

## Prácticas de resistencia ante factores que afectan la calidad de vida laboral.

### Resistance practices against factors that affect the quality of work life

Sergio René Oquendo Puerta - Carina Valencia Ortega  
Yuly Carolina Castañeda Velasco

COLOMBIA

**Resumen:** el propósito de esta investigación fue develar prácticas de resistencia ante factores que afectan la calidad de vida laboral. Con un enfoque metodológico cualitativo, se analizaron 39 entrevistas a directivos de gestión humana de empresas de la Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo, ASCORT. Los resultados presentan el enojo y la expresión verbal y no verbal como algunas de las formas de resistencias, también la dificultad de los directivos en la identificación de dichas formas, lo que paradójicamente revela además la plena conciencia frente a los factores generadores, y una marcada diferencia en formas y factores de resistencia en el nivel directivo y el subalterno. Conocer las formas de resistencia facilita la intervención de los factores generadores, como mecanismo que favorece la calidad de vida laboral y el desarrollo humano.

**Palabras clave:** calidad de vida laboral; formas de resistencia; factores generadores de resistencia.

**Abstract:** The purpose of this research was to unveil practices of resistance to factors that affect the quality of work-life under a qualitative methodological approach. Thirty-nine interviews with human resources managers of companies of the Colombian Association of Labor Relations, ASCORT, were analyzed. The results show anger and verbal and non-verbal expression as some forms of resistance, besides the difficulty of managers to identify these forms, revealing, paradoxically, full awareness about the generating factors of the resistance and a marked difference in forms and factors between the managerial and subordinate levels. Knowing the forms of resistance facilitates the intervention of the generating factors of such resistance, as a mechanism that favors the quality of work-life and human development.

**Keywords:** quality of working life; forms of resistance; resistance generating factors



Sergio René Oquendo es Administrador de Empresas de la UNAC; Administrador de Servicios de Salud de la Universidad de Antioquia; Magister en Educación y Desarrollo Humano por la Universidad de Manizales y Doctor en Administración de la Universidad EAFIT. Profesor del Departamento de Ciencias Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas, miembro del Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR) de la Universidad de Antioquia, Medellín.

Contacto: sergio.oquendo@udea.edu.co ORCID: 0000-0002-1519-1511



## Práticas de resistência contra factores que afetam a qualidade de vida no trabalho

**Resumo:** o objetivo desta pesquisa foi revelar práticas de resistência aos factores que afetam a qualidade de vida no trabalho. Com uma abordagem metodológica qualitativa, foram analisadas 39 entrevistas com gestores de recursos humanos de empresas da Associação Colombiana de Relações laborais, ASCORT. Os resultados mostram raiva e a expressão verbal e não verbal como algumas das formas de resistência, bem como a dificuldade dos gestores em identificar estas formas, o que, paradoxalmente, também revela plena consciência dos factores geradores, e uma marcada diferença nas formas e factores que se manifestam a nível gerencial e subordinado. O conhecimento das formas de resistência facilita a intervenção dos factores geradores, como um mecanismo que favorece a qualidade da vida profissional e o desenvolvimento humano.

**Palavras-chave:** qualidade de vida no trabalho; formas de resistência; factores geradores de resistência.

\*\*\*

### Introducción

Desde el origen del ser humano, se han ido transformando sus costumbres y hábitos para satisfacer sus necesidades básicas, al hacer uso de la fuerza y los conocimientos adquiridos para mejorar sus condiciones de vida; surge entonces el trabajo como un mecanismo a través del cual se obtienen los beneficios necesarios para el sustento y la realización del ser humano. En la actualidad, el trabajo se concibe además como un factor determinante en el desarrollo de la persona: “cuando existe un equilibrio entre las condiciones de trabajo y los factores humanos, el trabajo produce una sensación de dominio y autoestima, aumenta la motivación, la capacidad de trabajo y satisfacción, y mejora la salud” (OIT, 2016, p.3).

El trabajo y las interacciones que genera en el día a día de las personas se involucra en otros aspectos de la vida del trabajador, el significado que el trabajo adquiere para el individuo trasciende a múltiples escenarios, “no derivan solo de las situaciones, contextos y coyunturas inmediatas, sino también de un complejo proceso de construcción en el que intervienen



Carina Valencia es Magister en Administración; miembro del Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR) de la Universidad de Antioquia.

Contacto: carina.valencia@udea.edu.co

Yuly Carolina Castañeda es Magister en Administración, miembro del Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR) de la Universidad de Antioquia.

Contacto: yuly.castaneda@udea.edu.co.



valores, ideales, metas, normas, retóricas, estrategias, creencias, aspiraciones y expectativas” (Blanch et al., 2018, p.2).

Dada la importancia del trabajo en la vida del ser humano, el reto de las organizaciones ya no solo consiste en suplir sus necesidades básicas, sino también aquellas que influyen en su comportamiento y actitudes dentro de la organización y, de esta manera, generar condiciones óptimas de calidad de vida laboral – CVL (García y Forero, 2016).

El enfoque de la CVL va más allá del cumplimiento de normas o la entrega de beneficios; “el objetivo primordial de la calidad de vida laboral estriba en alcanzar una mayor humanización del trabajo” (Segurado y Agulló, 2002, p.831). En este sentido, cada vez toman más fuerza conceptos como las condiciones de trabajo, el bienestar y la satisfacción laborales, entendidos como factores determinantes de CVL para tener en cuenta por parte de las organizaciones.

