciplinarios y de recompensas, también es señalada como predictor de la violencia laboral (Einarsen, 2000; Salin, 2003; Bowling y Beehr, 2006; Topa, Depolo, Morales, 2007; Rodríguez-Muñoz, Gil y Moreno-Jiménez, 2012).

Metodología

Este trabajo se enmarca en el PROIPRO 12-1523 (Fapsi-UNSL): “Violencia laboral en instituciones públicas de San Luis”, cuyo objetivo general es identificar los factores organizacionales que agravan o mitigan la ocurrencia de la violencia laboral en diferentes contextos de trabajo en las organizaciones públicas de San Luis. Para alcanzar este objetivo, se empleó un enfoque metodológico cualitativo, centrado en la recolección y análisis de datos descriptivos y narrativos.

El diseño de la investigación fue cualitativo e inductivo, lo cual permitió explorar en profundidad las experiencias y percepciones de los trabajadores respecto a la violencia laboral. Se optó por un diseño no experimental y transversal, recogiendo información de manera directa a través de encuestas, entrevistas y registros de campo.

Los datos se recopilaron mediante diversas instancias:

-Proyecto de Investigación PROIPRO 12-1523 (Fapsi-UNSL): “Violencia laboral en instituciones públicas de San Luis”: Se realizaron encuestas a trabajadores en las que se les pedía describir situaciones de violencia que hubieran experimentado en su entorno laboral, además de otras preguntas relevantes para otros objetivos del proyecto.

-Proyecto de Extensión “Red de Asistencia a víctimas de violencia laboral”: Desde este espacio se recolectaron datos por dos vías. La primera, mediante encuestas que se realizaban a los asistentes de distintas capacitaciones, dictadas en el marco de campañas de concientización de la violencia laboral a las organizaciones públicas que lo requerían. La segunda vía se obtuvo de los acompañamientos que se realizaban a las víctimas. Se utilizó un formulario de registro de las situaciones que eran consideradas como violentas por parte de la víctima, completado por el integrante que recibía el caso. Este registro era interno y tenía como objetivo contribuir a la cuantificación y caracterización de las situaciones de violencia, sin incluir transcripciones textuales ni datos de identificación de las personas.

-Centro de Prevención y erradicación de Violencia Laboral (CePEV): Los aportes de este dispositivo, se obtuvieron a través de un registro similar al utilizado en el proyecto de extensión. Lo utilizado tiene que ver con las referencias descriptiva de situaciones laborales vivenciadas como violentas.

Los instrumentos utilizados fueron: encuestas online y registros de campo, resultado de las entrevistas, acompañamientos e intervenciones de casos de violencia. Las encuestas, realizadas en Google Form, consistían en preguntas descriptivas y abiertas

con campos libres de respuesta. Para este trabajo se utilizó lo recogido específicamente en la pregunta en la que se solicitaba a los voluntarios que describieran situaciones de violencia laboral que habían vivenciado (si respondían positivamente que habían vivido situaciones de violencia). El campo libre de respuesta y la modalidad online permitió obtener relatos detallados y personalizados de las experiencias de los trabajadores. Para garantizar la validez y confiabilidad, se realizaron pruebas piloto y se ajustaron las preguntas según los resultados.

El análisis de los datos fue cualitativo e inductivo. Los relatos obtenidos de las encuestas y registros de campo se analizaron buscando patrones y temas recurrentes. A través de la redundancia en los relatos, se pudieron identificar los factores más relevantes y comunes asociados con la violencia laboral. Se utilizaron técnicas de codificación temática y análisis de contenido, apoyadas por software especializado en análisis cualitativo (Atlas.ti), para asegurar una interpretación rigurosa y sistemática de los datos. Lo presentado en este trabajo es el emergente de una gran categoría denominada: Deficiencia en la gestión de desempeño.

Resultados

A partir del análisis cualitativo de 146 relatos, se identificaron y sistematizaron diversas deficiencias en la gestión del desempeño, las cuales contribuyen a situaciones de violencia laboral. Las principales deficiencias observadas se sintetizan a continuación:

1. Falta de capacitación en liderazgo y gestión de personal

En los relatos recogidos se describió que la asignación de responsabilidades de mando a menudo se realiza sin la formación adecuada, lo que obliga a quienes conducen a aprender en el ejercicio de sus funciones bajo presión inmediata. La urgencia por demostrar resultados y mantener la estabilidad laboral, los lleva a sofocar los conflictos rápidamente o a suprimir cualquier tipo de disidencia para evitar ser percibidos como débiles. Este enfoque defensivo y reactivo en la gestión de personal tiende a deteriorar la calidad del liderazgo, sustituyendo la autoridad basada en la confianza y la inspiración por la intimidación y, en algunos casos, el hostigamiento.

La ausencia de habilidades esenciales como la empatía, la capacidad de escucha y la promoción del trabajo en equipo agrava las deficiencias en el manejo de relaciones humanas y resolución de conflictos. Sin una formación adecuada en estas competencias, quienes tienen personal a cargo carecen de herramientas fundamentales, afectando la eficacia operativa y contribuyendo a la creación de un ambiente laboral hostil, fértil para la violencia laboral.

