


ARTICLE

## ¿Qué hacer? Repertorios de acción frente a las injusticias percibidas en los lugares de trabajo en Santiago de Chile

Raimundo Frei<sup>1\*</sup>, Cristóbal Moya<sup>2</sup>, Alejandro Castillo<sup>3</sup>, Mónica Gerber<sup>4</sup> e Ismael Puga<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Universidad Diego Portales, Santiago, Chile, <sup>2</sup>Universität Bielefeld, Bielefeld, Germany, <sup>3</sup>University of Manchester, Manchester, United Kingdom, <sup>4</sup>Universidad Diego Portales, Santiago, Chile and <sup>5</sup>Universidad Central, Santiago, Chile

\*Corresponding author. Email: [raimundo.frei@mail.udp.cl](mailto:raimundo.frei@mail.udp.cl)

(Received 30 March 2020; revised 20 October 2020; accepted 20 January 2021; first published online 26 September 2022)

### Resumen

¿Qué hacen los trabajadores asalariados para responder a situaciones de injusticia en sus lugares de trabajo? Este artículo examina distintos repertorios de acción desplegados por trabajadores en el contexto laboral chileno, caracterizado por altos niveles de desigualdad salarial y una débil estructura sindical. Se analizan ocho grupos focales en los cuales trabajadores conversaron acerca de cómo responder a injusticias percibidas en el mundo laboral. Se identifican cinco repertorios que cuentan con diversos grados de legitimidad según el nivel socioeconómico del grupo: neoliberal, *managerial*, sindical, fatalista y resiliente. Se argumenta que el repertorio neoliberal ofrece a los grupos profesionales una mayor capacidad de respuesta ante injusticias distributivas y procedimentales, mientras que el repertorio resiliente ofrecería a trabajadores no calificados un set de herramientas culturales para hacer frente a los agravios a la dignidad en los lugares de trabajo. Los grupos de supervisores adoptarían en mayor medida un repertorio *managerial*, impulsados por gestionar el clima laboral en contextos de baja legitimidad de los sindicatos y miedo al conflicto. Se concluye que en contextos laborales fuertemente desregulados, como el caso chileno, una apropiación diferenciada de repertorios podría contribuir a reforzar las desigualdades existentes en el trabajo.

**Palabras clave:** repertorios de acción; justicia organizacional; mundo del trabajo; desigualdades; Chile

### Abstract

How do salaried workers respond to unfair situations in their workplaces? This article examines different repertoires of action deployed by workers in the Chilean labor context, characterized by high levels of wage inequality and a weak union structure. Eight focus groups are analyzed in which workers discussed how to respond to perceived injustices in the workplace. The article identifies five repertoires that have varying degrees of legitimacy according to the socioeconomic level of the group: neoliberal, managerial, trade union, fatalistic, and resilient. It argues that the neoliberal repertoire offers professional groups a greater capacity to respond to distributive and procedural injustices, while the resilient repertoire would offer unskilled workers a set of cultural tools to deal with grievances in the workplace. A greater adoption of a managerial repertoire among supervisors is driven by their motivation to manage the work environment in contexts of low union legitimacy and fear of conflict. The article concludes that in highly deregulated labor contexts, such as the

© The Author(s), 2022. Published by Cambridge University Press on behalf of the Latin American Studies Association. This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution licence (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted re-use, distribution and reproduction, provided the original article is properly cited.

Chilean case, a differentiated appropriation of repertoires could contribute to reinforcing existing inequalities at work.

**Keywords:** repertoires of action; organizational justice; labor context; inequalities; Chile

En las últimas décadas, las ciencias sociales han estudiado distintas formas de configuración de las desigualdades sociales y sus efectos estructurantes para la vida social (Reygadas 2008). Los lugares de trabajo han sido fundamentales para reflexionar sobre estas, no solo porque parte importante de las diferencias de ingresos se producen en su seno, sino también por constituir un espacio de subjetivación en el cual bienes simbólicos altamente relevantes como el estatus y el reconocimiento se disputan día a día y se distribuyen desigualmente (Dubet 2015).

Las investigaciones sobre experiencias de desigualdad y sentimientos de injusticia en el ámbito laboral (Colquitt y Greenberg 2005) abordan las inequidades entre salarios (Adams 1965), reglas (Leventhal 1976) e interacciones (Bies y Moag 1986). Estas literaturas se han desarrollado de manera paralela a los estudios sobre las posibles estrategias disponibles de los trabajadores para mejorar sus condiciones salariales y laborales (Kelly 2012). Para trazar puentes entre ambas literaturas, el objetivo de este artículo es describir cómo trabajadores de distintas posiciones ocupacionales en Chile elaboran perspectivas de cambio frente a injusticias percibidas. En otras palabras, se indaga en cómo los propios trabajadores responden a la pregunta: ¿Qué hacer frente a salarios, reglas y formas de trato percibidos como injustos?

El caso chileno constituye un espacio de análisis interesante no solo por la alta desigualdad percibida en términos de ingresos laborales, sino también porque la acción sindical no ha logrado revitalizarse del todo frente a la desarticulación sufrida por las reformas laborales de décadas pasadas (Ugarte 2014). De hecho, la mayor parte de la literatura sobre acción colectiva en el mundo del trabajo en Chile discute en torno a las estrategias de revitalización de las organizaciones colectivas centradas en la figura del sindicato (Aravena y Núñez 2009; Campusano *et al.* 2017; Gutiérrez 2017). No obstante, como señalan Atzeni y Grigera (2019), el foco exclusivo en la acción sindical ofrecería una mirada estrecha a las formas de reacción ante las injusticias percibidas en el mundo del trabajo contemporáneo. Este estudio indaga por ello en diversos repertorios —esto es, conjuntos de significados compartidos que orientan y articulan la acción social (Lamont 2000; Swidler 1986; Tilly 2008)— que son movilizados discursivamente por variados perfiles de trabajadores a la hora de reaccionar frente a las injusticias.

El artículo se basa en una metodología de investigación cualitativa con grupos focales. A partir de su análisis, se identifican distintos repertorios que movilizan los trabajadores a la hora de enfrentar las injusticias percibidas en el contexto laboral. Entre ellos se encuentra el repertorio sindical, pero situado entre varios otros. De hecho, en el análisis más bien se resaltan repertorios de respuestas centrados en la agencia individual que permiten en las ocupaciones con mayor estatus negociar individualmente injusticias distributivas y procedimentales. Asimismo, se destaca el desarrollo de un repertorio resiliente basado en los ideales de respeto y el buen trato (Araujo 2016), movilizado especialmente por trabajadores no calificados en defensa individual de su reconocimiento y dignidad (Hodson 2001; Sennett y Cobb 1972) ante injusticias interaccionales.

Primero, se describe brevemente el contexto laboral chileno. A continuación, se aborda el enfoque teórico, considerando las literaturas sobre justicia organizacional y repertorios. En una tercera sección se explicita el diseño con metodologías cualitativas del estudio y la característica de los grupos focales realizados. Posteriormente, se presentan los resultados, mostrando cuáles son las injusticias percibidas en las conversaciones grupales y luego señalando los repertorios de acción que se derivan del análisis de las reacciones ante estos

agravios. El artículo termina con una discusión en torno a estos recursos simbólicos, su impacto en la percepción y evaluación del cambio social en Chile, considerando también la crisis social que tuvo lugar a finales de 2019.

## El mundo laboral en Chile

La estructura laboral chilena se ha caracterizado desde las últimas décadas por la reducción del sector industrial, la ampliación del sector de servicios y comercio (Ruiz y Boccardo 2014), la expansión del subempleo, de los empleos temporales y de la subcontratación (Henríquez y Riquelme 2006), la alta capacidad de las empresas para definir el carácter de las relaciones laborales (Ramos 2014) y el escaso protagonismo de los sindicatos, altamente afectados por la institucionalidad dictatorial y las posteriores reformas laborales en democracia (Ugarte 2014).

El mercado laboral chileno experimenta actualmente características de precarización laboral que comparte con el contexto regional (Julián 2017): se observan altos niveles de desprotección social (Ocampo y Sehnbruch 2015), un modelo de relaciones laborales individualizado (Soto y Gaete 2013), alta rotación laboral (PNUD 2017), extensas jornadas de trabajo (Ramos 2009), bajos niveles de inversión empresarial en capital humano (Ramos 2014), y un gran número de trabajadores con bajos salarios (Durán y Kremmerman 2015).

