

Artículo de investigación E23A02. ❖ Proyecto: “La violencia en el trabajo como condicionante de la calidad de vida laboral: perspectiva de Directores de Talento Humano”.

Universidad de Antioquia. ❖ Recibido: 15.06.2023. ❖ Aprobado versión final: 22.02.2024.

JEL: D83, M12, M54. ❖ doi: 10.33571/teuken.v15n24a4

## La violencia en el trabajo como condicionante de la calidad de vida laboral: perspectiva de Directores de Talento Humano.

**Marcela Isabel Banda Suárez - Yhudy Natalia López Zapata  
Henry Antonio Arenas Cardona - Sergio René Oquendo Puerta**

**COLOMBIA**



Marcela Isabel Banda es Magister en Administración y miembro del Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR) de la Universidad de Antioquia, en Medellín, Colombia.

Contacto: [marcela.bandas@udea.edu.co](mailto:marcela.bandas@udea.edu.co). ORCID 0009-0009-2452-470X

Yhudy Natalia López es Magister en Administración y miembro del Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR) de la Universidad de Antioquia.

Contacto: [yudy.lopez@udea.edu.co](mailto:yudy.lopez@udea.edu.co). ORCID 0009-0004-6659-5227

Henry Antonio Arenas es Profesor Departamento de Ciencias Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas y miembro del Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR), Universidad de Antioquia.

Contacto: [henry.arenas@udea.edu.co](mailto:henry.arenas@udea.edu.co) ORCID 0000-0003-2316-2996.

Sergio René Oquendo es Administrador de Empresas de la UNAC; Administrador de Servicios de Salud de la Universidad de Antioquia; Magíster 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 y miembro del Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR) de la Universidad de Antioquia.

Contacto: [sergio.oquendo@udea.edu.co](mailto:sergio.oquendo@udea.edu.co) ORCID: 0000-0002-1519-1511

**Resumen:** el propósito de esta investigación fue develar formas de violencia en el trabajo que se presentan como condiciones de la calidad de vida laboral, desde la mirada de directores de talento humano. Con un enfoque metodológico cualitativo, se analizaron 39 entrevistas con directivos de talento humano de empresas pertenecientes a la Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo, ASCORT. Para organizar y analizar la información se usó el software ATLAS.ti y posteriormente se hizo triangulación interpretativa. Los resultados exponen la dificultad para asociar ciertos actos como violencia en el trabajo, lo que ocasiona que se presenten actos de violencia de forma naturalizada e invisibilizada; no obstante, es evidente la implementación de medidas de prevención. El reconocimiento de los actos de violencia en el trabajo contribuye a mitigar sus consecuencias mediante la aplicación de prácticas de atención y prevención que aporten a la calidad de vida laboral.

**Palabras clave:** calidad de vida laboral, violencia en el trabajo, directores de talento humano, gestión humana.

## **Violence in the workplace as a conditioner of the quality of work life: perspective of Human Talent Managers.**

**Abstract:** This research aimed to unveil the forms of violence at work that constitute part of the quality of work-life conditions from the point of view of Human Talent Managers. The work followed a qualitative methodological approach based on the analysis of 39 interviews with human talent managers of companies belonging to the Colombian Association of Labor Relations, ASCORT. The organization and analysis of the information was carried out using the software ATLAS.ti software, and then interpretative triangulation was performed. The results show the difficulty in associating some acts with violence at work, which causes acts of violence to occur in a naturalized and invisible way. However, the implementation of prevention measures is evident. The recognition of acts of violence at work helps to mitigate its consequences through the implementation of care and prevention practices that contribute to the quality of working life.

