



UNIVERSIDAD ACADEMIA HUMANISMO CRISTIANO  
ESCUELA DE SOCIOLOGÍA

IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA PERCEPCIÓN DE  
VIOLENCIA PSICOLÓGICA EN ATENCIÓN PRIMARIA DE SALUD (APS)

Alumno: Rivera Figueroa, Mariano  
Profesora guía: Mora del Valle, Claudia

Tesis Para Optar Al Grado De Magíster En Sociología  
Tesis Para Optar Al Título De Magíster En Sociología

SANTIAGO, 2018

## Índice

1. Introducción
2. Comunicación interna al servicio de la productividad
3. Violencia laboral en los sistemas de salud
4. La experiencia chilena y el sistema de salud pública en la UTI
5. Violencia laboral psicológica desde la comunicación interna, vertical y antidemocrática
6. Enfoque metodológico
  - 6.1. Metodología de trabajo, población y muestra
  - 6.2. Fenomenología y sociología fenomenológica
  - 6.3 Recolección de datos para un análisis liberador
  - 6.4 Procesamiento de datos
7. Principales resultados
  - 7.1 Comunicación interna y productividad en APS
  - 7.2 Comunicación interna y comunicación vertical en APS
  - 7.3 Destrucción de la cohesión social en APS
8. Conclusiones
9. Referencia Bibliográfica

“El discurso, por más que en apariencia sea poca cosa, y las prohibiciones que recaen sobre él, revelan muy pronto, rápidamente, su vinculación con el deseo y con el poder.

Y esto no tiene nada de extraño, ya que el discurso -el psicoanálisis nos lo ha mostrado- no es simplemente lo que manifiesta (o encubre) el deseo; es también lo que es el objeto del deseo; y ya que -esto la historia no cesa de enseñárnoslo- el discurso no es simplemente aquello que traduce las luchas o los sistemas de dominación, sino aquello por lo que, y por medio de lo cual se lucha, aquel poder del que quiere uno adueñarse”

Michel Foucault

## 1. Introducción

La violencia ha sido entendida como el tipo de relación donde se interacciona desde el abuso y el sometimiento, la cual deriva en alteraciones en la vinculación o apego que se traducen en trastornos de la empatía (Barudy, 2000). En el mundo del trabajo, Chappell y Di Martino (1998) definen la violencia laboral como “cualquier incidente en el cual un trabajador es abusado, amenazado o atacado por un miembro del público (paciente, cliente y/o compañeros de trabajo)”;

adquiriendo gran relevancia para los organismos internacionales en la materia, los que la catalogan como una “amenaza a la eficiencia y éxito de las organizaciones” (OIT, 1998). Ello, porque la violencia laboral impacta negativamente al propósito de generar una motivación en los sujetos y conseguir comportamientos específicamente requeridos para la consecución de los objetivos organizacionales; boicoteando sigilosamente la supervivencia del sistema y la aplicación de la racionalidad a la vida social humana<sup>1</sup>.

En Chile, la violencia laboral ha sido reconocida por el Código del Trabajo, nombrada como “acoso laboral” y con sanciones estipuladas contra quiénes incurran en “conductas constitutivas de agresión u hostigamiento reiterado, ejercida por el empleador o por uno o más trabajadores, contra de otro u otros

trabajadores, por cualquier medio, y que tenga como resultado para el o los afectados su menoscabo, maltrato o humillación, o bien, que amenace o perjudique su situación laboral o sus oportunidades en el empleo” (Dirección del Trabajo, 2012).

El fenómeno de violencia laboral es creciente en el país, de hecho, un estudio desarrollado por la consultora laboral, Laborum Chile (2004) develó que, sobre un universo de 5 mil trabajadores, más de dos tercios han sido víctimas de acoso y hostigamiento. Según la consultora, el 34% de las personas encuestadas estaban sufriendo violencia en su actual trabajo y el 33% había sido víctima de ella en su trabajo anterior (Riquelme, 2006, citado por Baltera, 2014).

Según cifras de la Dirección del Trabajo (DT), en 2016 se presentaron 2 mil 131 denuncias por acoso laboral o *mobbing*; 15% más de lo registrado en 2015. A mayo de 2017, el 20% de las denuncias se había concentrado en el área de servicios, particularmente en el comercio, hotelería y restaurantes.

Sin perjuicio de lo anterior, se puede sostener que la violencia laboral no ha sido abordada en profundidad, así como tampoco su impacto real en las organizaciones donde participan seres humanos también complejos y cuyo comportamiento no es del todo predecible (Rodríguez 2005). En este contexto la dimensión

<sup>1</sup> Darío Rodríguez (2015) sostiene que “toda organización puede ser entendida como el resultado de la aplicación de la racionalidad a la vida social humana”, por lo que las relaciones humanas generan procesos psicosociales que influyen en el trabajo y en devenir del sistema.

comunicativa cobra importancia, en tanto los trabajadores no sólo persiguen “ganarse la vida” o reproducir sus condiciones materiales de subsistencia; sino que también buscan expresar su personalidad a través del trabajo y experimentar una respectiva satisfacción (Gelinier, 1980).

La relación entre comunicación y trabajo es tan innegable como estrecha, lo que ha motivado a los sistemas organizacionales a incorporar la “comunicación interna” como un mecanismo fundamental que permita vincular el trabajo individual de los seres humanos con los objetivos empresariales; la misión con los valores de una organización; el estímulo con la motivación en la tarea diaria y -finalmente- la satisfacción personal con la productividad (Berceruelo, 2011). Sea cual fuere el vínculo que se pretenda establecer entre el factor humano y el sistema productivo al que pertenece, las prácticas comunicativas al interior del sistema tenderán a expresar -a modo de correlato- la política organizacional de cada organismo laboral.