Este fenómeno de precarización, que afecta a amplias capas de trabajadores y empleados en Chile, va de la mano con altos niveles de desigualdad de ingresos. Esta desigualdad, pese a haber disminuido durante los últimos años, sigue estando entre las más elevadas de los países pertenecientes a la OCDE y se sitúa en un rango medio-alto a nivel latinoamericano (PNUD 2017).

En línea con el resto de los países latinoamericanos (Schneider 2009), los mercados laborales en Chile presentan un carácter dual. Por un lado, se encuentran sectores con empresas de alta productividad, trabajadores calificados, empleos más estables y salarios más altos; y por el otro lado, existen sectores con empresas de baja productividad y de menor tamaño, trabajadores menos calificados, salarios más bajos y empleos más precarios (PNUD 2017). En cuanto a sus culturas organizacionales, se identifica un conglomerado con profesionales de mayor estatus y estabilidad laboral, donde prima un modelo *soft* de Gestión de Recursos Humanos (GRH), es decir, una gestión que considera a los trabajadores como capital humano indispensable para la competitividad de las empresas (Pérez Arrau, Eades y Wilson 2012; Ramos 2014). Por otra parte, se aprecia una proporción más amplia de trabajadores de sectores medios y bajos donde impera un modelo *hard* de GRH. Aquí, los trabajadores son percibidos como elementos de costo-efectividad (Gómez y Rodríguez 2006), más que como recursos activos de las corporaciones. Es en este amplio sector del mundo del trabajo donde se identifican características paradigmáticas de la organización del mundo laboral chileno como el paternalismo y el autoritarismo (Araujo 2016; Gómez y Rodríguez 2006; Ramos 2009, 2014; Rodríguez 2010).

Estos elementos conllevan una serie de consecuencias: escasas capacitaciones laborales (Ramos 2014), una casi nula participación de los trabajadores en las decisiones que se toman en la empresa (Rodríguez 2010), desconfianza por parte de jefaturas tanto en las habilidades de los trabajadores (Gómez y Rodríguez 2006), como en la capacidad de mediación de los sindicatos (Rodríguez 2010; Gutiérrez y Martín 2019), exigencias de permanente disposición y presencia física de los trabajadores (Araujo 2016) y la existencia de malos tratos entre superiores y subordinados (Araujo 2013; PNUD 2017). En este contexto, resulta relevante preguntarse cómo perciben quienes trabajan en distintas categorías ocupacionales y posiciones su contexto laboral en términos de justicia, así como por sus reacciones ante eventuales injusticias.

## Percepciones de justicia en el trabajo y repertorios de respuesta

El presente artículo recurre a dos campos de investigación para comprender las reacciones a las injusticias en el trabajo: los estudios sobre justicia organizacional y los referidos a repertorios de acción.

### **Justicia organizacional**

Múltiples esfuerzos desde las ciencias sociales y los estudios organizacionales se han llevado a cabo en las últimas décadas para indagar en las percepciones de (in)justicia en el contexto laboral. Uno de los constructos conceptuales más atingentes al respecto ha sido el de justicia organizacional, donde ha predominado la diferenciación de tres dimensiones: la justicia distributiva, procedimental e interaccional (Colquitt y Greenberg 2005).

Por un lado, la dimensión distributiva hace referencia a la percepción de justicia en torno a las recompensas obtenidas en el trabajo —típicamente salario o bonos asociados— en términos de una asignación equitativa y legítima entre distintas categorías ocupacionales (Adams 1965). La arista procedimental, por su parte, concierne a la percepción de justicia en el ámbito de la aplicación de las reglas en cada organización, considerando su consistencia e imparcialidad (Leventhal 1976). Esto puede referir a ámbitos tan variados como la estructuración de las jornadas de trabajo, las promociones o la resolución de conflictos entre trabajadores de distintas jerarquías. La última dimensión refiere a la justicia percibida en el ámbito de las interacciones, donde se evalúa tanto el modo en que se implementan las decisiones (Bies y Moag 1986), como la forma en que se configuran las reglas de cordialidad y trato al interior del espacio laboral (Araujo 2016).

Cabe remarcar que la justicia interaccional no constituye una mera arista del reconocimiento institucional (Fraser y Honneth 2003), sino que también apunta al modo en que se organiza la convivencia cotidiana en los espacios sociales (Araujo 2013). Siguiendo a Hodson (2001), en este ámbito radica el problema de la dignidad en el trabajo entendida como autoestima y respeto propio frente a los abusos y el control *managerial* en general.

Las dimensiones de justicia señaladas son centrales en la organización del trabajo. Las personas evalúan sus trabajos no solo a partir de sus recompensas monetarias, sino también de la distribución de cargas y tiempos, la forma en que se toman y/o comparten las decisiones entre compañeros, entre otras (van Dijke y De Cremer 2016). Estas dimensiones interactúan entre sí y, como muestra la evidencia en el contexto chileno, son relevantes en distinto grado según la posición social de quienes trabajan (Mac-Clure, Barozet, Ayala y Moya 2019). Además, pueden derivar en distintas reacciones, por lo que es necesario precisar los mecanismos que detonan el paso de una percepción de injusticia a una respuesta determinada.

### **Repertorios de respuesta frente a las injusticias percibidas**

¿Cómo reaccionan los trabajadores frente a las injusticias percibidas en el trabajo? La literatura tradicionalmente ha respondido a esta pregunta a través de la acción sindical, ya sea observando los sentimientos de injusticia, identidades y liderazgos que están a la base de su organización (Kelly 2012), o bien enfatizando en sus recursos de poder y estrategias de revitalización (Schmalz, Ludwig y Webster 2018). Por otro lado, se ha señalado que las respuestas de los trabajadores no necesariamente son colectivas y mediadas por sindicatos. Estas también pueden tener un carácter oculto e individual (Hebdon y Noh 2013), desarrollando prácticas de resistencia a partir de ellas (Ackroyd y Thompson 2016;) o elaborando formas de consentimiento respecto a las directrices corporativas (Burawoy 1989).

Sin desconocer esos aportes, la estrategia analítica de este artículo se centra más bien en describir los recursos simbólicos que permiten dotar de sentido a las posibles estrategias y cursos de acción de los propios agentes. Este aspecto ha sido insuficientemente abordado por los enfoques que se centran en las prácticas y relaciones de poder en las organizaciones, ya sea en términos de la revitalización sindical o en las resistencias al control en los procesos de trabajo. Para ampliar la mirada sobre las formas de reacción ante la injusticia, se propone entonces recurrir a la noción de repertorios de acción.

El concepto de repertorios refiere a un set de significados compartidos que, puestos en práctica, son herramientas que orientan la acción social (Lamont 2000; Lamont y Thévenot 2000; Swidler 1986; Tilly 2008). Están constituidos por narrativas, discursos y esquemas simbólicos relativamente estables, aunque no necesariamente consistentes entre sí, a partir de los cuales las personas desarrollan estrategias de acción —en tanto formas persistentes de ordenar la acción a través del tiempo— para resolver diferentes tipos de problemas (Swidler 1986). En otras palabras, se trata de recursos interpretativos, culturalmente familiares y habituales, que comprenden determinados tropos discursivos (Lamont y Thévenot 2000) y que organizan los sentidos comunes en el marco de determinadas interacciones sociales (Lamont y Thévenot 2000). Para examinar cómo operan estos recursos simbólicos, se deben identificar los aspectos de un determinado acervo cultural que mantienen efectos en la acción, y los cambios históricos específicos que socavan la vitalidad de algunos patrones culturales y dan origen a otros (Swidler 1986).

Estos recursos simbólicos se pueden comprender, en términos de Lamont y Thévenot (2000), como soportes para responder a situaciones conflictivas y/o enfrentar agravios en diversos contextos. En esta línea, los estudios de Lamont (2000), Hall y Lamont (2013) han analizado cómo los repertorios pueden servir como andamios para fortalecer capacidades individuales y grupales a la hora de enfrentar determinadas amenazas, como prácticas de discriminación y desigualdades sociales en general. Se trata entonces de recursos culturales que los individuos tendrían a su disposición para lidiar con la estigmatización y el maltrato.

Una perspectiva más pragmática es desarrollada por Tilly (2008), quien específicamente usa el concepto de repertorios de contestación, entendidos como rutinas de reclamo o reivindicación —*claim-making*— que se aplican en un contexto de relaciones entre pares categoriales —jefes-trabajadores o latifundistas-campesinos, entre otros. Estas rutinas de reivindicación se visualizan a través de *performances* que son aprendidas e históricamente enraizadas —desde la toma de una fábrica pasando por la huelga, hasta la demanda legal— y que dependen también de los regímenes económicos y políticos en que se sitúan. Así, los repertorios de contestación transitan históricamente —siendo la acción sindical y la huelga puntos nodales de la experiencia aprendida en el curso del siglo XX— y se van actualizando por los distintos grupos ocupacionales cuando quieren oponerse a una decisión injusta o amenazante.