Visto desde diferentes perspectivas, el análisis de la CVL hace necesario el conocimiento de las teorías existentes y la generación de un concepto acorde con la realidad laboral, enmarcada en su característica multidimensional: una dimensión objetiva coherente con las condiciones de trabajo a nivel económico, jurídico, social, ecológico, material y técnico, y una dimensión subjetiva, coligada a las percepciones y valoraciones de experiencia laboral y desarrollo propio (Blanch *et al.*, 2003).

Desde la dimensión subjetiva, la percepción sobre la calidad de vida laboral de los trabajadores, vista desde un nivel directivo, es importante, pues el hecho de estar al mando les implica a los directivos el ejercicio del poder mediante prácticas que pueden influir en la percepción de CVL y el nivel de satisfacción de los trabajadores (Contreras *et al.*, 2013).

La relación de poder entre directivo y subalterno se genera como resultado de la capacidad de quien domina para inducir en quien está subyugado, lo que conlleva al surgimiento de cambios permanentes y formas de resistencia. De este modo, la percepción de la calidad de vida laboral puede verse afectada por diversos factores que, al igual que el concepto mismo, van desde lo objetivo hasta lo subjetivo. Desde el plano subjetivo, en el marco del capitalismo organizacional y desde su dimensión sociolaboral, surgen estrategias o mecanismos de defensa, entre estas la resistencia, reflejadas de manera consciente o inconsciente como resultado del sentido común otorgado al cumplimiento de las demandas del mercado y/o de la organización (Blanch, 2011).

Por lo anterior, esta investigación pretende develar las formas de resistencia como práctica para soportar individualmente, en el trabajo, los factores que afectan la calidad de vida laboral, a partir de los relatos de directivos de áreas de gestión humana de un grupo de empresas antioqueñas. Por ello, es importante reconocer la literatura relacionada con las teorías de “calidad de



vida laboral” y “formas de resistencia” a fin de identificar una definición acorde con la realidad laboral del grupo de trabajadores objeto de análisis para, posteriormente, determinar las formas de resistencia tanto en sí mismos como en sus subalternos.

## Marco teórico

Con el objetivo de comprender el significado de calidad de vida laboral, poder y formas de resistencia, se hace necesario el análisis y la clasificación de conceptos para realizar una apropiación teórica que facilite la comprensión de los hallazgos del estudio.

### *Calidad de Vida Laboral – CVL*

Las primeras investigaciones acerca de la CVL surgen en los años 70 en EE. UU. gracias a las actuaciones del “Movimiento de desarrollo organizacional” que, partiendo de la necesidad de humanizar el entorno del trabajo, enfoca su atención al desarrollo del factor humano y la mejora de su calidad de vida (Segurado y Agulló, 2002). Posteriormente, se popularizó el término tanto en EE. UU. como en Europa; desde entonces, el concepto ‘calidad de vida laboral’ ha sido abordado desde distintas líneas y ha sufrido transformaciones desde su concepción inicial, al conservar su carácter multidimensional que requiere la consideración de aspectos distintos: por un lado, aspectos subjetivos, pues involucra el sentir de los trabajadores, que es dinámico de acuerdo con variables que solo puede identificar cada individuo; y, por otro lado, aspectos objetivos, como lo son la seguridad, la higiene, el salario, entre otros; todo ello con el propósito de conocer la situación real de trabajador, desde una perspectiva integradora (González *et al.*, 1996).

González *et al.* (1996) exponen un conjunto de conceptos de CVL y algunas de las principales agrupaciones, entre las que se destacan las cinco categorías establecidas por Nadler & Lawler (1983). Según la primera categoría, la calidad de vida laboral es entendida como una reacción individual hacia el trabajo o como las consecuencias subjetivas de la experiencia de trabajo. Sin duda los conceptos asociados en esta categoría de definiciones son los más mencionados en la literatura, ya que se relacionan con el grado de satisfacción del trabajador, adquirido a través de sus experiencias en la organización desde su individualidad, y se compone del sentimiento de bienestar físico, psicológico y social experimentado en relación con las condiciones generales del trabajo.

En este mismo sentido, se sitúan en segundo lugar los conceptos que consideran la calidad de vida laboral desde una aproximación institucional (Nadler & Lawler, 1983). En estos casos, se define esta como un proyecto cooperativo entre dirección y trabajadores. Una relación económica, social y psicológica que considera las posibilidades que tiene el trabajador para crecer dentro de la organización y los medios con que cuenta para lograrlo.



Por otra parte, un tercer grupo de conceptos consideran la calidad de vida laboral como un conjunto de métodos o estrategias para mejorar la calidad del entorno laboral haciéndolo más productivo y satisfactorio. En este contexto, la calidad de vida laboral es sinónimo de conceptos tales como grupo de trabajo autónomo, enriquecimiento y aplicación del puesto de trabajo, entre otros. En este sentido, la CVL es entendida como el conjunto de condiciones objetivas y subjetivas que otorga la organización al hacer partícipe al trabajador en la toma de decisiones y la consecución de los objetivos, con el fin de aumentar su satisfacción (Nadler & Lawler, 1983).

Así mismo, Nadler & Lawler (1983) sitúan en cuarto lugar los conceptos de CVL como movimiento social, considerada como una declaración ideológica sobre la naturaleza del trabajo y la relación que tienen los trabajadores con la organización. Según este conjunto de definiciones, la CVL es una filosofía de gestión que abarca los esfuerzos por mejorar la dignidad y la moral del trabajador, con lo que se logra un incremento de la productividad, a través de métodos participativos que permiten crear una situación más favorable con oportunidades de desarrollo y progreso.