El presente estudio basa su interés en responder a la pregunta de investigación planteada: ¿cuál es el impacto de la comunicación interna en la percepción de violencia laboral, desde un punto de vista psicológico y social?. El objetivo del estudio de caso es analizar la relación que guarda la comunicación interna con la percepción de abuso y sometimiento vivenciadas y sentidas por los trabajadores. Esto, en el

supuesto de que este mecanismo de racionalización extremo de las relaciones comunicativas, propende a la productividad y, por tanto, a la desvalorización y precarización del factor humano o fuerza de trabajo.

El estudio de caso, de orden fenomenológico, se desarrolló en la comuna de Pedro Aguirre Cerda entre febrero y septiembre de 2017 y se implementó entre abril y septiembre del mismo año. Los tres centros observados en la comuna de Pedro Aguirre cerda (PAC), en el sector surponiente de la Región Metropolitana, fueron: Centro de Salud Familiar (Cesfam) Doctor Amador Neghme, ubicado en calle Alhué N° 2810, Población Dávila; con un total de 130 trabajadores; Centro Comunitario de Rehabilitación (CCR), ubicado en avenida Departamental Antiguo N° 2785, con 13 trabajadores; y Centro Comunitario Familiar (Cecosf) Dr. Miguel Henríquez Espinoza, ubicado en Calle Cooperación N° 6041, con 17 trabajadores.

Con todo, el estudio desarrolló una estrategia metodológica en la que se aplicaron diversos instrumentos cualitativos, como FODA, Grupos Focales, Entrevistas en Profundidad y Entrevista Grupal, además de notas de campo y dinámicas participativas atingentes, que permitieron abordar desde la fenomenología, la percepción de la captación sensitiva de los sujetos, pero -sobre todo- la asociación de los estados afectivos,

horizontes de experiencias pasadas y anticipadas de las personas, y el fondo constituido por el lenguaje (Celener, 1997).

## **2. Comunicación interna al servicio de la productividad**

Como se ha mencionado, la estrecha relación entre comunicación y trabajo está fundada en la vinculación del trabajo individual con los objetivos de la organización, misión y valores; estímulo y motivación; y satisfacción personal con productividad. Esta última variable se presenta como un nudo central en la percepción de violencia laboral, explicada por la literatura desde la afectación psicológica, muchas veces irremediable y atentatoria con el sistema.

Esto, pues en el empeño de maximizar utilidades, la productividad ha sido denunciada como fuente productora y reproductora de prácticas abusivas y violentas, imponiendo un discurso asociado a la competitividad, productividad y calidad, muchas vulnerando al factor humano, por ejemplo, al reducir salarios o realizar despidos/rotaciones.

El concepto de “productividad” refiere a la producción de bienes y servicios, cuya renta sea mayor que los costos incurridos para su realización; una ecuación que depende de diversos factores como inversiones, racionalización de los gastos del proceso, oportunidad y factor humano

(Valenzuela, 2017).

Este último factor -la fuerza de trabajo o factor humano- se transforma en objeto de una *estrategia de distorsión comunicativa*, cuyo propósito es desvalorizar el rol de la persona en el proceso productivo y construir un relato que permita administrar el *recurso humano*<sup>2</sup>, minimizando los costos y maximizando la renta obtenida. Esta noción desvalorizante, asocia el factor humano con el sufrimiento, a las experiencias de fracaso en la relación *hacer-saber*, incompetencia en la labor, falta de seriedad, despreocupación, falta de capacitación y hasta mala voluntad (Dejours, 2009).

La concepción desvalorizante del factor humano se subordina a la estrategia de distorsión comunicativa planteada desde la psicodinámica del trabajo, en todos los sistemas con administración socio-política de orden neoliberal y, sobre todo, en aquellos regidos por la propaganda, la marca y el cliente externo; donde se aumenta la productividad mediante la gestión del factor o recurso humano.

Sin embargo, una consecuencia no prevista por parte de los gestores y administradores del recurso humano (management) es que la utilización instrumental podría perjudicar las relaciones interpersonales y comunicación interna del sistema, afectando el objetivo final, cual es

<sup>2</sup> El concepto “recurso” humano, incluso semánticamente, devela la fetichización de la que es objeto el “ser” humano, en la experiencia trabajo que critica la productividad como eje central de las relaciones laborales.

mejorar los resultados de la empresa y, por lo tanto, su rentabilidad (Bannel, 1989).

Con todo, los datos expresan con claridad el efecto negativo de la violencia laboral en el mundo del trabajo y, también en términos económicos o productivos, se muestra como un mal negocio. Un estudio desarrollado por National Safe Work Place Institut devela los abultados costos que implica la violencia laboral para las organizaciones, los que sólo en Las Américas ascendieron a 4 mil millones de dólares en 1992.

En Chile, las patologías diagnosticadas como “trastornos mentales” o afectaciones a la salud mental en el trabajo constituyen la principal causal de licencias médicas, presentadas, rechazadas y aprobadas; además del Subsidio de Incapacidad Laboral (SIL) que, conjuntamente, implican miles de millones de pesos de pérdidas para el ya exiguo presupuesto fiscal. Según cifras actualizadas de la Superintendencia de Seguridad Social (Suceso), las licencias tramitadas entre 2013 y 2017 aumentaron sistemáticamente, totalizando 5 millones 296 mil 866 personas con licencias tramitadas; de las cuales el primer lugar lo ocupan diagnósticos de trastornos mentales que, sólo en 2017, afectaron a casi 1 mil 200 trabajadores<sup>3</sup>.

La primera Encuesta Nacional de Empleo Trabajo y Salud (Enets 2009-2010) desarrollada

por el Ministerio de Salud, DT e Instituto de Salud Pública, constató que un 28,5% de los trabajadores sienten que han sido tratados de manera discriminatoria e injusta, y que el 25,6% de los trabajadores ha experimentado algún trato autoritario y violento<sup>4</sup>.