Existe consenso en que los repertorios inciden de manera combinada en las respuestas de los actores y que, además, pueden variar a lo largo del tiempo. En este sentido, un primer punto analítico a discutir en este artículo es si acaso la predominancia de ciertos repertorios y el debilitamiento de otros afecta de manera diferenciada las orientaciones de acción y respuesta ante agravios de distintos grupos sociales. Un segundo aspecto para considerar es la evaluación que los actores realizan de sus repertorios disponibles, considerando su grado de legitimidad y la potencialidad que se les concede. En palabras de Taylor (2004, 115), a la hora de transformar la sociedad acorde a “un nuevo principio de legitimidad [se necesita] un repertorio que incluya los caminos posibles para alcanzarlo”. Los sujetos deben conocer esas prácticas y acordar la definición de validez de su uso, vale decir, la medida en que hacen sentido como posibles cursos de acción.

A su vez, la potencialidad que se les confiere a los repertorios de acción puede depositarse tanto en el plano de la acción individual como colectiva (Hodson 2001). Sobre esto

último es necesario aclarar que los repertorios siempre tienen un origen colectivo, pero su aplicación práctica puede en algunos casos ser individual (por ejemplo, al negociar un aumento de salario individualmente). En definitiva, en esta investigación interesa distinguir la predominancia de ciertos repertorios frente a otros, tomando en consideración la evaluación que los actores hacen de su legitimidad y potencialidad, así como su puesta en práctica en el plano de la acción individual y colectiva.

## Metodología

La investigación realizada tiene un carácter metodológico cualitativo, concentrándose en los aspectos discursivos de la experiencia social (Flick 2014). En particular, se organizaron ocho grupos focales en Santiago de Chile en enero de 2018 donde los participantes conversaron sobre injusticias percibidas en los lugares de trabajo.

La conformación de los grupos y el diseño de la pauta obedeció al diseño de grupos focales (Morgan y Hoffman 2018). Los participantes fueron reclutados por una consultora externa especializada en reclutamiento, a partir de criterios específicos para cada grupo dados por el equipo de investigación. La muestra estuvo constituida por ocho grupos de alrededor de ocho trabajadores cada uno (el máximo fueron nueve participantes, el mínimo seis), provenientes de distintas empresas y sectores económicos. Entre las indicaciones de reclutamiento se consideró el que quienes participaban no se conocieran previamente o al equipo de investigadores. Los participantes tenían entre treinta y tres y cincuenta y cinco años y vivían y trabajaban en Santiago de Chile. Los criterios de selección fueron diseñados de forma que cada grupo representara una posición estructural homogénea (según sexo, ocupación, ingresos, niveles educacionales y rubro), con el objetivo de propiciar distintas discusiones dentro del mundo del trabajo asalariado dependiente. La Tabla 1 detalla la configuración de cada grupo.

**Tabla 1.** Criterios muestrales de grupos focales.

Grupo	Sexo	Profesión/ocupación	Ingresos (pesos chilenos)	Máximo nivel educativo alcanzado	Rubro o actividad
1	Hombres	Ingenieros civiles	\$1.800.000 o más	Universitaria completa	Construcción
2	Mujeres	Jefaturas y asesoras	\$1.800.000 o más	Universitaria completa	Actividades financieras
3	Mixto	Supervisores	Entre \$800.000 y \$1.800.000	Técnico-profesional	Comercio minorista
4	Mixto	Supervisores	Entre \$700.000 y \$1.800.000	Técnico-profesional	Servicios sociales sector público
5	Hombres	Trabajadores manuales calificados	Entre \$350.000 y \$600.000	Técnico-profesional	Construcción y empresas servicios básicos
6	Mujeres	Trabajadoras no manuales	Entre \$350.000 y \$600.000	Técnico-profesional	Servicios de rutina sector privado
7	Hombres	Trabajadores manuales no calificados	Entre \$200.000 y \$400.000	Educación media completa	Construcción y logística (bodegaje)
8	Mujeres	Trabajadoras manuales no calificadas	Entre \$200.000 y \$400.000	Educación media completa	Servicios de limpieza

Todos los grupos fueron conducidos por la misma moderadora del equipo de investigación, quien pedía en un principio que los participantes contaran sus procedencias, trabajos y rutinas laborales cotidianas. Así, las personas se podían reconocer dentro de un habla en común (Canales 2006). A continuación, se realizaron preguntas generales sobre cómo evaluaban sus trabajos —identificando aspectos positivos y negativos—, para consultarles después específicamente sobre experiencias y percepciones de injusticia tanto al nivel distributivo (diferencias de salarios y recompensas), procedimental (reglas y culturas laborales), así como sobre la dimensión interaccional (experiencias con supervisores, supervisados y pares).

Luego de recapitular estas experiencias, se les preguntó qué podían hacer para poder cambiar las situaciones de injusticia que habían tematizado. Tras una ronda general de apreciación, se facilitó a cada uno de los integrantes de los grupos un listado de posibles acciones, tales como conversar con jefaturas, cambiarse de trabajo, participar en sindicatos, huelgas, demandas legales, entre otras. Esto permitió en algunos casos agilizar la conversación ofreciendo un amplio repertorio de alternativas a considerar al momento de responder ante injusticias en el trabajo. El propósito era evitar que de antemano se descarten opciones que puedan resultar incómodas de enunciar por algún tipo de restricción social. La moderadora de los grupos evitó juicios de valor sobre las diversas intervenciones, así como impidió que algunos participantes controlaran la conversación, propiciando que las voces minoritarias no fuesen silenciadas. Al final, los participantes recibieron una *gift card* para agradecer su participación.

Las conversaciones fueron transcritas y codificadas mediante un análisis de contenido cualitativo (Schreier 2013), operacionalizando deductivamente los conceptos centrales de la pregunta de investigación, e identificando categorías emergentes que dotaron de mayor complejidad a la matriz original. Luego, se realizó un análisis estructural de discurso para organizar la información ya sistematizada, demarcando unidades de sentido según sus relaciones de similitud u oposición y construyendo modelos de estructuras simbólicas sobre los repertorios de respuesta a las injusticias percibidas en el trabajo (Chandler 2007). En la construcción de estos modelos se consideró el plano cognitivo, según el modo en que los participantes ordenaban las estrategias de acción para enfrentar experiencias de injusticia. En particular, se categorizaron las estrategias según si tenían un carácter individual o colectivo y según si estas eran evaluadas positivamente, ya sea por su potencialidad o legitimidad, o negativamente, por la ausencia de estos atributos.

## Resultados

Los resultados se ordenan en dos secciones. Primero, se presentan cuáles son las injusticias percibidas según los distintos grupos socio-ocupacionales que participaron en los grupos. Luego, se analizan los repertorios de respuesta identificados en las discusiones grupales.

### ***Injusticias percibidas en el mundo laboral según grupos ocupacionales***

De los ocho grupos analizados, son dos los que mejor evalúan sus remuneraciones y las justifican en base a criterios meritocráticos: el grupo de ingenieros del rubro de la construcción y las profesionales del sector financiero. Se trata de los grupos con los perfiles ocupacionales de mayor estatus y de niveles socioeconómicos medio-altos. Esta evaluación positiva se alimenta de la idea de un trabajo motivante y flexible. Bajo el marco meritocrático, los mecanismos adscriptivos de obtención de beneficios, como el compadrazgo o el uso de redes familiares para optar o mantenerse en una posición determinada, son criticados en la medida en que no responden al esfuerzo personal.

En cuanto a la arista procedimental, estos profesionales critican las largas jornadas laborales en la medida en que, al involucrar menos tiempo dedicado a la familia y/o al ocio, atentan contra la calidad de vida de cada trabajador. En el mundo profesional se extiende una sensación de perder el tiempo propio, apuntalada por la imposibilidad de desconexión de las responsabilidades del trabajo y de lo porosas que son las barreras entre el tiempo de trabajo y de no trabajo, especialmente a partir de las nuevas tecnologías de comunicación. Dicho de otro modo, las extensas jornadas son percibidas como injustas cuando afectan el bienestar personal. De ahí que las mujeres del sector financiero enfatizan la importancia de que exista profesionalismo en el trabajo, señalando la relevancia de distinguir con mayor claridad la vida privada de la laboral. En el ámbito interaccional, la evaluación tiende a ser más positiva que en el resto de los grupos, valorándose positivamente el clima laboral. Cabe notar que cuando se discute sobre el trato a los subordinados se asumen ciertos rasgos paternalistas, sugiriendo que se debe tratar mejor a quien tenga méritos en su trabajo. Un gerente de recursos humanos afirma: “La persona que hace bien la pega, al menos lo que me ha tocado a mí, onda, siempre es bien tratado, desde el jefe hasta la persona de más abajo”.