Nadler & Lawler (1983) concluyen, en la quinta categoría, que la CVL es considerada en ocasiones como panacea para afrontar cualquier problema organizacional de competencia, calidad, relaciones con los trabajadores, entre otros. Desde este punto de vista, la CVL comprende cualquier proceso o actividad que se lleve a cabo con el fin de alcanzar un mejor desempeño laboral y el bienestar de los trabajadores; dicho proceso comprende un compromiso entre directivos y trabajadores, y está influenciado por variables internas y externas —además de características individuales y colectivas— que generan una apreciación de la satisfacción de demandas y expectativas de una persona en el trabajo y fuera de este y en su desarrollo como ser humano.

Es evidente que, al ser un concepto que involucra percepciones de los individuos, desde su pensar y su sentir, cualquier afirmación podría parecer subjetiva a la hora de definir un único término para referirse a calidad de vida laboral. En el marco de esta investigación, la calidad de vida laboral comprende las experiencias y las percepciones individuales y colectivas, de orden laboral, que generan realidades comunes a un mismo entorno de trabajo.

Así como no hay un término definido como único respecto a la CVL, tampoco hay un consenso sobre las dimensiones que la componen. Es importante recordar que las organizaciones y los individuos tienen particularidades, necesidades específicas y, por ende, pueden adoptar el concepto y las dimensiones que mejor se ajusten a sus realidades. No obstante, existen dimensiones comunes en algunos autores, tales como la satisfacción laboral, la motivación y el bienestar laboral, entre otros.

Al hablar de CVL, se entiende que se enmarca en el plano organizacional. En este, la organización busca maximizar el valor, obtener resultados, cumplir



objetivos, mantener y/o mejorar su posición en el medio; mientras que, además de cumplir las metas institucionales, el trabajador busca su bienestar, la recompensa, la seguridad, el reconocimiento, entre otros aspectos que van más allá de obtener los beneficios que ordena la normatividad en temas laborales.

### *El poder y las formas de resistencia*

En las organizaciones, la interacción de los individuos, la jerarquía determinada por las distintas estructuras, los aspectos de la cultura organizacional, entre otros, generan relaciones de poder. Según Zaleznik (1970), las organizaciones son estructuras políticas en las que se distribuye la autoridad y se prepara un escenario para el ejercicio del poder. De aquí que los individuos encuentren en la organización un ambiente favorable para afianzarlo y usarlo.

El poder tiene dos vertientes (Foucault, 1988). La primera, refiere “el poder que se ejerce sobre las cosas, y que da la capacidad de modificarlas, utilizarlas, de consumirlas o de destruirlas” (p.12); desde esta concepción, el poder se determina como una capacidad. En la segunda vertiente, el poder se refiere al campo de las relaciones entre miembros; aquí, el ejercicio de poder “es una manera para algunos de estructurar el campo posible de acción de otros” (Foucault, 1988, p. 12).

De la mano del poder, se generan fenómenos de reacción ante el mismo, uno de ellos la de resistir. En este sentido, la resistencia es un término que varía su significado, dependiendo de la perspectiva desde la cual se le mire. Se define como la fuerza que se opone a la acción de otra fuerza. Las formas de resistencia serán entonces, aquellas manifestaciones de dicha fuerza opositora. La resistencia surge ante diversas situaciones, sean estas las relacionadas con la no aceptación de restricciones, de directrices, o de demandas que en determinado momento son inaceptables para el individuo, entendidas como factores generadores de resistencia. Desde una mirada sociopolítica, la resistencia está relacionada con la concepción del poder y la reacción hacia este.

En el momento mismo en el que se da una relación de poder, existe la posibilidad de la resistencia. “No existen relaciones de poder sin resistencias; éstas son más reales y eficaces cuando se forman allí mismo donde se ejercen las relaciones de poder (...). La resistencia existe porque está allí donde el poder está” (Foucault, 1980, p.171). En consecuencia, la relación de poder puede traer consigo discrepancias derivadas de situaciones que en algún momento no han sido consideradas.

*Las relaciones de poder son, también, relaciones de resistencia. Una vez establecida, la dominación no persiste por su propia inercia. Su ejercicio produce fricciones en la medida en que recurre al uso del poder para extraerles trabajo, bienes, servicios e impuestos a los dominados, en contra de su voluntad (Scoot, 1990, p.41)*



En este sentido, la resistencia no necesariamente implica un aspecto negativo o perjudicial, podría ser incluso un agente generador de mejores condiciones de calidad de vida en el trabajo.

Desde el psicoanálisis, Freud (citado por Leibson, 2012) denomina al poder de la compulsión a la repetición “resistencia de lo inconsciente” o “resistencia del ello”. Allí define la resistencia en términos de una contrainversión, al tiempo que distingue distintos tipos de resistencias, resistencias del yo (represión, resistencia de transferencia, ganancia de la enfermedad), resistencia del ello (compulsión a la repetición) y resistencia del superyó (conciencia de culpa que sostiene la necesidad de castigo y la reacción terapéutica negativa). Para Freud, la resistencia es entonces un “obstáculo que motoriza”; se entiende entonces que es una actitud del individuo en la que se opone a su tratamiento.