### 3. Violencia laboral en los sistemas de Salud

En los sistemas de salud, la estrategia opera de un modo aún más complejo, ya que -al no producir bienes y servicios materiales- la desvalorización de la fuerza de trabajo se traduce en un atentado, tanto a la productividad como a la comunicación interna; entendida ésta como el proceso de gestión de los recursos humanos que actúa como elemento de motivación personal, fuente de transmisión y promoción de la cultura, y que fomenta la cohesión y optimiza el desarrollo, potenciando los comportamientos productivos (Somoza, 1993).

Existe consenso internacional que el trabajo en Salud debe estar integrado por personas comprometidas y capaces de asumir el cuidado de otros seres humanos, por lo que requiere contar con condiciones laborales adecuadas. El estudio “Los chilenos y el trabajo” desarrollado por el Centro GFK Adimark (2017) sostuvo que dentro de las principales preocupaciones para los

3 Estadísticas nacionales 2017, disponible en <https://www.suseso.cl/608/w3-article-577871.html>

4 DT, 2011, disponible en [http://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-99630\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-99630_recurso_1.pdf)

trabajadores están la delincuencia en primer lugar (69%), seguida por el Sistema de Salud (53%).

La percepción de violencia laboral desprendida de la política de productividad, por intermedio de la comunicación interna, es significada por los trabajadores como inhumana, vertical y destinada a sobrecargar de labores a los sujetos, quienes reconocen la violencia laboral a partir de lo que culturalmente se considera aceptable o no; en un proceso de significación individual, con diversos niveles de tolerancia, respuesta y afrontamientos (Farías, Sánchez, Acevedo, 2012).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) destaca que las relaciones de abuso y sometimiento interpersonal se manifiestan, también, entre integrantes de una misma estructura; concluyendo que la violencia interpersonal representa un factor de riesgo para la salud a lo largo de toda la vida y para los problemas sociales, por lo que su prevención y abordaje recae en los gobiernos nacionales (OMS, 2014). En virtud de lo anterior, la Atención Primaria de Salud (APS) de cada país podrá ser evaluada como "buena" o "mala", conforme al grado de cumplimiento obtenido (Starfield, 1998), siendo los comportamientos organizativos un reflejo de la estructura social.

Dependiendo del funcionamiento de la organización se podrán conseguir mejores o

peores rendimientos laborales (Marqués, 2009) y que, en el caso de los sistemas de salud, están relacionados con la calidad de la política de cada país, además de sus dispositivos gubernamentales de apoyo. Los países que destacan por prestar una atención primaria deficiente presentan menos resultados en la mayoría de los aspectos importantes de la salud, incluida la salud mental y los años de vida potencial perdidos debido al suicidio (Starfield y Shi, 2002).

#### **4. La experiencia chilena y el sistema de salud pública en la UTI**

En el caso del sistema de salud chileno, la violencia laboral se manifiesta como un comportamiento reiterado, que daña progresivamente la integridad psicológica del violentado, en una relación de abuso y sometimiento que se ha clasificado en i) violencia psíquica, ii) violencia sexual y iii) violencia física (Chappell y Di Martino, 1998).

Un estudio desarrollado por el Departamento de Enfermería y Salud Pública de la Universidad de Concepción, reveló que el 59 por ciento de los trabajadores encuestados había sufrido algún tipo de violencia durante los últimos 12 meses; presente transversalmente en los estamentos y con repercusiones en la salud física y psicológica de funcionarios, en detrimento de la atención prestada por el servicio de salud respectivo (Paravic, Valezuela, Burgos, 2004).

La violencia laboral ha sido clasificada a partir de diversas variables, como las percepciones de los sujetos afectados, los dispositivos estructurales que reproducen la violencia simbólica y material, los agentes de violencia, el motivo o naturaleza de la agresión, y la relación entre agresor y agredido (Buinic, Morrison, Shifter, 1999).

El estudio de caso en la región del Bío-Bío revela que el 78% de las agresiones son de orden psicológico, las manifestaciones de este tipo de violencia dice relación con el tono de voz violento, llamados de atención en público, desautorización, incomunicación, humillación y frialdad. La percepción de abuso y sometimiento es mayoritariamente hacia la integridad personal y hacia otros trabajadores, tanto o más que la violencia propinada por la población usuaria.

Aquello concuerda con los objetivos de la productividad y el correlato comunicativo interno, que propende, ex profeso, a la maximización de utilidades, a costas de la gestión/desvalorización táctica del recurso/ser humano en la experiencia contemporánea de trabajo.

La literatura en el sector de salud permite sostener que el i) fenómeno reviste una doble complejidad, en tanto muchas personas lo omiten y normalizan las conductas de maltrato y la violencia psicológica, como parte del trabajo

mismo (CIE, 1998); y ii) que la naturaleza de la violencia percibida por los funcionarios es mayoritariamente del tipo psicológica, relacionadas con sentimientos de “aterrorización y degradación” (OIT, 1998 en Sánchez y Valenzuela, 2002; Letelier y Valenzuela, 2002; Burgos y Paravic, 2003).

Esto da cuenta de que la naturaleza de la violencia radica, principalmente, en su capacidad instrumental, es decir, su utilización la reproduce porque obedece a la claridad de que sirve para abusar o someter a otro sujeto. Su aplicación puede ser frontal, o bien, fría y planificada, de manera burocrática por personas y con la mayor normalidad, rompiendo la relación humana y psíquica con el trabajo, además de los lazos de cohesión y participación colectiva (Arendt, 1970).

La ruptura de la participación y cohesión del colectivo es provocada por el maltrato psíquico y social, el cual se manifiesta a través de las relaciones establecidas entre los actores del sistema, expresadas en actitudes de hostilidad reiterada, aislamiento de uno o mas trabajadores por medio del bloqueo de instancias de interacción entre el grupo, constante cambio o rotación de sector o la prohibición de hablar con los compañeros, el juicio ofensivo del desempeño personal, asignación de tareas sin mayor sentido, amenazas de despido, entre otras acciones que

obstaculizan el desarrollo de la persona al interior del grupo.