La evaluación general del trabajo entre los supervisores del sector comercio minorista y los mandos medios del sector público, ambos grupos de segmentos medios, cambia notoriamente. En el sector comercio, en torno a las percepciones de injusticia distributiva, se destaca tanto que los salarios no están acordes con la dedicación empleada, como que las remuneraciones de las gerencias estarían considerablemente sobrerrecompensadas en relación con el esfuerzo realizado. Este aspecto negativo es, en alguna medida, compensado por el carácter desafiante que involucra comandar equipos de trabajo. En el ámbito procedimental, en ambos grupos se critican las contrataciones o permisos afectos al amiguismo, al compadrazgo y a las prácticas discriminatorias basadas en la apariencia. Como señala un supervisor de un supermercado, “si dos personas van a postular a un puesto con los mismos estudios, con los mismos méritos, con la misma experiencia, y, y uno es morenito, de pelo negro, no muy agraciado, y el otro es alto, delgado, esbelto, ojitos claros, no cabe ninguna duda”.

Los mandos medios del sector público manifiestan mayor irritación frente a los procedimientos burocratizados y los horarios inflexibles, así como perciben una abultada carga de trabajo para brindar lo que ellos estiman como “servicios de calidad”. Dado que las regulaciones de salarios y los protocolos procedimentales se consideran más estrictos en el sector público que en el privado, es en el ámbito interaccional donde se perciben las diferencias más arbitrarias entre superiores y subordinados. Esto se refleja tanto en la percepción de tratos abusivos por parte de algunas jefaturas, como en la necesidad de presionar a subordinados displicentes que “sacan la vuelta”. En cualquier caso, en ambos grupos de supervisores hay una fuerte sensibilidad sobre lo que se entiende como un trato justo, por lo que evalúan críticamente las formas de discriminación percibidas ya sea por la vestimenta o las credenciales educativas de los trabajadores.

El último segmento abarca a grupos de obreros calificados y no calificados, así como mujeres con bajos niveles de calificación que trabajan en los sectores de servicios de rutina (posiciones que normalmente se agrupan en torno al concepto de sectores populares). En términos de injusticias distributivas, destacan los salarios bajos ya que no alcanzan a cubrir las necesidades básicas. Las bajas remuneraciones tienen como efecto la necesidad de contar con trabajos complementarios, extendiéndose las jornadas laborales a los fines de semana. Como sintetiza alguien del grupo no calificado: “Vivo trabajando, trabajo todo el día”. En términos de injusticias procedimentales, se aprecia una baja formalización de las reglas, lo cual conlleva falta de conocimiento y claridades en torno a jornadas, cargas, reemplazos, seguridad laboral y bonos.

Las injusticias interaccionales cobran mayor relevancia en estos grupos porque esta dimensión configura buena parte de las relaciones laborales de los participantes. Esto



se manifiesta en acuerdos informales de palabra, resolución directa o cara a cara de problemas cotidianos, exigencias de estar presente, y la importancia fundamental de los climas organizacionales que se van construyendo en el día a día (Araujo 2016). Las injusticias interaccionales agrupan gran parte de las experiencias relatadas en términos de narrativas de menosprecio, discriminación e irritación frente a pares y supervisores. En este contexto, si bien los trabajadores adoptan un ideal de trato de respeto y dignidad, existe una sensación de que es necesario estar a la defensiva con los superiores, así como asumir que parte de sus trabajos involucra aceptar tratos denigrantes y abusivos. Como afirma una auxiliar de aseo: “A mí me criaron con la idea de que todas las personas iguales y sentirse pasada a llevar es como que la están agrediendo a una y uno dice: ‘¿por qué? ¿por qué tiene que permitir esa falta de respeto con uno?’ (. . .) a veces, por ejemplo, botan algo a propósito, dan vuelta un líquido [. . .] como que buscan el motivo para que a uno le llamen la atención, porque las cosas no se hicieron supuestamente a los ojos de ellos”.

### Repertorios para enfrentar las injusticias percibidas

Luego del análisis de contenido realizado a las percepciones de injusticia, se realizó un análisis estructural de discurso de los ocho grupos focales, relevando cinco repertorios que se sintetizan en la Tabla 2 y se explican a continuación.

#### Repertorio neoliberal

Este primer repertorio pone el énfasis en la agencia individual como recurso principal para sortear las injusticias percibidas en los lugares de trabajo. Ante agravios, la estrategia radica en negociar individualmente con las jefaturas o subordinados, ya sea materias salariales, de jornadas laborales o de relaciones entre pares. Si no se logra lo que se desea, se considera la opción de marcharse y buscar mejores oportunidades laborales —*exit* en términos de Hirschman (1970). Como señala un ingeniero de los segmentos altos: “Yo converso directamente con mi jefe, si no resulta, me voy”.

La potencialidad que se le otorga al repertorio neoliberal es muy alta para resolver todo tipo de injusticias. Se gana la negociación o se buscan alternativas, pero en pocas ocasiones se considera la posibilidad de salir derrotado. Aunque en los aspectos relacionados con el manejo y coordinación del tiempo, por su naturaleza relacional, la agencia individual no basta y ninguna estrategia logra resolver la irritación que producen.

**Tabla 2.** Repertorios de acción ante las injusticias percibidas.

Repertorio	Estrategias	Potencialidad otorgada	Apropiación	Sectores donde alcanza mayor legitimidad
Neoliberal	Negociación individual y directa con jefatura	Alta	Individual	Medio-altos
<i>Managerial</i>	Gestionar el trato para mejorar el clima laboral	Alta	Colectiva	Medio-altos y medios
Sindical	Negociación colectiva para conseguir beneficios y, en menor medida, cambios estructurales	Baja	Colectiva	Medios y populares
Fatalista	Adaptarse a las reglas con el fin de sostener la posición	Media-baja	Individual	Medios y populares
Resiliente	Confianza en las capacidades emocionales y afectivas para sortear las injusticias	Media	Individual	Populares

Dentro de este repertorio se toma distancia tanto de mecanismos de resolución de conflictos de carácter colectivo, llámese sindicatos, otras instancias organizacionales, o diálogos entre pares. Esta distancia se funda en el imaginario neoliberal (Evans y Sewell 2013) según el cual nadie se puede arrojar el derecho de representación de los intereses del otro. Como señala una ejecutiva del mundo de las finanzas: “los otros no hablan por mí”.

Este repertorio se constituye en los grupos analizados a partir de la desconfianza hacia los pares, pero también desde un ideal meritocrático donde cada uno puede demandar retribuciones desiguales según su *performance*: “yo merezco un sueldo, un horario, y/o un trato preferencial respecto al otro”. De ahí también se desprende la idea de un trato meritocrático en el discurso de quienes ocupan cargos directivos: se debe tratar mejor a quien tenga mejores rendimientos en el trabajo.

El repertorio neoliberal tiene mayor presencia en los grupos de sectores medio-altos donde, dadas sus posiciones de alta jerarquía en las organizaciones, los individuos se presentan a sí mismos como gestores de sus propias carreras laborales en tanto *self managers* y/o *self emprendedores* (Bröckling 2015).

### Repertorio managerial

El segundo repertorio, denominado *managerial*, se basa en la importancia que han tenido en las últimas décadas las nuevas técnicas de GRH en la resolución de conflictos en el trabajo y, en términos generales, en la modernización de las relaciones laborales en las organizaciones (Pérez Arrau, Eades y Wilson 2012). En esta perspectiva, los conflictos en el trabajo tienen que ver principalmente con problemas interaccionales que se pueden resolver a través de dispositivos de gestión determinados, como las instancias de deliberación grupal para acordar soluciones (Rodríguez 2010). Así, la estrategia para responder a situaciones de injusticia radica en gestionar colectivamente el trato —entre trabajadores pares y de diversas jerarquías— para mejorar el clima laboral. El supuesto es que existen herramientas organizacionales efectivas para gestionar y mejorar el trato: “conversaciones grupales”, “trabajo en equipo”, “política de puertas abiertas”, “capacitaciones en habilidades blandas y liderazgo” son algunos de los ejemplos mencionados en los grupos.