Tal como existen distintas formas de dominación, así mismo existen formas de resistencia. Ambas formas, se pueden presentar de manera oculta: “se podrían comparar diferentes tipos de dominación recurriendo a sus formas de manifestarse y al teatro público que parecen necesitar” (Scoot, 1990, p.36). En este esquema, el autor hace una diferencia entre el discurso público y el oculto, lo que permite distinguir mínimamente cuatro variedades de expresión entre los grupos subordinados: el autorretrato de las elites, el discurso oculto, la política del disfraz y del anonimato, y la ruptura del ‘cordón *sanitaire*’ o barrera ejecutada para evitar la expansión de una enfermedad infecciosa.

El autorretrato de las élites hace referencia a los casos en que los subordinados adoptan conductas, cultura o formas de expresión típicas de quienes los dominan y aprovechan estos espacios para manifestar inconformidades o situaciones buscando obtener mejora de estas. En el discurso oculto, los subordinados expresan sus sentimientos, opiniones, inconformidades, lejos de quienes tienen el poder. La política del disfraz y del anonimato se define como una forma intermedia entre las dos formas anteriormente descritas; aquí aplican expresiones en las que no es clara la identidad de quien las manifiesta, tales como los rumores, los chismes, los cuentos populares, entre otros. Finalmente, la ruptura del ‘cordón *sanitaire*’ entre el discurso oculto y el público, representada en aquellas ocasiones en las que hay disolución de las barreras que en algún momento se instalan para mantener restringidas las expresiones de determinadas ideas.

Otras conceptualizaciones, apuntan a diferenciar las estrategias de resistencia que tienden a mejorar aspectos parciales de la vida del hombre, de aquellas que pretenden alcanzar cambios sociales (Gledhill, 2000). Es cierto que, en ocasiones, protestas muy limitadas tienen efectos sociales radicales inesperados, pero privilegiar las resistencias cotidianas puede llevarnos a ignorar esas otras resistencias. Ambas son importantes.



## Metodología

La investigación cualitativa para los investigadores contemporáneos es más una reconquista oportuna de conocimiento. El enfoque hermenéutico, en lugar de explicar las relaciones causales por medio de hechos objetivos y análisis estadísticos, utiliza un proceso interpretativo en búsqueda de comprender la realidad (Olabuénaga, 2012). Todo ello, como resultado de un proceso de construcción a partir de las lógicas de sus protagonistas, rescatando su diversidad y particularidad, y de esta manera construir un conocimiento de la realidad social (Galeano, 2003). De acuerdo con este fundamento, se pretende identificar las formas de resistencia a la luz de percepciones individuales, analizando elementos que permitan entender mejor la situación estudiada.

Este estudio surge como una fase complementaria de análisis de un proyecto original, en el que se realizaron aproximaciones a la comprensión de diversos factores y realidades de la CVL, desde la perspectiva de jefes y subalternos y con un enfoque que integra las miradas cuantitativas y cualitativa. El estudio fue realizado por el grupo de investigación Comportamiento Humano Organizacional, COMPHOR, de la Universidad de Antioquia.

Para el caso de este ejercicio, la estrategia de investigación utilizada fue la investigación documental, acudiendo como fuentes secundarias a los documentos correspondientes a las transcripciones de 39 entrevistas estructuradas realizadas a jefes de personal de una asociación gremial de la ciudad de Medellín. Este trabajo se soportó en técnicas de análisis de sentido y contenido de las narrativas y los testimonios dados por los jefes de Recursos Humanos y, particularmente, desde la categoría de análisis de las formas de resistencia presentes en dichos testimonios, a partir de las narrativas de los entrevistados, resultado de la siguiente pregunta: “¿cuéntenos alguna forma de resistencia que usted haya practicado o que haya identificado en otras personas de la organización, ante demandas organizacionales que se hayan considerado inaceptables?”.

Los directivos entrevistados pertenecían a empresas de los sectores agrícola, servicios y misceláneos, educación, manufactura, construcción, cooperativo, metalúrgico y metalmecánico, comercio, energía, financiero, salud y textil. Bajo el principio del respeto, el tratamiento a los datos contó con el consentimiento informado por parte de los participantes de la investigación inicial. Para efectos prácticos, las entrevistas fueron enumeradas tomando como prefijo la letra E y el número de entrevista, iniciando en E1 y finalizando en E39.

## Resultados

A partir del análisis cualitativo de los discursos de los jefes de Recursos Humanos, se realizó la identificación y agrupación de los factores generadores de resistencia y las formas de resistencia identificadas por los directivos entrevistados, tanto para los subalternos como para sí mismos. A continuación,



se presentan los resultados divididos en estas dos categorías: Factores generadores de resistencia y Formas de resistencia.

### *Factores generadores de resistencia*

Si bien el objeto inicial del estudio no contemplaba develar los factores generadores de resistencia, los hallazgos fueron determinantes para complementar el análisis. En este sentido, los factores se categorizaron de acuerdo con aspectos comunes (ver tabla 1), así: sobrecarga laboral; cambios organizacionales, como por ejemplo, variación en las funciones asignadas; comunicación, trato y relaciones interpersonales inapropiadas con sus compañeros y directivos, como lo son gritos e insultos; condiciones contractuales no favorables; ejercicio del liderazgo y abuso de poder; espacio de trabajo inadecuado o insuficiente, considerando casos como los traslados de sedes, espacios comunes reducidos o inexistentes y la disminución de espacio en el puesto de trabajo; negociación del tiempo libre y horario laboral extendido, y procesos exigidos en la organización, como los espacios de capacitación o la implementación de sistemas de gestión y modelos de procesos.