**Key words:** Quality of work life, violence at work, human talent managers, human management.

## **A violência no trabalho como determinante da qualidade da vida profissional: a perspectiva dos gerentes de recursos humanos.**

**Resumo:** o objetivo desta pesquisa foi desvendar as formas de violência no trabalho que são apresentadas como condições da qualidade de vida profissional do ponto de vista dos Gerentes de Talentos Humanos. Optou-se por uma abordagem metodológica qualitativa e foram analisadas 39 entrevistas com gerentes de talentos humanos de empresas pertencentes à Associação Colombiana de Relações Trabalhistas, ASCORT. A organização e análise das informações foram realizadas utilizando o software ATLAS.ti, e em seguida, foi realizada a triangulação interpretativa. Os resultados mostram a dificuldade em associar alguns atos com violência no trabalho, o que faz com que atos de violência ocorram de forma naturalizada e invisível. No entanto, a implementação de medidas preventivas é evidente. O reconhecimento de atos de violência no trabalho ajuda a mitigar suas consequências por meio da implementação de práticas de cuidado e prevenção que contribuem para a qualidade de vida no trabalho.

**Palavras-chave:** qualidade de vida no trabalho, violência no trabalho, gerentes de talentos humanos, gestão de pessoas.

\*\*\*

### **1. Introducción**

El ser humano ha estado históricamente relacionado con el trabajo, y ha sido valorado por su productividad en la organización. En la actualidad, ha tomado auge la corriente de humanización del trabajo, que considera las distintas dimensiones del trabajador en búsqueda de un equilibrio entre estas (Alves *et al.*, 2013), al tener en cuenta que, aunque el trabajo sigue siendo una necesidad, es importante que se vea también como fuente de satisfacción personal (Huerta *et al.*, 2011). Este equilibrio permite al ser humano establecer una distribución razonable de prioridades en cada aspecto de su vida sin renunciar o sacrificar otros.

La calidad de vida laboral (en adelante, CVL) representa una conciliación entre lo que es relevante para la empresa y lo que es relevante para el trabajador, lo que promueve la construcción de un contexto empresarial que cuide, valore, apoye y considere al trabajador dentro de la empresa; todo esto sin menoscabar sus sensaciones, aspiraciones, emociones, expectativas y dimensiones como ser humano. Blanch *et al.* (2010) afirman que el trabajo es una categoría central de la experiencia humana individual y social, por lo cual las condiciones en las cuales es realizado constituyen una referencia para evaluar la calidad de vida en general.

Las políticas aplicadas por recursos humanos, que afectan directamente a los trabajadores, tales como las referidas a compensaciones y beneficios, carrera administrativa, diversidad, balance trabajo-familia, horarios flexibles, salud y bienestar, seguridad laboral, cuidado de sus dependientes y beneficios domésticos, repercuten en la CVL (Chiang y Krause, 2009). Los directores de talento humano (en adelante, DTH) poseen gran influencia en el nivel de CVL que puedan alcanzar las organizaciones, por lo cual es relevante que reconozcan las implicaciones de las prácticas implementadas sobre las dimensiones de la vida de los trabajadores.

La sociedad y las organizaciones están reconociendo lo fundamental que es realizar trabajos que involucren la CVL, y en los que las personas se sientan satisfechas y con oportunidades de desarrollo (Garrido-Pinzón *et al.*, 2011). En este contexto, la violencia en el trabajo se constituye en una categoría que afecta negativamente la perspectiva del trabajo y deteriora la CVL. Tanto factores asociados al trabajador como a la misma organización pueden generar situaciones de violencia, por lo que se hace necesario identificarlos y controlarlos. La violencia en el trabajo se manifiesta como un ejercicio abusivo de poder, mediante el empleo de la fuerza física, psicológica, emocional, económica y política (Gimeno *et al.*, 2012). Esto se ve en prácticas que van en detrimento de la dignidad del trabajador, mediante actos que menoscaban su seguridad, salud, desempeño, bienestar, integración, tranquilidad y desarrollo.

La violencia en el trabajo fue una cuestión olvidada durante varios años. En el entorno organizacional, los trabajadores han soportado e incluso, naturalizado distintas formas de violencia (Gimeno *et al.*, 2012). La violencia en el trabajo se ha intensificado como un fenómeno emergente, creciente y amplio que a todas las profesiones y tiene altos costos para las organizaciones, sus miembros y las comunidades (Cantera, Cervantes y Blanch, 2008; Gimeno *et al.*, 2012). Los actos de violencia en el trabajo pueden tener impactos y consecuencias en los trabajadores que deterioran la CVL, lo que hace importante visualizarlos, con el propósito de crear estrategias de prevención y atención.