Estos recursos son especialmente valorados por los sectores medio-altos y medios que cuentan con algún grado de jerarquía en sus organizaciones. Mientras que los segmentos más altos señalan su importancia para resolver conflictos con trabajadores pares y subordinados, los sectores medios también los utilizan para lidiar con problemas dados con sus superiores. En este último caso, se utilizan los recursos interaccionales de este repertorio para levantar demandas colectivas en los lugares de trabajo. Como observa una supervisora del *retail* de sectores medios: “Nos juntamos todos para tratar de conseguir algo porque si yo hablo algo, mi departamento habla algo, el departamento de ella (apuntando a otra participante) habla otra cosa y pide otra cosa [...] no vamos a conseguir nada. Entonces es unirse y la comunicación yo creo, que en la comunicación uno puede conseguir muchas cosas [...] involucrar a todos” (Grupo mixto de supervisores del sector comercio).

Si en el mundo del trabajo chileno la dimensión interaccional de justicia adquiere especial relevancia en culturas organizacionales autoritarias, cruzadas por formas jerárquicas y abusivas de interacción (Ramos 2014; Araujo 2016), el repertorio *managerial* intenta dar una salida a estos agravios a través de diversos dispositivos del *management*. No obstante, también supone que hay ciertos problemas que no se abarcan en esas conversaciones, especialmente cuestiones procedimentales y distributivas.

### *Repertorio sindical*

Este repertorio forma parte integral del imaginario tradicional de organización colectiva en el mundo del trabajo para responder a injusticias sociales y organizacionales (Kelly 2012). Al igual que los países que experimentaron procesos avanzados de industrialización, el sindicato se constituyó en Chile como la herramienta colectiva más fructífera a la hora de ejercer control sobre las condiciones de trabajo (Klubock 1998). En tanto ruta de acción y estrategia frente a los agravios percibidos, este repertorio plantea la negociación colectiva, el uso de instrumentos legales —denuncias y demandas— y en casos excepcionales la huelga como medios para conseguir beneficios, reparar daños y apuntalar cambios estructurales en el espacio laboral.

En los grupos focales realizados, el repertorio sindical emerge con fuerza como un camino efectivo para conseguir beneficios entre aquellos trabajadores de sectores medios y populares que trabajan para grandes empresas o en determinados servicios públicos, haciendo eco de experiencias pasadas de movilización (Donoso 2017; Aravena y Núñez 2009). No obstante, a lo largo de las conversaciones de los distintos grupos se observó con claridad su pérdida de legitimidad en tanto herramienta de acción, en un contexto en que se han desmantelado los tradicionales recursos de poder de esta institución debido a las transformaciones económicas y laborales de las últimas décadas (Ugarte 2014).

En el caso de los grupos de sectores medios se da incluso una tensión en la conversación entre las estrategias *manageriales* de gestión del trato y el repertorio sindical. Aquellos que invocan la importancia de las estrategias sindicales perciben como improductivas las primeras —un saludo a la bandera—, especialmente en lo relativo a la resolución de problemas estructurales en el trabajo. Para aquellos que se hacen parte del repertorio *managerial*, los sindicatos están fuertemente estigmatizados entre las jefaturas y, además, se encuentran muy alejados de los problemas interaccionales relativos al clima laboral.

En los sectores populares, por su parte, el repertorio sindical es objeto de una idealización nostálgica, es decir, se remarca menos su rol estratégico —lograr cambios y resolver conflictos— y más su lugar simbólico: el sindicato como un lugar en que alguien te representaba y te daba voz. Cabe destacar la diferencia: mientras en el repertorio neoliberal presente en sectores medio-altos nadie puede representarme, aquí más bien se trata de una añoranza por representación de aquellos que no tienen voz.

### *Repertorio fatalista*

El cuarto repertorio intenta encapsular las estrategias de inacción como modo de enfrentar las injusticias: evitar, no decir, no conflictuar y no participar. Tales estrategias se desarrollan en grupos medios y populares a partir del imaginario del fatalismo y la resignación como forma de soportar bajos salarios, reglas consideradas injustas y/o tratos discriminatorios. Sus dos principales variantes son, por un lado, el aseguramiento de la posición laboral conquistada; y por otro, la estigmatización del conflicto —y de los conflictivos en general— por el miedo a eventuales represalias.

Especialmente en los grupos medios, el fatalismo de la posición es una forma de consolidación del propio estatus, pues para ellos resulta demasiado costoso renunciar a sus trabajos, ya sea por el riesgo de sacrificar sus carreras de ascenso en el trabajo o porque son conscientes del carácter precario del trabajo de sus subordinados. En ese sentido, frente a alguna injusticia irritante, especialmente a nivel distributivo, en estos grupos se expresa una cautela frente a la posibilidad de responder con acciones disruptivas. No vale la pena arriesgarse pues ese tipo de acciones pueden conllevar represalias que amenacen sus posiciones o beneficios conquistados.

En los sectores populares, por su parte, el fatalismo se constituye a través de la evaluación de que no habría posibilidad de encontrar mejores empleos debido a su falta de capacidades y certificaciones técnicas. Sumado a la percepción de que sus trabajos son

altamente demandados y la alta rotación que caracteriza su mundo laboral, estos trabajadores terminan muchas veces reprimiendo su voz. Además, se piensa que hablar no tiene ningún sentido porque sus demandas simplemente no son escuchadas.

A esto se suma que en ambos sectores existe una fuerte estigmatización a la persona conflictiva, particularmente por parte de jefaturas. La metáfora que se ocupa en ambos casos es “revolver el gallinero”. Una trabajadora del sector servicios señala: “Tú no te puedes abanderar por los demás porque resulta que, finalmente, todos los demás quedan bien y tú eres la única que anda revolviendo el gallinero” (Grupo de trabajadoras del sector de servicios de rutina). En la misma línea, un supervisor afirma: “Cuando usted revuelve mucho el gallinero, digamos entre comillas, lo sacan, porque usted ya es un supervisor problema (. . .) [impostando la voz de un jefe] ‘oye sabes que este supervisor todas las reuniones te está pidiendo algo’” (Grupo supervisores del sector comercio). La resonancia de esta metáfora y la idea de orden detrás de ella —la ley del gallinero— podrían ser señal del arraigo histórico del repertorio fatalista a partir del imaginario de relaciones surgidas en los casi cuatro siglos que duró el sistema de haciendas en el mundo rural chileno (Bengoa 2015).

### *Repertorio resiliente*

El último repertorio agrupa las estrategias para reponerse ante agravios y abusos —desarrollar resiliencia— a partir de la imagen de saberse portador individual de una fuerza moral colectiva. Anclado en idearios sociales de dignidad e igualdad de trato (Araujo 2013) y reforzado a través de redes afectivas comunitarias y familiares (Araujo y Martuccelli 2015), este repertorio otorga herramientas para que los y las trabajadoras de sectores populares se sobrepongan y salgan adelante en un contexto de precariedad social y laboral.

Las narrativas colectivas de esfuerzo y apoyo mutuo entre los grupos de sectores populares alimentan, en términos de Hall y Lamont (2013), un concepto positivo de dignidad de sí mismos, así como una sensación de reconocimiento e inclusión social. En este sentido, estos actores ponen en juego capacidades morales y afectivas para sobreponerse de manera individual a situaciones de malos tratos y/o abusos en el trabajo. Se trata de la fortaleza de carácter (Araujo y Martuccelli 2015) que desarrollan los individuos y grupos de sectores populares, quienes buscan en sus propias capacidades la fuerza necesaria para adaptarse a un contexto adverso de soledad y desprotección. En la medida que disminuye la tolerancia a determinadas injusticias interaccionales y procedimentales en el trabajo, se buscan otras alternativas de trabajo o bien se confronta directamente a las jefaturas. En los grupos focales estas respuestas varían según ocupación y género.

Entre los trabajadores manuales calificados se privilegia la renuncia ante los casos de maltrato, vale decir, se abre la opción de buscar otros trabajos o independizarse para ofrecer servicios de manera autónoma a empresas o instituciones públicas. Los detonantes más nítidos de estas renunciaciones son las experiencias conflictivas y de abuso con los supervisores. Esto se evidencia principalmente en el sector de la construcción, donde se observa una alta irritación interaccional, e incluso un relato nostálgico sobre el respeto a los trabajadores de oficio. Cabe recalcar que esta opción de *exit* no se sustenta tanto en el imaginario del emprendedor que construye su propia carrera laboral —“me voy y fundo mi propia empresa”—, como en un umbral moral de dignidad que no tolera situaciones de agravio. Como lo ilustra un mecánico frente a la falta de puntualidad en los pagos: “Hago valer las cosas que yo pienso que están bien [. . .] lo que a mí me enseñaron. No respetarte, que no te paguen el sueldo a fin de mes y trabajar todo un mes en un taller y llegar a fin de mes ‘es que no hay plata ahora [para pagarte]’. Esas cosas siempre me causaban conflicto y terminaba dejando la pega”.