**Tabla 1.** Factores generadores de resistencia

Directivos	Subalternos
Espacio de trabajo inadecuado o insuficiente	Procesos exigidos por la organización
Negociación del tiempo libre, horario laboral adicional	Cambios en la organización
Comunicación, trato y relaciones interpersonales inapropiadas	Negociación del tiempo libre, horario laboral adicional
Condiciones contractuales no favorables	Sobrecarga laboral
	Comunicación, trato y relaciones interpersonales inapropiadas
	Abuso del poder
	Condiciones contractuales no favorables como tipos de contratos y remuneración por debajo de lo establecido, altas jornadas laborales, y la omisión de pagos de prestaciones y seguridad social, entre otras. (Todas contrarias al Régimen Laboral de cada país y la OIT)

**Fuente:** elaboración propia



*Factores generadores de resistencia en directivos:* al igual que ocurre con las formas identificadas, los factores difieren según sea nivel directivo o subalterno; el predominio de las condiciones contractuales, para el caso de los directivos, como factor generador de resistencia puede tener explicación en que estas personas tienen un nivel de exigencia mayor que los subalternos, quienes probablemente en su gran mayoría deban conformarse con los tipos de contratos y las condiciones de estos.

Otro factor generador de resistencia a nivel directivo tiene que ver con la comunicación, el trato y las relaciones personales inapropiadas, manifestadas por los entrevistados, como faltas de respeto entre compañeros o con los directivos, generalmente verbales, así como el espacio de trabajo, este último marcado por la necesidad de traslado entre sedes, remodelaciones de infraestructura y pérdida de la intimidad en las actividades cotidianas.

*Factores generadores de resistencia en subalternos:* en cuanto a los factores generadores de resistencia identificados en los subalternos, se observa que no hay una tendencia marcada hacia un único factor, como si lo es en el caso del nivel directivo. De acuerdo con lo manifestado en las entrevistas, los subalternos son más sensibles a factores que involucran tanto el componente objetivo como el subjetivo, lo cual puede estar relacionado con la condición de poder de los directivos, que da cuenta de mejores condiciones y beneficios. Sin embargo, en algunos casos, la resistencia de los subalternos obtiene una respuesta a su favor, tal como queda expreso en algunos apartes:

*Ellos deberían de cumplir también con su jornada laboral que son ocho horas; fue mucho lo que se insistió con ellos y eso fue la resistencia tanto de ellos hacia nosotros, hacia el área administrativa no tanto, pues más que todo para la empresa, a lo último tuvimos que acatar y dejar como veníamos trabajando con ellos. (E14, entrevistado, 2020)*

Se identifican las exigencias de los procesos organizacionales y los cambios como factores predominantes que pueden generar resistencia: en la locución de algunos directivos, se expresan frases tales como “*Digamos que no siguen procedimientos porque ‘yo siempre lo he hecho así’; ‘a mí me sirve más hacerlo así’*” (E25, entrevistado, 2020). Estas conductas de oposición frente a las estrategias externas u obligaciones cotidianas tienen por objeto desarticular las formas de dominación implícitas o explícitas (Giroux, 1983). Sin embargo, desde la perspectiva de los directivos entrevistados, es una conducta aceptada teniendo en cuenta que los beneficios esperados de las transiciones organizacionales no siempre son acordes a los intereses de los subalternos que deben implantarlas (Holt *et al.*, 2007).

Queda abierta la posibilidad de que pueda afectar la forma y el momento en que se comunican los determinados requerimientos. En palabras de los entrevistados: “*...yo creo que, parte de la resistencia que una persona puede tener*



*en una empresa para aceptar el cambio, es la forma como le vendan ese cambio” (E39, entrevistado, 2020).*

A nivel general, los directivos no expresaron diferencia alguna entre subalternos nuevos y antiguos, no obstante, se presentaron casos en los que se evidencian factores generadores de resistencia que afectan a los subalternos dependiendo de su condición contractual (si son vinculados o no vinculados) y partiendo de comparaciones realizadas con otras empresas similares o condiciones establecidas con anterioridad en la organización y que por algún motivo fueron reestructuradas, en su mayoría relacionadas con diferencias salariales.

En el análisis de factores generadores de resistencia por sectores, las exigencias de procesos organizacionales, las condiciones contractuales y la negociación del tiempo laboral estuvieron presentes en la mayoría de los sectores a los cuales pertenecen las empresas objeto de esta investigación. Desde la narrativa de los entrevistados se evidencia así: *“...Todos los días hay demandas de trabajador y son demandas que tiene que ver con el salario, con la carga, con la estabilidad” (E16, entrevistado, 2020).*

La categorización de los factores identificados es coherente con abordajes teóricos sobre los determinantes de la calidad de vida laboral, en la medida en que pueden estar alterando factores objetivos o subjetivos que incluyen no solo elementos tangibles como el salario, sino, además, elementos intangibles que apuntan a lo subjetivo, como el reconocimiento y las relaciones interpersonales. En este sentido, los factores generadores de resistencia en los directivos se relacionan principalmente con el factor subjetivo de la CVL, con excepción de lo relacionado con el espacio de trabajo, factor que estaría considerado en el ámbito objetivo, mientras que los factores de resistencia en los subalternos se relacionan con factores tanto objetivos como subjetivos de la CVL.