El riesgo de violencia en el trabajo se manifiesta en las organizaciones asociado a cambios organizacionales, reorganización, plantillas insuficientes, sobrecargas de trabajo, malas prácticas en materia de contratación, contratos atípicos, mala comunicación, mala gestión, seguridad inadecuada y escasa o ninguna respuesta a los incidentes violentos (OIT, 2003). La cultura y las normas son claves para que una organización pueda fomentar el control de los impulsos agresivos (Schein, 1988). Los directivos de las organizaciones representan una población de relevancia dentro de estas, ya que, de acuerdo con su autoridad, poder, responsabilidades y rol de liderazgo, pueden influir en los asuntos mencionados e incluso se convierten en ejemplos para otros, lo que los hace decisivos para el desarrollo de políticas que pueden promover o dificultar el alcance de estados de CVL.

La presente síntesis de la investigación pretende develar las formas de violencia en el trabajo que se presentan como condiciones que influyen en la CVL, desde la mirada de los DTH de un grupo de empresas antioqueñas.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. Calidad de vida Laboral**

La CVL es un concepto polisémico que se constituye como campo de estudio a partir de la década de 1970 en EE.UU. y Gran Bretaña, donde empieza a ser estudiado y utilizado con el propósito de humanizar el lugar de trabajo, al entender dicha humanización como la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de los trabajadores (Vargas, 2019). A partir de ese momento, el interés sobre CVL extendió sus fronteras geográficas y conceptuales para convertirse en un término multidimensional que, según Ardila (2003), pone en escena lo subjetivo, que tendría que ver directamente con el bienestar psicosocial del trabajador, y lo objetivo, que se refiere a la armonía del trabajador con el entorno físico y social del trabajo.

Las organizaciones que priorizan las utilidades económicas y las metas corporativas por encima del bienestar de los trabajadores han llevado a que las personas no consideren la CVL en su día a día y se sometan a sobrecargas y presiones laborales para mantener sus cargos y alinearse con los sistemas de gestión impuestos por las empresas. El resultado es que hay trabajadores con baja motivación que reflejan su actitud en una deficiente prestación del servicio y poco interés por mejorar su productividad.

Gómez (2010) indica la importancia de la CVL dentro de las organizaciones como garante de la productividad y el mejoramiento del bienestar de los trabajadores y su entorno. Segurado y Agulló (2002) destacan que la CVL tiene como objetivo lograr la satisfacción de las necesidades y las oportunidades de desarrollo profesional de las personas, lo que impulsa un ambiente laboral más humano generado por la ergonomía en los puestos de trabajo, las buenas condiciones en salud y seguridad, así como por la eficiencia, la democracia y la participación.

Un estudio más reciente se aproxima al concepto de CVL al analizar las dimensiones y los indicadores de calidad de vida laboral, tales como condiciones salariales, individuales, del medio de trabajo, constitucionales de la organización, del trabajo y la organización, de trabajo y espacio total de la vida y sociales en la organización (Donawa, 2018). Los DTH desempeñan un rol muy importante, al ser quienes se relacionan en el día a día con sus equipos de trabajo; es imprescindible el direccionamiento y el compromiso de los líderes con la implementación de la CVL en las organizaciones y para que se incorporen objetivos estratégicos que velen por el bienestar y la satisfacción en el entorno de trabajo.

### **2.2. Violencia en el Trabajo**

El concepto de violencia en el trabajo, también denominada violencia laboral u ocupacional, ha permanecido durante varios años impreciso, sin haberse logrado un consenso definitivo al respecto (Castillo y Cubillos, 2012; Gimeno *et al.*, 2012; Mayorca *et al.*, 2013; Carvajal y Dávila, 2013). La dificultad de conciliar un único concepto sobre violencia en el trabajo puede obedecer a que el término violencia posee significados variables por su uso asociado a distintos comportamientos, situaciones e, incluso, sensaciones (Carvajal y Dávila, 2013). Los límites de lo que puede o no ser considerado

violencia son difusos y dependen del contexto (Díaz *et al.*, 2017); abarca desde manifestaciones abiertas de violencia hasta otras formas más sutiles, pero igualmente graves, y sus factores determinantes son variados, transversales y multidimensionales (Toro y Gómez-Rubio, 2016).