Entre las trabajadoras manuales no calificadas, por su parte, la opción de renuncia no aparece en sus imaginarios, principalmente porque consideran como limitante para salir al mercado laboral el hecho de contar con bajas calificaciones en un contexto de gran competencia por los empleos remunerados disponibles. No obstante, ellas evitan sucumbir ante el imaginario fatalista. Frente a eso, la mejor estrategia es confrontar abiertamente a la jefatura directa en casos de malos tratos. Esta alternativa no se basa necesariamente en una idea de agencia individual como el caso del repertorio neoliberal, sino más bien en poner por delante el carácter como la única posibilidad de hacer frente a un abuso. Si bien la alternativa de actuar en grupo no siempre resultaría posible porque no todas tienen ese carácter, en la conversación se idealizan las formas espontáneas de organización y acción colectiva en la medida en que permiten que “te tomen más en cuenta” y que “mejore la confianza entre todas”.

### Discusión y conclusiones

El análisis realizado sobre las injusticias percibidas en el mundo laboral, y los repertorios de respuesta frente a ellas, explora el vínculo entre las literaturas de justicia organizacional y acción colectiva, a partir de las herramientas simbólicas que los trabajadores poseen para reaccionar ante injusticias. El supuesto subyacente es que la interacción entre evaluaciones de justicia y repertorios permite indagar en mecanismos que ponen en marcha dinámicas de cambio y/o reproducción de desigualdades en el trabajo. Este estudio permite comenzar tal exploración desde la propia voz de los trabajadores cuando se preguntan: “¿qué hacer ante distintas formas de injusticia?”. Los resultados describen cinco repertorios diferentes para afrontar los agravios —neoliberal, *managerial*, sindical, fatalista y resiliente—, cuya predominancia se asocia a distintas posiciones en la estructura ocupacional.

El repertorio neoliberal resulta predominante en grupos profesionales de sectores medios altos. Se nutre de una narrativa meritocrática que estimula la búsqueda de negociaciones individuales —como un trato preferente si me esfuerzo más que otros— a través de mecanismos que se alejen de dinámicas culturales arraigadas en lugares de trabajo en Chile, como el compadrazgo y el amiguismo. Las altas jerarquías y niveles de calificación de estos grupos permiten comprender su percepción de eficacia de este repertorio de acción. Además, la sensación de agencia es mucho mayor en los sectores medio-altos, porque tanto los profesionales como sus jefaturas inscriben sus repertorios de acción en un régimen de justificación de mercado (Boltanski y Chiapello 2002) que legitima sus formas de reacción.

En los grupos de supervisores de estratos medios se desenvuelve una tensión en la conversación grupal entre el repertorio sindical y *managerial*. El primero hace posible lidiar con experiencias de injusticia distributiva y el segundo permite abordar problemas interaccionales que deben resolver como supervisores. La tensión se da por una doble deslegitimación. Aquellas personas que en la conversación sostienen el repertorio sindical observan los temas interaccionales como superfluos o irrelevantes. El objetivo es más bien negociar colectivamente el aumento de sueldos y otros beneficios. A la inversa, para aquellos que necesitan resolver injusticias a nivel procedimental e interaccional, los sindicatos se perciben como estériles. Como no se encuentra una resolución a esta tensión, se produce una baja eficacia percibida en torno a los repertorios de acción disponibles (ninguno logra resolver el conjunto de injusticias enfrentadas). Pese a ello, el estímulo de parte de las jefaturas por ofrecer espacios de gestión del clima laboral hace que el repertorio *managerial* se termine imponiendo en un contexto de baja legitimidad de los sindicatos y miedo al conflicto.

Tanto la resignación como la estigmatización al conflictivo forman parte del repertorio fatalista que se encuentra en mayor medida presente en las conversaciones de los grupos

de sectores populares. Es un repertorio legítimo, en tanto se justifica en la necesidad material de reproducir la vida. Se trata un repertorio con arraigo histórico en Chile, al ser parte constitutiva de las descripciones de buena parte del Chile rural hasta mediados del siglo XIX (Bengoa 2015). Bajo la influencia de este repertorio, cabe entender que en estos sectores las discusiones sobre justicia distributiva no emerjan con fuerza.

No obstante, en los sectores populares también es muy fuerte la presencia de un repertorio resiliente que no tolera los malos tratos de parte de jefaturas. Frente a situaciones de injusticias se adopta ya sea la estrategia de salida, particularmente entre los trabajadores manuales calificados que buscan independizarse, o bien la estrategia de encarar directamente el abuso, como en el caso de las trabajadoras manuales no calificadas. En este sentido, y en línea con lo planteado por Hodson (2001), los agravios a la dignidad constituyen el umbral de lo tolerable en términos de evaluación de justicia. Cuando se cruza ese límite y emergen prácticas de malos tratos, aparecen con fuerza las reacciones de los trabajadores. Esta idea se acerca a lo que Sennett y Cobb (1972, 249) denominaron como un sentido de dignidad común en la clase trabajadora: el hecho de ser más pobre o precario que otros no quiere decir que se constituya como un mero medio o recurso del cual se puede disponer arbitrariamente.

Ahora bien, en un contexto de precarización y erosión de los vínculos de confianza entre trabajadores (Sennett 2006) este sentimiento de dignidad se individualiza. A diferencia de lo planteado desde las teorías del reconocimiento (Fraser y Honneth 2003), las exigencias de respeto pasan a tener un carácter más personalizado y espontáneo que colectivo e institucionalizado. Las irritaciones ante tratos abusivos y humillantes consisten en hacerse respetar o, en su defecto, buscar otro trabajo.

Desde esta perspectiva, en el marco de un neoliberalismo avanzado en Chile, con un modelo laboral altamente flexible e individualizado (Soto y Gaete 2013), las discusiones de corte político sobre redistribución, reformas y transformaciones sociales pierden presencia en los lugares de trabajo, especialmente entre sectores medios y populares. De ahí que las injusticias de tipo distributivas sean menos problematizadas en los grupos focales que las de tipo procedimental e interaccional. Y frente a problemas cotidianos que en muchos casos resultan menos estructurales y más relacionales, como las sobrecargas laborales o los malos tratos, resulta más efectivo desplegar estrategias individuales que involucren menos costos directos para los trabajadores —en comparación a las vías sindicales e institucionalizadas. En este sentido, si la literatura sobre el trabajo en Chile hace una década remarcaba el carácter autoritario y paternalista de las culturas organizacionales (Ramos 2009, 2014; Rodríguez 2010), los resultados sugieren que en la actualidad se consolida un repertorio resiliente que, basado en un ideal de dignidad y respeto, desafía ese tipo de relaciones laborales. Esto contrasta con la preponderancia histórica de los repertorios sindicales sobre los cuales se estructuraron las demandas por la dignidad entre los trabajadores en Chile (Klubock 1998).

A partir de estos hallazgos se pueden señalar dos contribuciones principales de este artículo. Primero, los cinco repertorios identificados permiten problematizar de manera más amplia la noción de conflicto laboral (Colvin y Avgar 2018). En el contexto chileno de neoliberalismo maduro (Gaudichaud 2015), las tensiones que se desarrollan en el mundo del trabajo no pasan solo por formas abiertas y públicas de conflicto, mediadas por órganos como el Estado y los sindicatos. En las conversaciones grupales en muy pocas ocasiones se discutió sobre el carácter estratégico de estas organizaciones como herramienta de transformación de condiciones laborales y redistribución económica —salvo entre quienes trabajaban en grandes empresas. Al contrario, este estudio muestra que el conflicto en el trabajo también se expresa de maneras sutiles y cotidianas, aún lejos de la revitalización de las organizaciones sindicales en el marco de las negociaciones colectivas (Aravena y Núñez 2009).