Si bien la violencia laboral ha sido estudiada en el ámbito hospitalario, en la APS el fenómeno no ha sido abordado desde consideraciones que expliquen la reproducción de la misma entre los trabajadores, y los datos -al igual que en ámbito hospitalario- sólo develan que la predominancia de violencia de tipo psicológica (Moreno, et al, 2005), mas no las variables que dan sentido a la percepción de abuso y sometimiento y que impactan en el equilibrio psíquico-social de los violentados.

La importancia de analizar las relaciones comunicativas establecidas entre trabajadores y éstos con sus jefaturas, constituye un elemento clave para determinar el “clima psicológico de la comunicación” en el sistema, el cual da cuenta de la calidad del entorno comunicacional al interior de la organización por medio de la experiencia subjetiva de cada persona. Este proceso se desarrolla en dos planos simultáneamente, tanto individual como grupalmente, posibilitando que las percepciones personales se socialicen en el colectivo, originando nuevas interacciones comunicativas (Hernández, 2008).

## **5. Violencia laboral psicológica desde la comunicación interna, vertical y antidemocrática**

Las relaciones comunicativas y la complejidad que éstas sugieren a la hora de “poner en común” las vivencias al interior de una organización, visibiliza la humanidad de los miembros del sistema, pues -contrario al sentido común dominante- reivindica el rol de la persona en el espacio laboral, considerando al factor humano como el actor que agrega creatividad e ingenio a los procedimientos fijados por la organización, para hacer frente a lo que no ha sido previsto en la concepción del proceso (Davezies, 1990).

Desde una concepción positiva, el factor humano constituye cualquier actividad coordinada entre hombres y mujeres, para hacer frente a aquello que sería imposible de lograr mediante la ejecución estricta de lo prescrito (Cf. Böhle y Mikau, 1991). He allí, la importancia de cuidar esta dimensión para que el sistema perviva.

El fenómeno comunicativo en tensión con la productividad y la administración de personal, es percibido como un mecanismo violento, toda vez que corrobora la distancia insalvable entre la organización autodeterminada por los trabajadores y aquella organización prescrita; así como la administración racional mediante la construcción de compromisos discursivos entre los diferentes puntos de vista. La construcción del nuevo relato público es medido a través de indicadores o puntos de control, de carácter

científico-técnicos; reemplazando las percepciones y vivencias desagradables, como fracaso o resistencia a la subordinación, priorizando los objetivos internos de la organización (Dejours, 2009).

Esta noción instrumental de la comunicación ha sido catalogada como “modelo lineal”, en tanto su perspectiva de las relaciones humanas es de carácter autocrático-unilateral que, finalmente, sirve a los centros de poder transnacionales en el empeño por consolidar un orden público mundial oligárquico, a través de instrumentos de la comunicación empleados para adoctrinar y distraer (Rogers, 1974).

El teórico y Periodista boliviano, Luis Ramiro Beltrán (1978), agrega que la comunicación vertical “es más bien un monólogo dominante en beneficio del emisor y donde el receptor es un actor pasivo, sometido a recibir mensaje y con escasa posibilidad de retroalimentación; constituyendo una forma antidemocrática de comunicación. Esta perspectiva de la comunicación estaría a la base del modelo de gestión y administración racional de las organizaciones, que desde una dimensión comunicativa, estaría operando como un dispositivo de control social e inhumanizante.

El presente estudio busca analizar el impacto que tiene la comunicación interna en la percepción de violencia psicológica, además de describir las

prácticas comunicativas establecidas por los actores de APS en su quehacer cotidiano. Del mismo modo, la investigación permitirá caracterizar la percepción de abuso y sometimiento, escondida tras el telón de las relaciones comunicativas administradas racionalmente y en función de la productividad.

## **6. Enfoque metodológico**

En relación al objetivo planteado se diseñó un estudio de caso, de orden fenomenológico y con enfoque cualitativo. La investigación se efectuó en centros de Atención Primaria de Salud de las comunas Pedro Aguirre Cerda (PAC), Región Metropolitana, Chile; y se emplearon instrumentos como: Grupo Focal, Entrevista Grupal y Entrevista en Profundidad o focalizada, a fin de acceder al sentido y significados que los trabajadores de APS le otorgan al proceso comunicativo.

La unidad de estudio fueron trabajadores y trabajadoras de APS en la comuna de PAC; coordinadores, directivos, trabajadores con distintas labores y diferentes vínculo contractual (honorario, plazo fijo y planta).

### **6.1 Metodología de trabajo, población y muestra**

Se utilizó instrumentos desarrollados en el Clima Organizacional PAC, 2017 (González,

Pereira, Rivera, et al, 2017). Se pidió la autorización a la Dirección Comunal de Salud de PAC, y el trabajo se efectuó por seis investigadores, a través del sociólogo Felipe Valenzuela Silva, quién operó como gestor y mantuvo vínculo contractual con la institución.

El estudio garantizó el anonimato y confidencialidad de los datos recabados, así como los participantes presentes en los diversos instrumentos metodológicos empleados.

La población está constituida por trabajadoras y trabajadores de tres centros de APS dependientes de la Dirección Comunal de Salud de PAC. El estudio definió como criterios de selección de la muestra, los tipos de contrato presentes en la organización (Planta, Plazo Fijo y Honorarios) y el centro de pertenencia de los sujetos; representando a los principales grupos considerados relevantes por sus posiciones, su estructuración o por sus eventuales aportes a la cultura organizacional.

## **6.2 Fenomenología y sociología fenomenológica**

La fenomenología hace del *mundo de la vida* el lugar desde donde emergen los fenómenos y sobre los que se generan *actos de atención*, que son significados individual y colectivamente; pudiendo ser *rememorados* y estudiados mediante técnicas que ahonden en los discursos. Un relevante aporte de la fenomenología es visibilizar las formaciones culturales e ideológicas que

conforman el universo significativo de los miembros de la organización.