2. Evaluación de desempeño inexistente o inadecuada

De existir la aplicación de este tipo de herramientas, suelen ser utilizadas de manera superficial o intimidatorias, perdiendo su propósito comunicacional constructivo. A menudo se reducen a

un control superficial de aspectos objetivos, como la asistencia, horas trabajadas, y se implementan principalmente cuando es necesario reunir pruebas para justificar despidos. Esta práctica reactiva y punitiva genera desconfianza y temor entre los empleados, quienes perciben la posibilidad de estas evaluaciones como una amenaza en lugar de una oportunidad para el crecimiento y la mejora.

La falta de evaluaciones justas y transparentes perpetúa injusticias y obstaculiza el desarrollo laboral, contribuyendo a un entorno de trabajo desfavorable. El “legajo” de los trabajadores no termina siendo representativo de lo bueno o el potencial de esa persona perpetuando las injusticias y desigualdad en los desarrollos de carrera. Ante cada nueva gestión o recambio de autoridades todo vuelve a empezar y la conducción del personal se hace a ciegas o, peor aún, basada en opiniones parciales. De esta manera se repiten errores, perpetúan estigmas y prejuicios sobre ciertos empleados, e invisibiliza el potencial de otros, contribuyendo a un ambiente de trabajo desfavorable.

3. Seguimiento y retroalimentación insuficientes

La retroalimentación constructiva y regular es competencia crucial de quienes tienen personal a cargo, tanto para el desarrollo personal como grupal, pero muchas veces es inexistente o inadecuada. Sin un seguimiento de lo observado, los empleados tampoco tienen la oportunidad de discutir sus progresos, aclarar dudas o recibir apoyo adicional para implementar las recomendaciones. Este seguimiento es esencial para asegurarse de que los empleados no solo entiendan la retroalimentación, sino que también cuenten con los recursos y el apoyo necesarios para hacer mejoras.

La falta de comentarios específicos y el seguimiento insuficiente dejan a los empleados sin orientación sobre sus fortalezas y áreas de mejora, generando frustración y desmotivación. Esta deficiencia afecta negativamente la retención de talento y la calidad del ambiente laboral.

Otro aspecto crítico detectado es la percepción de que la retroalimentación sólo se da en contextos negativos. En lugar de utilizar la retroalimentación como una herramienta de desarrollo continuo, en muchas organizaciones solo la emplean cuando hay problemas, lo que puede generar una cultura de miedo, prefiriendo pasar desapercibidos a ser reprendidos.

4. Sistemas disciplinarios y de recompensas arbitrarios

Si bien esta categoría integra ambos sistemas, es importante diferenciarlos. Por un lado, el sistema disciplinario se refiere a las políticas, procedimientos y prácticas destinadas a desalentar comportamientos inapropiados o indeseables. En los relatos recogidos nos encontramos con una caracterización negativa de los abordajes burocráticos que, buscando regular la aplicación de sanciones, terminan siendo engorrosos, lentos y rígidos. Se desalienta por este motivo el reporte de los problemas, ya que su resolución puede demorar meses o nunca llegar. A su

vez, esta ineficiencia permite que las conductas inapropiadas persistan sin castigo, por lo que se genera una atmósfera de impunidad y desconfianza hacia las autoridades vigentes en un primer momento, o hacia el sistema organizacional en general dependiendo de su antigüedad.

Por otro lado, el sistema de recompensas abarca aquellas políticas, procedimientos y prácticas diseñadas para incentivar o alentar comportamientos positivos o deseables. En este aspecto también se describen serias deficiencias y, en muchas organizaciones, ni siquiera se tratan de instancias normativizadas como lo que involucra a las sanciones. En lugar de reconocer y fomentar consistentemente el buen desempeño, los “reconocimientos” son descritos como irregulares y sesgados, basados en favoritismos personales o alineaciones políticas más que en méritos objetivos. La falta de un sistema transparente y justo para otorgar recompensas meritorias no solo desmotiva a quienes trabajan arduamente, sino que también desincentiva a aquellos que buscan mejorar, ya que sus esfuerzos no son debidamente reconocidos ni valorados.

5. Falta de comunicación y transparencia

En los relatos recopilados se evidenció que la deficiencia en la comunicación de expectativas y objetivos organizacionales genera incertidumbre y ansiedad. En muchos casos, las decisiones estratégicas y operativas se toman sin consultar a los trabajadores o sin explicar adecuadamente las razones detrás de dichas decisiones. Esta opacidad no solo socava la confianza de los empleados en la dirección, sino que también puede dar lugar a sospechas de favoritismo y corrupción. Los trabajadores perciben que las decisiones se basan en intereses personales o políticos más que en criterios objetivos y justos, lo que incrementa la desmotivación, la suspicacia y el resentimiento.

En los relatos, se registraron múltiples casos donde la falta de comunicación y transparencia llevó a situaciones de malentendidos graves, rumores y desinformación.