Una segunda contribución del artículo radica en comprender cómo la distribución de estos repertorios de acción expresa las desiguales capacidades de respuesta ante las

diversas formas de injusticia. Si los sectores medios altos cuentan con repertorios neoliberales y *manageriales* altamente eficaces para lidiar con todo tipo de injusticias, incluidas las distributivas, los repertorios de acción fatalista y resiliente dominantes entre los grupos de sectores medios y bajos solo les permitiría enfrentarse a injusticias de tipo interaccional y, en menor medida, procedimental. Esto supone que los grupos de sectores medios y populares no se reconocen a sí mismos como interlocutores socialmente legítimos para negociar y solucionar problemas estructurales relativos a la distribución de compensaciones —lo cual genera sentimientos de impotencia—, aunque sí para exigir respeto y civilidad en el trato. Si bien en otros ámbitos este repertorio basado en la dignidad logra atravesar diversos ámbitos de justicia —como la demanda por soluciones habitacionales en sectores populares (Angelcos y Pérez 2017)—, los resultados de este estudio muestran que los marcos culturales que orientan la acción en el mundo laboral fomentan una distribución desigual de recursos y reconocimientos. Esta diferencia en los repertorios de acción termina reproduciendo las desigualdades existentes en el mundo del trabajo. Así, los repertorios de respuesta también pueden ser parte de los mecanismos culturales que reproducen las desigualdades (Lamont, Beljean y Clair 2014).

Finalmente, cabe señalar algunas limitaciones de este estudio. En términos metodológicos, la muestra se restringe a Santiago de Chile, por lo que ciertas ocupaciones y sectores estratégicos en el país, como la minería o la agricultura, no fueron abordadas en el estudio. Además, los grupos focales en tanto técnicas de producción de información pueden restringir la participación de ciertos participantes para intervenir en las conversaciones (Morgan y Hoffman 2018). Futuras investigaciones cualitativas en esta línea podrían intentar triangular los reportes de grupos focales con entrevistas e, idealmente, observaciones en los lugares de trabajo.

Adicionalmente, este estudio se realizó antes de la serie de movilizaciones sociales que devinieron desde octubre de 2019 en todo el territorio chileno. En su propia potencia generadora de cambio social, las movilizaciones legitimaron y actualizaron nuevos repertorios de respuesta a injusticias sociales. Sin duda, la investigación por venir debe explorar su desarrollo en el tiempo y en los espacios laborales. Si bien la literatura sobre trabajo en Chile reconoce que muchos de los problemas sociales que se destaparon conciernen al ámbito laboral (Stecher y Sisto 2019), el conflicto no se dio en los lugares de trabajo sino más bien en la calle (Martuccelli 2019). Lo que pareciera estar en el seno de las demandas que aparecieron en el horizonte de todas las protestas en aquellos meses, es lo que precisamente se incubaba dentro del repertorio resiliente en los sectores populares: una dignidad que no tolera injusticias. Si bien este repertorio se restringía a las injusticias interaccionales, y su reacción se expresaba en mayor medida en el plano individual, en la propia movilización colectiva resuena y se expande este ideario de dignidad hacia ámbitos estructurales.

Cabe preguntarse si en los lugares de trabajo los repertorios de respuesta colectivos que responden a problemas distributivos seguirán ausentes o la movilización producirá un quiebre también al interior del mundo laboral. Futuras investigaciones podrán abordar, desde una perspectiva histórica y comparada, los orígenes y transformaciones de estos repertorios de acción a la luz de las nuevas movilizaciones sociales, y sin duda, de la pandemia del COVID-19 que ha azotado a la población mundial en estos últimos años.

**Agradecimientos.** El equipo de investigación agradece el financiamiento de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID), mediante el proyecto FONDECYT N° 1171072. Ismael Puga suma también el apoyo recibido mediante el proyecto FONDECYT N° 11160413. Mónica Gerber agradece además al Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social COES (ANID/Fondap-15130009), y Cristóbal Moya el apoyo financiero e intelectual de Zeppelin University. Además, el proceso de escritura se vio beneficiado por los comentarios a los resultados por parte de Antonio Stecher, Antonio Aravena, Lorena Godoy y Álvaro Soto.

**Raimundo Frei** es doctor en sociología y profesor asistente de la Facultad de Ciencias Sociales e Historia de la Universidad Diego Portales.

**Cristóbal Moya** es *research fellow* de la Facultad de Sociología de Bielefeld University.

**Alejandro Castillo** es estudiante de doctorado en el Work & Equalities Institute, University of Manchester.

**Monica M. Gerber** es doctora en métodos de investigación social de la London School of Economics and Political Science, profesora asociada de la Facultad de Psicología de la Universidad Diego Portales e investigadora asociada del Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social (COES).

**Ismael Puga** es doctor en sociología y profesor asistente de la Facultad de Economía, Gobierno y Comunicaciones de la Universidad Central de Chile.

## Referencias

- Ackroyd, Stephen, y Paul Thompson. 2016. "Unruly Subjects: Misbehaviour in the Workplace". En *The Sage Handbook of the Sociology of Work and Employment*, editado por Stephen Edgell, Heidi Gottfried y Edward Granter, 185–204. Londres: Sage Publications.
- Adams, Stacy J. 1965. "Inequity in Social Exchange". En *Advances in Experimental Social Psychology*, editado por Leonard Berkowitz, 2:267–299. Nueva York: Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).
- Angelcos, Nicolás, y Miguel Pérez. 2017. "De la 'desaparición' a la reemergencia: Continuidades y rupturas del movimiento de pobladores en Chile". *Latin American Research Review* 52 (1): 94–109. <https://doi.org/10.25222/larr.39>.
- Araujo, Kathya. 2013. "La igualdad en el lazo social: Procesos sociohistóricos y nuevas percepciones de la desigualdad en la sociedad chilena". *Dados:Revista de Ciências Sociais* 56 (1): 109–132. <https://doi.org/10.1590/S0011-52582013000100005>.
- Araujo, Kathya. 2016. *El miedo a los subordinados: Una teoría de la autoridad*. Santiago de Chile: LOM.
- Araujo, Kathya, y Danilo Martuccelli. 2015. "Las individualidades populares: Análisis de sectores urbanos en Chile". *Latin American Research Review* 50 (2): 86–106. <https://doi.org/10.1353/lar.2015.0022>.
- Aravena, Antonio, y Daniel Núñez. 2009. *El renacer de la huelga obrera en Chile*. Santiago de Chile: Ocho Libros.
- Atzeni, Maurizio, y Juan Grigera. 2019. "The Revival of Labour Movement Studies in Argentina: Old and Lost Agendas". *Work, Employment and Society* 33 (5): 865–876. <https://doi.org/10.1177/0950017018800233>.
- Bengoa, José. 2015. *Historia rural del Chile central: Los orígenes del poder político, social y cultural*. Santiago de Chile: LOM.
- Bies, Robert J., y Joseph S. Moag. 1986. "Interactional Justice: Communication Criteria Of Fairness". En *Research on Negotiation in Organizations*, editado por Roy J. Lewicki, Blair H. Sheppard y Max H. Bazerman, 1:43–55. Greenwich, CT: JAI Press.
- Boltanski, Luc, y Eve Chiapello. 2002. *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Ediciones Akal.
- Bröckling, Ulrich. 2015. *El self emprendedor: Sociología de una forma de subjetividad*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Burawoy, Michael. 1989. *El consentimiento en la producción: Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Campusano, Karim, Franck Gaudichaud, Sebastián Osorio, Pablo Seguel y Miguel Urrutia. 2017. "Conflictividad laboral y politización en los procesos de trabajo: Una propuesta teórica para el análisis de la trayectoria reciente del movimiento sindical chileno". *Nuevo Mundo Mundos Nuevos*. <https://doi.org/10.4000/nuevomundo.70626>.
- Canales, Manuel. 2006. *Metodologías de la investigación social*. Santiago de Chile: LOM.
- Chandler, Daniel. 2007. *Semiotics: The Basics*. Londres: Routledge.
- Colquitt, Jason A., y Jerald Greenberg. 2005. "What Is Organizational Justice? A Historical Overview". En *Handbook of Organizational Justice*, editado por Jason A. Colquitt y Jerald Greenberg, 3–58. Nueva York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colvin, Alexander, y Ariel Avgar. 2018. "Knowns and Unknowns in the Study of Workplace Dispute Resolution: Towards an Expanded Research Agenda". En *The Routledge Companion to Employment Relations*, editado por Adrian Wilkinson, Tony Dundon, Jimmy Donaghey y Alexander Colvin, 266–284. Londres: Routledge.
- Donoso, Sofía. 2017. "'We Are the Engine of the Enterprise, and Yet, We Are Like Its Illegitimate Children': The Contract Workers' Movement in Chile and Its Claims for Equal Labour Rights". En *Demanding Justice in the Global*