La Sociología Fenomenológica busca la explicación del *verstehen*; la vida cotidiana de las personas y el sentido común del mundo intersubjetivo. Schütz sostiene que los sujetos que viven en el mundo social; determinados por factores como biografía, proveniencia y su lugar en el mundo, por lo que su experiencia es única e irrepetible. Las personas aprehenden la realidad desde el lugar que ocupan en el mundo y su conocimiento se configura como repositorio de conocimiento individual y colectivo, a modo de “almacenamiento pasivo de experiencias” (Schütz, 1993), lo que les permite comprender nuevos fenómenos.

Berger y Luckmann (1993) agregan que el propósito principal fue la fenomenología es la reconstrucción de las construcciones sociales, por cuanto los sujetos crean la sociedad y, a la vez, dicha construcción crea a los sujetos de un modo dialéctico.

La concepción de intersubjetividad transita desde la noción de conciencia interior hacia el vivir humano en una comunidad social e histórica; de lo individual a lo social, de lo natural a lo histórico y de lo originario a lo cotidiano, siendo al interacción cara a cara la más importante de las experiencias de interacción

social, pues derivan de ella todas las demás situaciones de interacción (Rizo, 2009).

### **6.3 Recolección de datos para un análisis liberador**

Para la recolección de datos y percepciones, se emplearon instrumentos como: i) Entrevistas en Profundidad, ii) Grupos Focales y iii) Entrevista grupal; en tanto permiten indagar en los sentidos y significados de los sujetos, produciendo al mismo tiempo un fenómeno de doble hermenéutica, es decir, *“la intersección de dos marcos de significado como una parte lógicamente necesaria de la ciencia social, el mundo social significativo tal como es constituido por los actores legos y los metalenguajes inventados por los científicos sociales”* (Giddens, 1995).

El estudio también promovió la participación, en tanto fuente de percepciones, enfocada ahora en el *reino de las motivaciones, del sentido, de la intencionalidad o finalidad consciente e inconsciente* que los sujetos proyectan (Ortí, 1995). Para esto, se usaron de técnicas participativas de investigación como: i) Asambleas, ii) Observación participante, iii) FODA, iv) Foto análisis y v) Notas de campo.

El trabajo de campo se realizó desde marzo a septiembre (seis meses) y abarcó los tres centros de forma paralela. El universo con el que se trabajó comprendió a todos los trabajadores, abordando las diversas funciones desempeñadas.

### **6.4 Procesamiento de datos**

Los diversos instrumentos empleados en le presente estudios fueron transcritos y codificados a partir de una matriz de análisis categorial simple. El análisis a partir de matrices y categorías permite agrupar y/o relacionar diversos sentidos y significados de las personas, develando el sentido común y la interacción simbólica de los sujetos.

El estudio de caso indagó en diversas dimensiones, entre esas, las relaciones comunicativas establecidas entre los actores de APS y los canales de comunicación utilizados entre pares y entre trabajadores y directivos. Las preguntas realizadas fueron: *“¿A través de qué canales y medios se comunican los trabajadores?”*, *“¿Cómo describen la estructura comunicacional y la toma de decisiones?”*, *“¿Conoce quién toman las decisiones en la institución?”*, *“¿Están los trabajadores oportunamente enterados de todo aquello que les pudiera afectar en sus labores?”* y *“¿Cómo cree que es la comunicación entre los trabajadores?”*; indagando en el pensar, vivir y sentir de los sujetos, respecto de sus experiencias en el trabajo atravesado por la comunicación.

Navarro y Díaz (1995) sostienen que *“la técnica de análisis de se fundamenta en que el lenguaje es el medio a través del cual se llega al conocimiento; “escuchando al otro, llego a*

conocer”. Epistemológicamente, la perspectiva es que la interacción social es donde se construye la realidad social. En esta interacción lingüística, tanto escrita como oral, se trata de encontrar el “contexto dentro del texto”, o encontrar el sentido-significado. De este modo, la pregunta básica es ¿para qué? y no el ¿cómo?; por tanto, el investigador busca encontrar unidades de contenido significativo, los “segmentos de texto” que tienen sentido y los determina como categorías o sub-categorías” (Ramírez y Zwerg-Villegas, 2008).

Los segmentos son categorizados bajo procedimientos que “han sido diseñados para desarrollar un conjunto de conceptos bien integrado que provea una explicación teórica detallada y precisa de los fenómenos sociales que se están estudiando” (Strauss & Corbin, 1990), produciendo modelos explicativos, densos y complejos, que se acerquen a los escenarios posibles y a la “realidad” en que las y los sujetos están insertos.

## **7. Principales Resultados**

### **7.1 Comunicación interna y comunicación vertical en APS**

El trabajo de campo revela que la percepción que tienen las y los trabajadores respecto del flujo vertical de la comunicación interna, es de aparente eficiencia, en tanto las directrices establecidas por la Dirección Comunal de Salud -generalmente- llegan a su destino: “considero que (la

*comunicación interna) está bien porque la comunicación baja como tiene que bajar, desde el director que tal vez mandó una información; baja y llega donde tiene que llegar”*. Esta noción positiva de la comunicación interna se relaciona con criterios de la estructura formal de la organización, como protocolos de registro y canales de comunicación institucionales reducidos a el envío de correos electrónicos como registro.

La práctica descrita, si bien refiere a la eficiencia del sistema, devela una amenaza producto de la escasa diversificación de canales comunicacionales que no refieran, necesariamente, a correos electrónicos y decisiones que acatar. Esta realidad fue problematizada por los trabajadores, quienes la perciben como un atentado a las relaciones interpersonales y, en último término, en contra del sentido de pertenencia con la organización: “*Ni siquiera un volante, por ejemplo, que te diga... en el casino, ¡no se poh! ‘Cumpleaños del mes de junio: ‘Juanito Pérez’, no se..., cosas que -yo creo- podrían ser relevantes para nosotros, ¡importantes!, porque nos sentiríamos más eh... ¿cómo decírtelo? El sentido de pertenencia que podríamos tener con la organización sería mucho mejor*”, “*...no se dan las instancias como para dar a entender la cultura organizacional ¡nunca!*”.