La violencia en el trabajo ha sido poco considerada en comparación con otros tipos de violencia. Sin embargo, en los últimos años ha recibido más atención para algunos organismos internacionales debido a su estrecha relación con otros temas, como la calidad de vida y el bienestar humano (Cantera *et al.*, 2008). El asunto sobre la violencia en el trabajo ha escalado a altas instancias debido a su trascendencia dentro y fuera de las organizaciones, lo que ha requerido estudiar las condiciones que generan la ocurrencia de este flagelo y le ha dado visibilidad a los actos para intervenirlos adecuada y oportunamente.

La Organización Internacional del Trabajo OIT (2019) publicó el Convenio 190 sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, en el cual finalmente establece en su primer artículo una definición para violencia y acoso en el mundo del trabajo, al entenderlos como

*Un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género (p. 2).*

Para Dejours (2009), “la violencia es una conducta básica del ser humano. La No violencia es una conquista cultural” (p. 17). Por lo tanto, las relaciones humanas, lo que incluye las laborales, son susceptibles a este tipo de comportamientos, lo que hace necesario su identificación adecuada en las organizaciones y el compromiso continuo con su prevención y tratamiento. La División de Seguridad y Salud Ocupacional de California, conocida como Cal/OSHA (1995), clasifica los eventos de violencia en el trabajo en tres tipos, de acuerdo con la relación que exista entre el agente peligroso (quien comete el acto violento) y el lugar de trabajo donde labora el afectado:

*Violencia tipo I:* el agente peligroso no tiene ninguna relación comercial legítima con el lugar de trabajo y usualmente entra en el lugar de trabajo afectado con el propósito de cometer un robo o acto criminal.

*Violencia tipo II:* el agente peligroso es el destinatario o el objeto de un servicio prestado por el lugar de trabajo afectado o por la víctima, por ejemplo, el agresor puede ser un cliente actual o anterior, un paciente, un pasajero, un sospechoso, un recluso o un prisionero.

*Violencia tipo III:* el agente peligroso tiene alguna relación laboral con el lugar de trabajo afectado. Generalmente, este tipo de violencia conlleva una agresión por parte de un trabajador, supervisor o gerente actual o anterior; de un cónyuge o amante actual o anterior; de un pariente o amigo; o de alguna persona que tenga una disputa con un trabajador en el lugar de trabajo afectado.

### **2.3. Algunas formas de Violencia en el Trabajo**

La violencia en el trabajo se muestra de diversas formas en comportamientos que pueden exponerla directa y claramente, así como otras formas que son enmascaradas en

actitudes sutiles, sin propósito aparente de causar daño. Todas las formas de exposición pueden calar profundamente en el afectado y acarrear consecuencias terribles, sean estas visibles o no.

La violencia física es una de las formas directas de violencia en el trabajo; consiste en actos que emplean la fuerza física contra otra persona o grupo, lo que ocasiona daños físicos, sexuales o psicológicos. Se consideran en esta forma de violencia los actos relacionados con las palizas, patadas, bofetadas, puñaladas, tiros, empujones, mordiscos y pellizcos (OMS *et al.*, 2002).

La violencia psicológica es quizás la más diversa en cuanto a formas de manifestación. El abuso verbal, la intimidación, el atropello, el acoso y las amenazas son algunos actos de violencia psicológica (OMS *et al.*, 2002). En ocasiones, la violencia psicológica acompaña a otras formas de violencia o puede ser desencadenada debido a implicaciones de los daños a nivel psicológico o emocional que sufre la víctima (Carvajal y Dávila, 2013).