### *Formas de resistencia*

Se solicitó a los entrevistados mencionar alguna forma de resistencia que hayan practicado o que hayan identificado en otras personas de la organización. Para efectos del análisis, se clasificaron las respuestas en categorías de formas de resistencia (ver tabla 2): expresión verbal, negación, deserción, enojo, expresión no verbal, negación y protesta; además, se presentaron casos en los que no se identificaron formas de resistencia o las respuestas no fueron concluyentes.



**Tabla 2.** Formas de resistencia

Directivos	Subalternos
Rotación voluntaria	Expresión verbal
Enojo	Expresión no verbal
Ninguna	Negación
No se identifican claramente	Deserción
	Enojo
	No se identifican claramente
	Protesta

**Fuente:** elaboración propia

*Formas de resistencia en directivos:* en el discurso de los entrevistados, se identifica que una mínima parte de los directivos distingue formas de resistencia presentes o que se pudieran presentar ante factores generadores en trabajadores del nivel directivo. En ese grupo, las formas identificadas se relacionan con factores que afecten sus relaciones familiares y hacia actitudes de sus subalternos, tales como gesticulaciones y expresiones verbales ofensivas, más que a la resistencia inherente al poder; pues, al ser los directivos quienes lo ejercen, la resistencia toma otras vertientes, en consecuencia, las formas identificadas para este grupo de trabajadores son manifestaciones de enojo, deserción u otras formas no claras.

A nivel directivo, los trabajadores manifiestan que, en el caso de encontrar motivos o situaciones ante los cuales se verían obligados a resistir, prefieren salir de las organizaciones, pues aún con la capacidad que tienen de imponer o modificar determinadas condiciones, no siempre tienen el control de estas. Expresiones de algunos directivos entrevistados, tales como *"No hay, si los hubiera, no estaría allí"* (E2, entrevistado, 2020), dan luces de que este grupo de trabajadores confía en la existencia de una complacencia absoluta; lo que puede ser positivo al tiempo que riesgoso, pues no considerar la resistencia como un fenómeno vivo y presente en la organización conlleva a ignorar también posibles factores generadores.

El enojo es otra de las manifestaciones de resistencia en los directivos y se presenta como una reacción ante actitudes irrespetuosas, generalmente manifestadas de forma verbal por parte de los subalternos y ante conductas que atenten contra los principios éticos y morales del individuo. Por último, en el discurso de la mayoría de los directivos se pasa por alto que la resistencia pueda ser un tema que los involucre, enfocándose en un aspecto propio de los subalternos.



*Formas de resistencia en subalternos:* para el caso de los subalternos se observa un predominio de la manifestación de resistencia mediante la expresión verbal, comentarios, conversaciones informales entre los trabajadores y quejas continuas no formalizadas; en palabras de los entrevistados: “ellos dicen que no les da resultados, y dicen que ellos llevaban trabajando mucho tiempo de la misma manera y que así les funcionaba” (E30, entrevistado, 2020). Se evidencian expresiones que hacen alusión a expresiones verbales indirectas: “El rumor, la insatisfacción, el de pronto, el ¡hay el clima está afectado!” (E20, entrevistado, 2020).

En segundo lugar, se ubica la negación, entendida como la negativa del trabajador a llevar a cabo actividades o instrucciones dadas, manifestada por los entrevistados como la resistencia a las actividades de capacitación e integración, uso de la dotación e implementaos de seguridad, y la baja participación en jornadas programadas: “ese resto de horas que les faltaba para los cinco días se los íbamos a dar en capacitaciones, en programas de esparcimiento, pues para que ellos tengan otra condición para ellos mismos y ellos no lo aceptaron”. (E10, entrevistado, 2020). En tercer lugar, se ubican las respuestas de un grupo de entrevistados, en las que se identifican factores generadores, más no se describe una forma específica de resistencia a ellas en los subalternos:

*La gente entiende que, por el mismo crecimiento de la empresa, que finalmente lo que hace es darles más oportunidad a más personas para que se vinculen a trabajar con nosotros, es una consecuencia lógica y lo hemos venido resolviendo, hemos ocupado otros espacios para que la gente pueda trabajar. Pero como una resistencia manifiesta o algo, no. (E14, entrevistado, 2020).*

Si se evidencia una dificultad en las formas expresas de resistencia, es más imperceptible aún cuando se hace a través de gestos o expresiones corporales; sin embargo, algunos de los entrevistados lo identificaron como una forma de resistencia. “Lo otro es como percepciones que uno bajaba a la planta y entonces cuando uno comparte ciertos espacios con ellos, en el almuerzo o en el lugar de trabajo nota cierta prevención, ciertos silencios que son como señales”. (E13, entrevistado, 2020)

Es importante anotar que las respuestas de los directivos entrevistados sobre las posibles formas de resistencia propias y de los demás trabajadores frente a factores generadores, se derivan de sus percepciones y no de resultados de estudios o intervenciones formales como la de clima laboral.

Finalizando con la categoría de formas de resistencia identificadas en subalternos, figuran las protestas, las huelgas y algunos casos de retención de información importante de la organización, como expresiones máximas de inconformismo ante determinados factores generadores que comprometen



de manera colectiva a un grupo de individuos, quienes encuentran en esta una manera de sentar su posición.