La comunicación interna en los centros de APS observados dan cuenta de una percepción diferenciada a partir del vínculo contractual que se establezca con la organización. Por un lado, los trabajadores de planta perciben la relación como “cercana” e “inmediata”, por ejemplo, a la hora de comunicar asuntos de urgencia, como lo constata la siguiente expresión: *“se lo informé telefónicamente y me pidió que le enviara un correo contando la situación”*.

Dicha relación está condicionada por criterios estructurales e identitarios, como tipo de vínculo contractual y tiempo de permanencia en la organización, lo que les permite ejercer poder como miembros del sistema. Por otro lado, en los casos de funcionarios a plazo fijo u en condición de honorarios (prestador de servicios), la situación es desventajosa, se significa la relación como rígida y vertical a la hora de tomar decisiones y, por cierto, se percibe menoscabo en la forma de comunicarlas. Esta percepción de arbitrariedad se entiende como una imposición que debe ser asumida sin cuestionamientos, como refleja el siguiente segmento discursivo: *“lamentamos mucho el cambio, pero ‘donde manda capitán no manda marinero’ [...] -me dijo- la decisión está tomada, te cambias y punto”*. Esto ocasionaría sentimientos de desmedro y zozobra, y hasta implicancias en la salud mental de los violentados: *“...llegué ahí mal, llegué peleando, discutiendo [...] me notaba que estaba pesado, achacado*

*desde lo emocional, estaba distinto, no era yo. Muy apagado”*.

Cabe consignar que en centros de mayor tamaño (Cesfam), a diferencia de estructuras pequeñas (Cecosf y CCR), la verticalidad y rigidez aumenta, produciendo y reproduciendo prácticas “demasiado verticales”, lo que determina ciertas relaciones y tipos de liderazgos jerárquicos a través de una composición de equipos prescrita, tal como se desprende de la siguiente expresión: (está el) *“encargado de sector, subdirectora y directora -y directora de salud-”, y de ahí para abajo está todo alineado con la cabeza”*.

*“Se percibe un liderazgo autoritario de parte de las nuevas jefaturas a través de un trato prepotente”*.

En materia de cambios o rotación de trabajadores se percibe sometimiento y menoscabo, recalcando que *“cuando se han cambiado a otros funcionarios, a veces [...] han sido netamente por la decisión vertical”*, tensionando las relaciones interpersonales y promoviendo conflictos comunicacionales, manifestadas en expresiones como *“queremos pedir un permiso: primero el coordinador directo, luego a la subdirectora, y al final firma del director”*, y *“hay un hilo que va hacia arriba que al final se va perdiendo, porque al final el*

*jefe dice 'yo ya cumplí con mi parte, yo ya cumplí con avisar' y ahí queda".*

Esta última declaración revela que, en materia de productividad, las decisiones muchas veces se pierden en la burocracia, generando deslegitimidad de los protocolos comunicativos producto de la *"existencia de burocracia, mucho papel por llenar y no se sabe para qué"*.

## **7.2 Comunicación interna y productividad en APS**

Otro factor de orden estructural, dice relación con el intento infructuoso de generar espacio de diálogo horizontal, el que está amenazado condicionantes propias del funcionamiento de la organización -como tiempo, agendas, reemplazos, metas y objetivos-, como devela el segmento discursivo presentado a continuación: *"...hay instancias de reunirnos, pero de juntar a todo el grupo, eso queda establecido -y se hace con tiempo- porque implica bloquear la agenda de todos", "hacemos reuniones de equipo y vamos analizando -cada cierto tiempo- cómo van las metas", "¿Las metas del programa?: sí, ellos lo conocen, si ellos se hacen cargo de eso. Ellos me dicen ¿sabes qué? '¡Vamos bien con las metas!, ¡...nosotros vamos acá!'".*

El trabajo de campo arrojó que, en materia de salarios, se percibe poca comunicación e información, desconocimiento y escaso margen de

poder subvertir esas prácticas; por ejemplo, lo relativo a las fechas de pago y la incertidumbre que aquello genera, particularmente por los funcionarios que mantienen un vínculo contractual de honorarios: *"Incluso así se atrasan, tú no puedes hacer mucho más allá del reclamo respectivo", "te pagan en otra fecha, se atrasan sobre todo a fines de año (...) enero, te lo pagan a fines de febrero, ¡hasta en marzo!" , "tienes un mes y medio sin sueldo y el tema es que siempre es así"*.

El tipo de contrato con el que los trabajadores se relacionan formalmente con la organización, incide en la satisfacción laboral y, por tanto, en el comportamiento organizacional; pues suele ser asociado por los trabajadores a emociones como la angustia y a la sensación de inestabilidad, la que se omite entre pares y son internalizadas individualmente, con repercusiones múltiples que desde tensar el ambiente social hasta afectar la productividad y la eficiencia organizacional.

En el contexto de desconocimiento y desconfianza entre pares, el relato impuesto desde la gestión, relativo al valor empresarial y la productividad, ha sido internalizado por algunos trabajadores que, utilizando ese argumento, se relacionan violentamente con sus compañeros, reproduciendo relaciones comunicativas estresantes y un clima comunicacional deficitario, tal y como lo refleja la siguiente expresión: *"a*

*algunos que les falta experiencia en términos de años, yo una vez le dije a una compañera profesional ‘yo tal vez jamás he pisado una universidad, pero en cuanto a experiencia sé mucho más que tú’.* ‘Tener más experiencia’ o ‘saber más’ implicaría desempeñarse mejor en el espacio laboral, ser más productivo, lo que según el relato de los funcionarios, estaría propiciado por el conocimiento que pudieran tener las y los trabajadores respecto de su quehacer, más allá incluso de la transferencia de conocimientos recibidos a partir de una instrucción formal.