- South, editado por Jean Grugel, Jewellord Singh, Lorenza Fontana y Anders Uhlin, 99–127. Cham: Palgrave Macmillan.
- Dubet, François. 2015. *Injustice at Work*. Londres: Routledge.
- Durán, Gonzalo, y Marco Kremerman. 2015. “Los verdaderos sueldos de Chile: Panorama actual del valor del trabajo usando la Encuesta NESI”. *Documento de trabajo*. Santiago de Chile: Fundación Sol.
- Evans, Peter B., y William H. Sewell. 2013. “Neoliberalism”. En *Social Resilience in the Neoliberal Age*, editado por Peter A. Hall y Michèle Lamont, 35–68. Cambridge: Cambridge University Press.
- Flick, Uwe, ed. 2014. *The Sage Handbook of Qualitative Data*. Londres: Sage Publications.
- Fraser, Nancy, y Axel Honneth. 2003. *Redistribution or Recognition? A Political-Philosophical Exchange*. Nueva York: Verso.
- Gaudichaud, Franck. 2015. *Las fisuras del neoliberalismo chileno: Trabajo, crisis de la “democracia tutelada” y conflictos de clases*. Santiago de Chile: Editorial Quimantú.
- Gómez, Carlos F., y Jenny K. Rodríguez. 2006. “Four Keys to Chilean Culture: Authoritarianism, Legalism, Fatalism and Compadrazgo”. *Asian Journal of Latin American Studies* 19 (3): 43–65.
- Gutiérrez, Francisca. 2017. “Movilización legal: Una estrategia sindical con efectos ambivalentes”. *Izquierdas* 36: 200–221. <https://doi.org/10.4067/S0718-50492017000500200>.
- Gutiérrez, Francisca, y Ángel Martín. 2019. “Towards a Sustainable HRM in Latin America? Union-Management Relationship in Chile”. *Employee Relations: The International Journal*, 9 de diciembre de 2019. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0036>.
- Hall, Peter. A., y Michèle Lamont, eds. 2013. *Social Resilience in the Neoliberal Era*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hebdon, Robert, y Sung Chul Noh. “A Theory of Workplace Conflict Development: From Grievances to Strikes”. En *New Forms and Expressions of Conflict at Work*, editado por Gregor Gall, 26–47. Londres: Palgrave Macmillan.
- Henríquez, Helia, y Verónica Riquelme. 2006. *Lejos del trabajo decente: El empleo desprotegido en Chile*. Santiago: Dirección del Trabajo.
- Hirschman, Albert O. 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hodson, Randy. 2001. *Dignity at Work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Julián, Dasten. 2017. “Precariedad laboral en América Latina: Contribuciones a un modelo para armar”. *Revista Colombiana de Sociología* 40 (2): 27–46. <https://doi.org/10.15446/rcs.v40n2.66382>.
- Kelly, John. 2012. *Rethinking Industrial Relations: Mobilisation, Collectivism and Long Waves*. Londres: Routledge.
- Kluboock, Thomas. 1998. *Contested Communities: Class, Gender, and Politics in Chile's El Teniente Copper Mine, 1904–1951*. Durham, NC: Duke University Press.
- Lamont, Michèle. 2000. *The Dignity of Working Men: Morality and the Boundaries of Race, Class, and Immigration*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lamont, Michèle, Stefan Beljean y Matthew Clair. 2014. “What Is Missing? Cultural Processes and Causal Pathways to Inequality”. *Socio-Economic Review* 12 (3): 573–608. <https://doi.org/10.1093/ser/mwu011>.
- Lamont, Michèle, y Laurent Thévenot. 2000. “Introduction: Toward a Renewed Comparative Cultural Sociology”. En *Rethinking Comparative Cultural Sociology*, editado por Michèle Lamont y Laurent Thévenot, 1–24. Nueva York: Cambridge University Press.
- Leventhal, Gerald S. 1976. “The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations”. En *Advances in Experimental Social Psychology*, editado por Leonard Berkowitz y Elaine Walster. New York: General Learning Press.
- Mac-Clure, Oscar, Emanuelle Barozet, Constanza Ayala y Cristóbal Moya. 2019. “El juicio subjetivo sobre las desigualdades sociales: ¿Qué principios de justicia se aplican?” *Dados* 62 (3): 1–37. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/001152582019185>.
- Martuccelli, Danilo. 2019. “El largo octubre chileno: Bitácora sociológica”. En *Hilos tensados: Para leer el octubre chileno*, editado por Kathya Araujo, 369–476. Santiago: Editorial USACH.
- Morgan, David L., y Kim Hoffman. 2018. “A System for Coding the Interaction in Focus Groups and Dyadic Interviews”. *Qualitative Report* 23 (3): 519–531.
- Ocampo, José Antonio, y Kirsten Sehnbuch. 2015. “Introducción: La calidad del empleo en América Latina”. *Revista Internacional del Trabajo* 134 (2): 181–186. <https://doi.org/10.1111/j.1564-9148.2015.00247.x>.
- Pérez Arrau, Gregorio, Elaine Eades y John Wilson. 2012. “Managing Human Resources in the Latin American Context: The Case of Chile”. *International Journal of Human Resource Management* 23 (15): 3133–3150. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.639547>.
- PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo). 2017. *Desiguales: Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile*. Santiago de Chile: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Ramos, Claudio. 2009. *La transformación de la empresa chilena: Una modernización desbalanceada*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

- Ramos, Claudio. 2014. "La modernización de la empresa chilena: Posfordismo con huellas autoritarias". En *Transformaciones del trabajo, subjetividad e identidades: Lecturas psicosociales desde Chile y América Latina*, editado por Antonio Stecher y Lorena Godoy, 79–102. Santiago de Chile: RIL.
- Reygadas, Luis. 2008. *La apropiación: Destejiendo las redes de la desigualdad*. Ciudad de México: Anthropos.
- Rodríguez, Jenny K. 2010. "Employment Relations in Chile: Evidence of HRM Practices". *Relations Industrielles/Industrial Relations* 65 (3): 424–446. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/044890ar>.
- Ruiz, Carlos, y Giorgio Boccardo. 2014. *Los chilenos bajo el neoliberalismo: Clases y conflicto social*. Santiago de Chile: Nodo XXI y El Desconcierto.
- Schmalz, Stefan, Carmen Ludwig y Edward Webster. 2018. "The Power Resources Approach: Developments and Challenges". *Global Labour Journal* 9 (2): 113–134. <https://doi.org/10.15173/glj.v9i2.3569>.
- Schneider, Ben Ross. 2009. "Hierarchical Market Economies and Varieties of Capitalism in Latin America". *Journal of Latin American Studies* 41 (3): 553–575. <https://doi.org/10.1017/S0022216X09990186>.
- Schreier, Margrit. 2013. "Qualitative Content Analysis". En *The Sage Handbook of Qualitative Data Analysis*, editado por Uwe Flick, 170–184. Londres: Sage Publications.
- Sennett, Richard. 2006. *La corrosión del carácter: Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Sennett, Richard, y Jonathan Cobb. 1972. *The Hidden Injuries of Class*. Nueva York: Vintage.
- Soto, Álvaro, y Tomás Gaete. 2013. "Tensiones en la construcción identitaria individualizada en el trabajo flexible". *Universitas Psychologica* 12 (4): 1167–1180.
- Stecher, Antonio, y Vicente Sisto. 2019. "Trabajo y precarización laboral en el Chile neoliberal: Apuntes para comprender el estallido social de octubre 2019". En *Hilos tensados: Para leer el octubre chileno*, editado por Kathya Araujo, 37–82. Santiago: Editorial USACH.
- Swidler, Ann. 1986. "Culture in Action: Symbols and Strategies". *American Sociological Review* 15 (2): 273–286. <https://doi.org/10.2307/2095521>.
- Taylor, Charles. 2004. *Modern Social Imaginaries*. Durham, NC: Duke University Press.
- Tilly, Charles. 2008. *Contentious Performances*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ugarte, José Luis. 2014. "El trabajador en su soledad: El modelo de relaciones laborales chileno y la promesa no cumplida". En *Transformaciones del trabajo, subjetividad e identidades: Lecturas psicosociales desde Chile y América Latina*, editado por Antonio Stecher y Lorena Godoy. Santiago: RIL.
- Van Dijke, Marius, y David De Cremer. 2016. "Justice in the Work Setting". En *Handbook of Social Justice Theory and Research*, editado por Clara Sabbagh y Manfred Schmitt, 315–332. Nueva York: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4939-3216-0\\_17](https://doi.org/10.1007/978-1-4939-3216-0_17).

---

**Cite this article:** Frei, Raimundo, Cristóbal Moya, Alejandro Castillo, Mónica Gerber e Ismael Puga (2022). ¿Qué hacer? Repertorios de acción frente a las injusticias percibidas en los lugares de trabajo en Santiago de Chile. *Latin American Research Review* 57, 813–830. <https://doi.org/10.1017/lar.2022.51>