Conclusión

En esta investigación se ha explorado la relación entre la violencia laboral y las deficiencias en la gestión del desempeño en organizaciones públicas de la ciudad de San Luis. Los hallazgos indican que la violencia laboral no solo es un fenómeno presente en estos entornos, sino que está estrechamente vinculada con fallas significativas en la gestión del desempeño. A través del análisis cualitativo de 146 testimonios, se identificaron cinco grandes deficiencias recurrentes que subrayan la importancia de abordar estos aspectos para mejorar tanto el clima laboral como la eficiencia organizacional.

Las deficiencias descritas no solo propiciaron entornos laborales hostiles, sino que también influyeron negativamente en la salud mental y emocional de sus trabajadores, incrementando sus niveles de estrés y ansiedad. Es común que la expresión de sentirse “atrapados” en una organización percibida como injus-

ta y corrupta, que no les proporciona apoyo ni reconocimiento. Esta situación no solo deteriora su bienestar, sino que también tiene repercusiones adversas en la calidad del servicio público que prestan.

Por todo lo dicho, se sugiere, en primer lugar, fortalecer los programas de formación y desarrollo de liderazgo. Los liderazgos pasivos y las organizaciones con estructuras de trabajo poco claras son “caldo de cultivo” para la violencia laboral. Capacitar a los líderes en habilidades de comunicación, resolución de conflictos y gestión del personal puede contribuir significativamente a crear un entorno laboral más saludable y productivo.

En segundo lugar, se recomienda implementar sistemas de evaluación del desempeño que sean transparentes, objetivos y basados en méritos. La discrecionalidad y la falta de criterios claros en estas evaluaciones generan percepciones de injusticia y desmotivación entre los empleados, factores que incrementan la probabilidad de conductas violentas. Es esencial que las organizaciones adopten prácticas de evaluación que promuevan la equidad y la justicia organizacional para mitigar estos riesgos. Además, es crucial establecer canales efectivos de comunicación y retroalimentación en todos los niveles de la organización. La falta de comunicación clara y oportuna es una de las deficiencias más frecuentemente asociadas a la violencia laboral. La implementación de sistemas de retroalimentación continua y constructiva puede ayudar a prevenir malentendidos y conflictos antes de que escalen a situaciones de violencia.

Por último, es fundamental que las organizaciones públicas desarrollen políticas y procedimientos claros para la prevención y el manejo de la violencia laboral. Esto incluye la creación de sistemas disciplinarios justos y coherentes, así como la implementación de programas de apoyo para las víctimas de violencia laboral. La existencia de un marco normativo robusto y bien comunicado puede actuar como un disuasivo eficaz contra comportamientos violentos y proporcionar un recurso valioso para aquellos que los experimenten.

Se concluye entonces que la violencia laboral en las organizaciones públicas de San Luis puede ser vista como un síntoma de deficiencias en la gestión del desempeño. Abordar estas deficiencias no solo es una cuestión de justicia y bienestar para los trabajadores, sino que también tiene el potencial de mejorar la eficiencia y productividad de las organizaciones. Las recomendaciones aquí presentadas ofrecen un marco de acción para que los gestores y responsables de políticas públicas puedan tomar medidas concretas y efectivas en la prevención y erradicación de la violencia laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Arenas, A., León-Pérez, J. M., Munduate, L., & Medina, F. J. (2015). Workplace bullying and interpersonal conflicts: The moderation effect of supervisor's power/Acoso laboral y conflictos interpersonales: el papel moderador de las bases de poder del supervisor. *Revista de Psicología Social*, 30(2), 295-322.
- Bell, R., Espín, M., & Espín, E. (2015). Tendencias de la gestión de talento humano en el sector público. *Revista Científica Ecociencia*, 2(2), 4-15.
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: a theoretical model and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 91(5), 998.
- Chuchón, A. (2023). Influencia del desempeño laboral en la efectividad de la gestión pública. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores* (1), 1-20.
- Cieza, J., Silva, J., & Silva, M. (2021). Gestión y desempeño laboral en trabajadores municipales. *Polo Del Conocimiento*, 6(2), 270-287.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and violent behavior*, 5(4), 379-401.
- Ghosh, R., Jacobs, J. L., & Reio Jr, T. G. (2011). The toxic continuum from incivility to violence: What can HRD do?. *Advances in Developing Human Resources*, 13(1), 3-9.
- Hauge, L. J., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*. 21, 220-242.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.
- Rodríguez-Muñoz, A. (2011). Acoso psicológico en el trabajo: revisión de la literatura y nuevas líneas de investigación. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(Supl. 1), 20-34.
- Rodríguez-Muñoz, A., Gil, F. y Moreno-Jiménez, B. (2012). Factores organizacionales y acoso psicológico en el trabajo: El papel moderador del liderazgo "laissez-faire". *Revista de Psicología Social*, 27(2).221-231
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.
- Scialpi, D. (2004). *Violencias en la Administración Pública. Casos y miradas para pensar la Administración Pública como ámbito laboral*. Buenos Aires: Catálogos.
- Tesoro, J. L. (1999). Reflexiones acerca de la profesionalización del Servicio Civil. *Revista Temas*, (17).
- Topa, G., Depolo, M., Morales, J. F. (2007). Acoso laboral: meta-análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. *Psicothema*, 19(1), 88-94.