### **7.3 Destrucción de la cohesión social en APS**

Producto de la verticalidad descrita, los trabajadores perciben que las relaciones están condicionadas por los vínculos afectivos que se puedan establecer con la figura del coordinador y/ o director, lo que también fue expresado como “la voluntad” que pueda tener quien dirige en determinados momentos, frente a determinadas solicitudes de diferentes trabajadores. La relación laboral es percibida como arbitraria y con elementos que afectan el ambiente al interior de un equipo, lo cual condiciona e inhibe el trato directo y horizontal entre jefaturas y trabajadores; tal como sugiere la cita: *“eran sólo unos minutos, pero no me dio permiso [...] me dijo que tenía que pedir la mañana administrativa; mañana perdida, porque no me demoré nada y luego tuve que hacer hora”.*

Sobre la comunicación horizontal entre trabajadores, se aprecia desconocimiento entre funcionarios de distintos sectores, particularmente atravesado por el tamaño del centro y la cantidad de trabajadores de la organización. El presente estudio da cuenta que, según la percepción de las y los trabajadores *“... cada sector tiene buena comunicación, pero entre sectores, ¡no!”.* *“... yo creo que aquí está todo muy sectorizado: ¡muy sectorizado!. ¡El (sector) azul: el azul; el verde: el verde; el rojo: el rojo!. Nadie hace algo por el otro (sector)”.*

Muchas y muchos trabajadores no se conocen sino es por efecto de un cambio o traslado de sector/ centro como revela la siguiente expresión: *“...en cuanto a la comunicación, no todos saben: usted lleva tanto tiempo trabajando y no sabe qué trabajo hacemos nosotros”.*

*“Yo tampoco conocía lo que se hacía hasta que llegué a trabajar allí”.*

A diferencia de lo señalado, en contextos más reducidos los trabajadores perciben que las relaciones comunicativas son buenas y empáticas: *“...nosotros nos reunimos el fin de semana y hacemos paseos, hacemos carretes, hacemos asados, tratamos de celebrar los cumpleaños, cualquier cumpleaños que haya lo celebramos: si está de cumpleaños el doctor X el lunes, se lo celebramos durante la semana, le compramos*

*una tortita... todas esas cosas nosotros -como sector- la hacemos, estamos súper afiatados...”, “Yo, la verdad, es que en mi sector no tengo grandes problemas de comunicación...”.*

Ahora bien, dichas reuniones se producen en estructuras focalizadas y entre grupos reducidos de trabajadores. Respecto de los momentos para dialogar colectivamente entre todas las estructuras del sistema de salud de la comuna, se percibe pocos espacios de vinculación, como devela el siguiente segmento discursivo: “... el 26 de mayo tenemos el almuerzo comunal... y sería. Es como la única instancia que yo conozco, la verdad, en que podamos... como que están todos juntos”.

En términos íntimos y humanos, se percibe detrimento en las relaciones humanas que se establecen entre los pares: “ya no somos una familia [...] hoy día -por poner un ejemplo- se le murió la mamá a una compañera muy querida: nadie pudo ir al funeral de la mamá”.

La carencia de espacios que fomenten la interrelación entre los trabajadores de los distintos sectores del centro no logra -necesariamente- perjudicar el ambiente social, pues existe una interacción, al menos para labores funcionales. No obstante, la interrelación de los sujetos se sostiene con desconfianza, afectando también la eficacia y eficiencia del sistema. El segmento discursivo que sigue da cuenta de aquello: “fui a hablar con el “tens” que está en el SAPU, que yo sé que él

*maneja un hemoglucotest, porque está en el SAPU (tiene que tenerlo) y le pedí que ‘por favor’ me lo prestara para llevárselo a las otras “tens”... y él me dijo: ‘no, es que está medio malo, así que voy yo’ y vino para acá, dejó su pega acá para ir allá a tomarle a la señora el... el hemoglucotest”.*

La valoración de los trabajadores está en constante amenaza por la racionalización de las relaciones comunicativas, y la superación o búsqueda de estabilidad se encuentra exclusivamente en la percepción individual de cada funcionario, mas se colectivizan las experiencias y no se propicia un espacio para provocar apoyo por parte del colectivo o entre pares: “yo estaba mal y eso mismo se lo transmitía sin querer a los pacientes, no logras buenas conexiones [...] porque tu cabeza está en otro lado” (...) “habla mucho tiempo afuera por celular y los pacientes están reclamando”.

Las carencias espaciales son percibidas en su complejidad por los trabajadores, quienes son conscientes de su existencia y del efecto que éstas tienen sobre la calidad del servicio que se entrega. Como lo muestra el segmento discursivo que se presenta a continuación, esto deriva incluso en la sensación de falta a la propia dignidad de quienes habitan el espacio: “porque, igual, estar atendiendo con una gotera ahí, poner unos baldes para que no... entonces es como... indigno”.

Pero también el ambiente físico es factor de tensión para los trabajadores del centro y -por ende- factor de conflicto, pues estresa el clima comunicacional y el clima psicológico del grupo. La convivencia sistemática en espacios reducidos promueve roces cotidianos entre funcionarios, los que influyen en la percepción que éstos tienen de las relaciones comunicativas poco empáticas y de desprecio: *“estoy con dolor de cabeza, pido que apaguen la estufa por favor. Me dicen que no, que hace frío”* (...) *“Seis estufas prendidas, les pido por favor que apaguen las estufas: “no”, me responden y eso que los usuarios están reclamando en el lugar”*.

## **8. Conclusiones**

El fenómeno de las comunicaciones, entendido como el tipo de relaciones interpersonales que establecen los seres humanos en organizaciones prescritas; los canales y las metodologías para “poner en común” las vivencias experimentadas, se fundan en criterios de orden ideológico-estructurales, como productividad, competencias y racionalización al servicio de maximizar utilidades.

Aquello se expresa en prácticas atravesadas por la verticalidad comunicativa, carente de interrelación horizontal entre los actores del sistema de salud, en un contexto donde las relaciones laborales saludables son de suma importancia, sobre todo porque el objetivo de las

organizaciones de APS es acompañar virtuosamente a otros sujetos, desmejorados en sus condiciones de salud.