Existen formas de violencia colectiva como el *mobbing* (acoso psicológico) que se ejerce de forma sistemática. Generalmente involucra a un grupo de trabajadores que atacan a un trabajador objetivo y someten a esa persona a acoso psicológico. Este tipo de violencia en el trabajo incluye hacer comentarios negativos continuos, criticar constantemente, aislar a una persona dejándola sin contactos sociales, esparcir rumores o difundir información falsa sobre la víctima, o ridiculizarla constantemente (Chappell y Di Martino, 2006).

La intimidación en el lugar de trabajo (*Bullying Workplace*) se manifiesta con un comportamiento ofensivo repetido, intentos vengativos, crueles, maliciosos o humillantes de quebrantar a un individuo o grupo de trabajadores. Es importante distinguir este tipo de violencia de otros conflictos que se presenten como incidentes aislados y ocurran entre dos partes de aproximadamente igual "fuerza" en la jerarquía organizacional (Chappell y Di Martino, 2006). Por otro lado, el acoso sexual como situación de violencia en el trabajo es relacionado por la Directiva Europea 2002/73/EC (citada en Chappell y Di Martino, 2006) con situaciones en las que se

*produzca cualquier forma de conducta verbal, no verbal o física no deseada de carácter sexual, con el propósito o el efecto de atentar contra la dignidad de la persona, en particular cuando se cree un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo* (p. 19).

Durante el trabajo cotidiano se dan situaciones en las cuales se puede presentar violencia, como lo son las novatadas, que se producen generalmente contra jóvenes o trabajadores nuevos durante el periodo de aprendizaje (Dejours, 2009). Una de las formas más complejas de violencia es la simbólica, debido a que sus expresiones son extremadamente sutiles y parecen ser aceptadas voluntariamente. Bourdieu (1997) explica que "la violencia simbólica es esa violencia que arranca sumisiones que ni siquiera se perciben como tales apoyándose en unas «expectativas colectivas», en unas creencias socialmente inculcadas" (p. 173). Se refiere a las formas sutiles de violencia que son casi imperceptibles, pero se imponen como forma de dominación y explotación, principalmente para evadir la manifestación directa de violencia (Fernández, 2005).

#### **2.4. El papel de Gestión Humana en la prevención y el tratamiento de la violencia en el trabajo**

Los estilos de dirección establecen un punto de referencia en las organizaciones. Si la dirección se convierte en ejemplo de actitudes y comportamientos positivos en el trabajo, basados en la comunicación y el diálogo abierto, y ambientes en los que sea importante el respeto a la dignidad de las personas, es probable que toda la organización haga lo mismo y se pueda contribuir en gran medida a la eliminación de la violencia en el lugar de trabajo (OMS *et al.*, 2002). En caso contrario, las actuaciones de los cargos directivos y la forma de organización del trabajo que estos realicen pueden constituirse en agentes precursores de violencia en el trabajo (Castillo y Cubillos, 2012). Los líderes tienen la responsabilidad de establecer acciones para mejorar la seguridad de los trabajadores, lo que incluye aquellas para mitigar la violencia en el trabajo (Kunz y Robinson, 2023).

Omitir darle relevancia al tema expone a las organizaciones a riesgos que terminan deteriorando la salud del personal, socavan las relaciones interpersonales y acarrear consecuencias económicas negativas (Artigas, 2007). La falta de atención al tema contribuye a altos niveles de tolerancia a la violencia en el trabajo y su normalización, lo que hace que se la asocie con la capacidad de resistencia personal y profesional (Castillo y Cubillos, 2012). Sin embargo, es fundamental reconocer que no existe ningún sector, trabajo o tipo de empresa que sea intrínsecamente violento, aunque se presenten circunstancias o factores que incrementan el riesgo (OIT, 2018), lo que representa oportunidades de acción que permitan evitar la ocurrencia de actos de violencia en el trabajo y mitigar sus efectos.

### 3. Metodología

El proyecto de investigación del que deriva este artículo ha seguido el enfoque cualitativo. La investigación emergió 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, desde un enfoque mixto que contempla las perspectivas cuantitativas y cualitativa.