En relación con los sectores económicos, no se encuentran diferencias en cuanto a las formas de resistencia que pudieran establecer un factor diferenciador entre ellos. Llama la atención que la mayoría de entrevistados presentan dificultad para entender la pregunta y en la mayoría de los casos la relacionan con resistencia al cambio, en palabras de algunos entrevistados: *“no, ninguna, salvo la resistencia tolerable que genera cualquier cambio”* (E7, entrevistado, 2020). Se identificó, además, que el enojo y la deserción prevalecen en directivos y subalternos, siendo estos últimos más propensos a expresarlo mediante manifestaciones verbales que podrían afectar la CVL propia y la de sus compañeros.

En determinadas respuestas, se evidencia que los directivos pueden llegar a relacionar la resistencia como una falta y no como elemento que hace parte de la libertad del trabajador para sentir, pensar y expresar: *“no, yo creo que, si alguien se resiste, se sanciona”*. (E19, entrevistado, 2020)

## Discusión y conclusiones

Los hallazgos de esta investigación develan las formas de resistencia o actos de los trabajadores, frente a un malestar ante un poder que afecta su calidad de vida. Existe, además, la resistencia presente donde quiera que esté el poder, y la resistencia como fuerza que se opone a otra fuerza.

Bajo la luz de este estudio, las formas de resistencia son maneras de expresar un sentir, ante determinadas situaciones que incomodan al trabajador, transitoria o permanentemente, desestabilizan, amenazan condiciones adquiridas, implican un cambio o exigen nuevos retos, entre otros.

Algunos entrevistados manifestaron la no existencia de formas de resistencia<sup>1</sup>, dado que la organización garantiza todas las condiciones para asegurar la calidad de vida laboral de los trabajadores, y genera los espacios adecuados para la resolución de cualquier conflicto y los espacios de retroalimentación. Si bien, en estos casos, la empresa previene que se generen factores de resistencia, es importante además tener en cuenta fenómenos tales como la comunicación, la cultura organizacional, los estilos de liderazgo, entre otros, que puedan encubrir posibles formas de resistencia.

En otros casos, fue más fácil describir los factores generadores, mas no las formas de resistencia hacia ellos. Los factores identificados se asocian con las categorías del concepto de calidad de vida laboral descritas en algunos

<sup>1</sup> El interés particular de este estudio no incluyo el análisis de datos o cifras sobre indicadores de rotación y ausentismo de personal.



apartados del marco teórico de este estudio. Las condiciones contractuales predominan, tanto a nivel directivo como en los subalternos, relacionadas con aspectos tales como la estabilidad, los salarios y los beneficios adicionales. Se presentaron, además, relatos sobre las condiciones laborales como el espacio físico, el horario laboral y la negociación del tiempo libre; esto da luces de la respuesta subjetiva ante el componente objetivo de la CVL, los trabajadores reaccionan ante aquello que modifica sus condiciones, lo tangible, lo que involucra su forma de vida en cuanto a las condiciones físicas, económicas y de impacto en sus actividades no laborales.

Frente al componente subjetivo de la CVL, se ubican factores asociados al trato, las relaciones personales, la comunicación. Si bien se presentan en menor proporción, muestran al trabajador como ser humano que siente y se moviliza por motivos que trascienden a su simple supervivencia. En cuanto a la resistencia al cambio, puede generar temor, desconfianza o desinterés, pero es un factor que puede minimizar su impacto mediante maneras adecuadas de hablar y, sobre todo escuchar, en los momentos oportunos y de manera ecuánime, respetando y reconociendo la diferencia del otro.

Una de las metodologías empleadas para prevenir la generación de factores generadores de resistencia es la implementación de estándares y normativas, para lo cual algunos de los directivos manifestaron tener implementados los controles necesarios. Sin embargo, no es suficiente la existencia de lineamientos, sino, además, la apropiación de principios éticos y morales en la cotidianidad de la organización, que propendan por la minimización de los efectos de las formas de resistencias sin pretensiones represivas.

La dificultad evidenciada para describir con claridad las formas de resistencia en sus organizaciones puede deberse, por un lado, al hecho de que los Jefes de recursos humanos entrevistados son la representación de la empresa y por ende defensores de sus intereses; por otro lado, puede denotar falencias en la comunicación organizacional y en las habilidades de reconocimiento de las necesidades del otro por parte de los directivos, habilidad que en su campo de acción es fundamental para el fomento de la calidad de vida laboral de los individuos de la organización. Por lo anterior, toma importancia la implementación de estrategias que permitan identificar y gestionar las formas de resistencia, más con fines propositivos y correctivos frente a los factores, que con intenciones de represión o anulación de las formas de resistencia.

Para los directivos de Recursos humanos, es un verdadero reto identificar no solo los factores generadores de resistencia, si no, además, las formas en que los trabajadores se resisten, pues la no manifestación de resistencia puede ser un indicio de las buenas relaciones entre los trabajadores y la organización, pero podrían también encubrir inconformidades que generan ambientes propicios para la propagación de situaciones adversas, más para el trabajador que para la organización. "Es claro que el subalterno "habla" físicamente, sin



embargo su habla no adquiere estatus dialógico, esto es, el subalterno no es un sujeto que ocupa una posición discursiva desde la que puede hablar o responder". (Giraldo, 2003, p.298).