No obstante, la verticalidad descrita y el criterio imperante de productividad es significada por las y los trabajadores como violenta, abusiva, amenazante y con nulo margen de subvertir. Esto, en un sector donde, conforme a los acuerdos adoptados por la humanidad, se ha de propender a establecer relaciones huamanizadas y humanizantes.

La percepción de violencia laboral presente en las relaciones comunicativas establecidas en APS, por medio de la comunicación interna imperante, es internalizada de manera sensible y silente por los miembros de la organización, quienes asumen de manera individual los sentimientos de sufrimiento y frustración, impactando negativamente en la salud mental de los funcionarios.

La estrategia de distorsión comunicativa denunciada desde la psicodinámica del trabajo opera eficazmente en el sector de APS, reproduciendo lógicas mercantiles en derechos humanos, y tensionando la interrelación de los sujetos involucrados en el sistema. El propósito de la productividad en este ámbito, si bien consigue administrar y gestionar el factor humano con holgura, estaría amenazando los objetivos fundacionales de las organizaciones de salud e,

incluso, poniendo en riesgo la supervivencia del sistema.

El estudio confirma la evidencia relativa al ocultamiento y normalización de la violencia psicológica, por lo que el conflicto tampoco es sistematizado por los organismos nacionales competentes en desarrollar políticas públicas para revertir el fenómeno creciente. Asimismo, las agresiones de orden psicológico son percibidas a través de prácticas comunicativas como tono de voz violento, llamados de atención público, desautorización, incomunicación y sentimientos de humillación o degradación.

Por otro lado, los funcionarios perciben oportunidades y fortalezas en relación a restituir espacios de autocuidado y compartimiento colectivo, más allá de los protocolos instituidos, como cena anual y/o reuniones de coordinación. Las y los trabajadores de APS significan como fundamental establecer relaciones horizontales y “humanas”, donde la comunicación no sirva de nexo entre el trabajo individual y las metas/objetivos; sino que entre el trabajador y la motivación de contribuir con su fuerza de trabajo. En ese contexto, la integración y comunicación horizontal entre funcionarios de distintos sectores y centros, resulta clave para socializar las

experiencias y aportar a la confianza del complejo trabajo en equipo a desarrollar.

Si bien el propósito impreso en la lógica del *management* es la productividad, los funcionarios consideran urgente atender al factor contractual de miembros a honorarios y a plazo fijo, el cual es significado directamente como violencia laboral, afectaciones psicológicas y sociales, además de sentimientos de abuso e injusticia que perjudican las relaciones humanas y, por tanto, el producto/servicio final.

Con todo, el análisis recabado en el presente estudio da corrobora la centralidad e importancia que tienen las relaciones comunicativas establecidas entre los sujetos en el mundo laboral, principalmente, en organizaciones presentes sectores claves como salud y otros Derechos Humanos a garantizar por los estado-naciones. En este contexto, el artículo entrega elementos para sostener que la comunicación interna, más allá de conformar una cultura organizacional y un clima laboral saludable, tiene un impacto negativo en la salud mental y social de los funcionarios, percibida como violencia laboral psicológica: una doble amenaza, para las personas y para la pervivencia de las organizaciones e instituciones.

## 9. Referencia bibliográfica

Alvarenga, P., "Cultura y ética de la violencia", El Salvador 1880-1932, Educa, San José, 1996.

Ayres, R., "Crime and Violence as Development Issues in Latin America and the Caribbean, The World Bank, Washington D.C., 1998.

Bannel, Yves. (1989). *Comunicación y marketing interno: la revolución empresarial de hoy*. Madrid: Gramar.

Barudy, J. "Violencia agresiva y violencia ideológica en la fenomenología". *Violencia en la cultura: riesgos y estrategias de intervención*. 2002. Editora Oriana Vilches Álvarez. Sociedad Chilena de Psicología Clínica, Chile

Berceruelo, Benito. (2011). *Comunicación interna en la empresa: claves y desafíos*. España: Wolters Kluwer.

Buinic, M., Morrison, A. y Shifter, M. "La violencia en América Latina y el Caribe: un Marco de Referencia para la Acción". Banco Interamericano de Desarrollo Washington D.C. 1999.

Celener, G. (1997). *Las Técnicas Proyectivas. Su estatus epistemológico actual*. Buenos Aires: JVE Psíque.

Chappell D, Di Martino V. "Violence at work". Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra. 1998.

Fajnzylber, P., D. Lederman y N. Loanza: *Determinants of Crime Rates in Latin America and the World. An Empirical Assessment*, The World Bank, Washington D.C., 1998.

Hernández, David. (2008). *La relación entre el sistema formal de comunicación interna, el clima de comunicación y la identificación de los empleados en las organizaciones*. Tesis doctoral inédita. Universidad de Barcelona. España.

Starfield B, Shi L, Macinko J. "Contribution of primary care to health systems and health".

Marqués, María del Pilar. (2009). *Influencia de las redes sociales en el rendimiento de las organizaciones: un estudio del sector sanitario*. Tesis doctoral inédita. Universidad de León. España.

Moreno, J; et al. "Análisis de la violencia del paciente en atención primaria". *Revista Atención Primaria*. Vol. 36. Pp,152-158. 2005.

Paravic T., Valezuela S., Burgos M. "Violencia percibida por trabajadores de Atención Primaria de Salud". P, 58. 2004.

Rodríguez, D. "Diagnóstico Organizacional", pp 35-38. Ediciones UC. Santiago. 2015.

Romeo, Marina. (2005). *Hacia la comunicación global, marketing interno*. En Almerana, Jaime (Coord.). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC.

Schutz, A. "Fenomenología del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva". Editorial Paidós. Barcelona. 1993.

Somoza, Fernando. (1993). *Director de comunicación*. España: Ediciones Edipo.