El estudio primario fue realizado por el grupo de investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR) de la Universidad de Antioquia. La categoría en la cual se centra esta investigación es la de violencia en el trabajo, para lo cual se aplicó una estrategia de investigación documental, acudiendo como fuentes secundarias a los documentos correspondientes a las transcripciones de 39 entrevistas estructuradas realizadas a DTH pertenecientes a una asociación gremial de la ciudad de Medellín. Este trabajo se soportó en la técnica de análisis de sentido y contenido de las narrativas y testimonios dados por los DTH y, muy particularmente, desde la categoría de análisis de violencia en el trabajo que surgen en dichos testimonios.

Las técnicas para generar y registrar el proceso de investigación fueron desarrolladas de manera previa, con la aplicación de la entrevista al grupo participante de DTH, en la cual dos preguntas correspondían a la categoría Violencia en el Trabajo y su registro en bases de datos. Se organizó y analizó la información cualitativa recopilada con el uso de Atlas TI, con el que se pudieron identificar las categorías centrales de formas de violencia presentes en el discurso, contrastándolas con aquellas que fueron encontradas en la construcción del marco conceptual. La interpretación se realizó mediante triangulación interpretativa de la información recolectada respecto a la teoría del marco conceptual sobre los tipos y formas de violencia en el trabajo y del contexto de ocurrencia de los hechos de violencia. Además, se determinaron las acciones que de acuerdo con los DTH deben emprenderse para evitar la ocurrencia de estas prácticas.

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.

#### 4. Resultados

Frente al reconocimiento de las formas de violencia, una de las más fácilmente identificadas es la violencia física, definida por los DTH como actos de violencia relacionada con golpes y agresiones físicas que se presentan de forma no reiterativa, con pocos casos ocurridos en la historia de las empresas. Los trabajadores vinculados a estos hechos corresponden a cargos de nivel operativo, lo cual genera que los DTH identifiquen el nivel de educación de los trabajadores (baja escolaridad) y el sector (p. ej. construcción) como predisposición a esta forma de resolver ciertos conflictos.

Pueden vincularse aquí actos de violencia física asociados al rol como trabajador, relacionados con condiciones de trabajo como sindicalización y horarios de trabajo (circunstancias internas de la organización) que conllevaron a hechos de violencia (asesinato/atentados/robos) en sitios externos a la organización, como las calles.

*[...] tenemos un grupo de personas que viven en Caicedo, entonces ha sido impresionante, hemos tenido que ayudarles para que se puedan trasladar a otro sitio, darles de pronto un horario especial para que lleguen temprano, porque entonces si llegan cuando este oscureciendo quien sabe si alcanzan a llegar a la casa (comunicación personal, P28, sector metalúrgico y metalmecánico).*

En el discurso de los entrevistados, se perciben narraciones difusas sobre su entendimiento acerca de la violencia psicológica. Existen casos en los que los DTH expresan no identificar actos asociados a esta forma de violencia; sin embargo, contradictoriamente, se encuentran expresiones que manifiestan su posible ocurrencia, tales como la siguiente:

*[...] entonces los accionistas dicen, 'si esto lo volviéramos bodegas, si esto lo rentáramos como centro logístico, daría mucho más que esto', ellos porque son amigos de la generación de empleo, (...), pero si fueran pegados de la plata, harían lo que un grupo económico hace, cerrarían la compañía. Entonces lógicamente puede haber estrés, pero que haya violencia moral aquí, psicológica y demás no (comunicación personal, P1, sector manufactura).*

Al parecer, los DTH han naturalizado comentarios que a los trabajadores pueden resultar violentos, al implicar una amenaza sobre su trabajo o la posibilidad de perderlo. Una de las expresiones más frecuentes de los DTH es la presión ejercida para el cumplimiento de metas por parte de los superiores, sin que sea relacionada directamente con violencia psicológica. En otros casos, hay un contraste entre empresas que mencionan tolerancia cero hacia el maltrato verbal, y otras en las cuales es aceptable y tolerable soportar ese tipo de actos, principalmente cuando proviene de cargos directivos como jefes, e incluso de los mismos DTH. Las circunstancias de ocurrencia relacionan el abuso verbal como una técnica para reprender, así como también una característica de la personalidad de quien la ejerce.