La importancia de conocer las formas de resistencia radica en que a través de ellas se pueden identificar formas benefactoras del desarrollo humano para el trabajador, además de mejorar las maneras de relacionar, comunicar, tomar decisiones y no solo la generar valor para la organización. Aprender el abordaje ante las mismas, conllevará a que puedan solucionarse con el menor impacto. No obstante, las formas de resistencia no siempre serán un aspecto negativo, pues la resistencia es necesaria; sin ella, el ser humano no alcanzaría su desarrollo máximo. A partir de la resistencia, el ser humano se exige a sí mismo y exige a su entorno mejores opciones de vida, mayores beneficios, la maximización de su felicidad.

Para evitar efectos nocivos ante la aparición de formas de resistencia como el enojo, las organizaciones tienen la posibilidad de crear condiciones psicosociales que favorezcan la expresión de los sentimientos y las emociones y emprender acciones de capacitación destinadas a desarrollar mecanismos que permitan fortalecer las capacidades de los trabajadores y espacios o formas para la sublimación de sus ansiedades en los mismos espacios organizacionales (Cruz, 2013).

En futuros estudios podrían analizarse las causas por las cuales no se identifican formas de resistencia, su intencionalidad y las posibles consecuencias en la calidad de vida laboral. Para una mejor comprensión del fenómeno de formas de resistencia, será necesario incluir nuevos y variados análisis, buscando establecer relaciones entre determinantes del trabajador y de la organización.

En coherencia con los resultados del proyecto marco en el que se inscribe este, es importante seguir contrastando los resultados puntuales con el reporte de otras categorías intencionadas en el estudio y próximas a publicar como los relacionados con las condiciones y ambiente de trabajo, así como la violencia en el trabajo.

La no participación o negación manifestada por los directivos, es una forma de resistencia que se identifica y tiene concordancia con las teorías que afirman que, aún cuando los individuos conocen los beneficios que puede genera este tipo de actividades, no necesariamente apuntan a sus intereses (Oreg, 2003). Incluso es una forma de resistirse a nuevas exigencias organizacionales que afectarían su carga laboral, lo cual no siempre será retribuido en beneficios. Este fenómeno también se presenta ante los cambios en procesos y lineamientos de la organización.

\*\*\*



## Referencias bibliográficas

1. Blanch, J.; Espuny, M.; Gala, C. y Martín, A. (2003). *Teoría de las relaciones laborales*. UOC.
2. Blanch, J. (2011). Afrontando la nueva gestión pública: obedeciendo y resistiendo. En Ferreira *et al.* (Orgs.). *Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde* (pp. 81-98). Mackenzie.
3. Blanch, J., Granero A. y Ochoa P. (2018). Condiciones laborales y significados del trabajo de Enfermería en Barcelona. *Revista Latinoamericana de Enfermagem*, 26: e2947. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.2342.2947>
4. Contreras, F.; Espinosa, J.; Hernández, F. y Acosta, N. (2013). Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia). *Psicología desde el Caribe*, 30(3), 569-590.
5. Cruz, L. (2013). El concepto de poder en la administración. *Contaduría y administración*, 58(4), 39-57. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422013000400003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000400003&lng=es&tlng=es).
6. Foucault, M. (1980). *Microfísica del Poder*. Ediciones de la Piqueta.
7. Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder. *Revista Mexicana de Sociología*, 50(3), 3-20. <https://doi.org/10.2307/3540551>
8. Galeano, E (2003). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Universidad Eafit.
9. García, M. y Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá–Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(46), 79–90. <http://doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.5>
10. Giraldo, S. (2003). ¿Puede hablar el subalterno? *Revista Colombiana de Antropología*, 39, 297–364.
11. Giroux, H. (1983). Theories of reproduction and resistance in the new sociology of education: a critical analysis. *Harvard Educational Review*, 53(3), 257–294. <https://eric.ed.gov/?id=EJ284970>
12. Gledhill, J. (2000). *El poder y sus disfraces: perspectivas antropológicas de la política*. Bellaterra.
13. González, P.; Peiró, J. y Bravo, M., (1996). Calidad de vida laboral. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo* (Vol. 2): Aspectos psicosociales del trabajo. Síntesis
14. Holt, D.; Armenakis, A.; Feild, H. & Harris, S. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <http://doi.org/10.1177/0021886306295295>
15. Leibson, L. (2012). Algunas consideraciones acerca de la noción de resistencia en la práctica analítica. *Anuario de investigaciones*, 19(2), 77–82. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=369139948048>



16. Nadler, D. A., & Lawler, E. E. (1983). Quality of work life: Perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, 11(3), 20–30. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90003-7](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90003-7)
17. Olabuénaga, J. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Universidad de Deusto.
18. Organización Internacional de Trabajo – OIT (2016). *Estrés en el trabajo: Un reto colectivo*. (3). OIT. [https://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS\\_466549/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS_466549/lang--es/index.htm).
19. Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
20. Scoot, J. (1990). *Los dominados y el arte de la resistencia*. Ediciones Era
21. Segurado, A. y Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14(4), 828-836
22. Zaleznik, A. (1970). Power and Politics in Organizational Life. *Harvard Business Review*, 21–32. <https://hbr.org/archive-toc/3703>

Para citar  
este artículo:

Oquendo P., S.; Valencia O., C. y Castañeda V., Y. (2021). Prácticas de resistencia ante factores que afectan la calidad de vida laboral. *Teuken Bidikay*, 12(19), 49-66. doi: 10.33571/teuken.v12n19a2

Ge: AMV