Un hallazgo apunta a un sesgo de género relacionado con el nivel de tolerancia hacia el abuso verbal (gritos); en este caso, hay una preferencia por equipos de trabajo conformados por hombres debido a que se considera a las mujeres como seres humanos más sensibles, lo que emerge como posible violencia de género por su refuerzo a los esquemas machistas o como un acto de discriminación de género. Esto expresado de la siguiente forma:

*Yo creo que les duele mucho que los grite, porque yo soy muy gritona, eso les duele mucho, les duele mucho y creo que los indispone y por eso es que aquí hay mucho hombre, porque como yo hablo tan duro y soy acelerada, entonces yo opté por trabajar mejor con hombres, porque las mujeres son más sensibles, y la mujer se queda brava y llora todo el día, el hombre no, el hombre al ratito se le pasó (comunicación personal, P10, sector servicios).*

El *mobbing*, entendido como una forma de violencia colectiva, se evidencia con el uso de apodos o sobrenombres, muchas veces usados sin consentimiento, para referirse a compañeros. De acuerdo con los DTH, estos casos generan incomodidad ya que se tornan irrespetuosos.

*[...] pero uno nunca sabe en qué condiciones esté la otra persona, el famosísimo apodo, le dijeron (...) y a él no le gustó (comunicación personal, P30, sector manufactura).*

Fue frecuente que los DTH respondieran que no se han presentado situaciones de violencia laboral en sus organizaciones. Sin embargo, es importante reconocer narraciones que manifiestan no saberlo debido a que no se han realizado denuncias al respecto. Otras respuestas no permiten esclarecer si el reporte de no ocurrencia de violencia laboral obedece a que realmente no han evidenciado casos o a que el tema de la violencia en el trabajo puede ser enmascarado u ocultado como tabú. Puede verse esto en respuestas como la que se cita a continuación: “No. Nada, para nada. Aquí no se puede hablar de acoso laboral. No”. (Comunicación personal, P15, sector salud).

La Tabla 1 resume las formas de violencia identificadas en el discurso de los DTH y los principales ejemplos de sus manifestaciones.

**Tabla 1.** Formas de violencia en el trabajo identificadas.

| Física  | Psicológica   | Mobbing | Intimidación        |
|---|---|---------|---------------------|
| Persecución física en la calle a trabajadores<br>Agresión con ataque a bala<br>Asesinato a líderes sindicales<br>Ataque por parte de usuarios<br>Agresiones entre afiliados/clientes<br>Agresiones físicas entre compañeros | Presiones psicológicas<br>Abuso verbal<br>Maltrato<br>Roces<br>Confrontación<br>Irrespeto | Apodos  | Reubicación laboral |

**Fuente:** Elaboración propia.

No se encontró en las respuestas de los DTH situaciones relacionadas con violencia simbólica, acoso sexual y novatadas, en correspondencia con lo descrito en la teoría. De acuerdo con los tipos de violencia en el trabajo, establecidos por Cal/OSHA (1995), se identifican claramente los tipos II y III; para la violencia tipo I, no se encuentra correspondencia con ninguna narración, teniendo en cuenta que, en los actos de amenazas sociales, persecuciones y ataques en la calle e incluso, asesinatos a líderes

sindicales, estos actos violentos ocurren en lugares distintos al lugar de trabajo (ver Tabla 2).

**Tabla 2.** Tipos de violencia en el trabajo identificados.

| Tipo I     | Tipo II   | Tipo III   |
|------------|---|--|
| No aplica. | Ataque por parte de usuarios (p. ej. sector salud).<br>Agresiones entre afiliados/clientes. | Agresiones físicas entre compañeros.<br>Presiones psicológicas.<br>Abuso verbal.<br>Maltrato.<br>Roces.<br>Confrontación.<br>Irrespeto.<br>Apodos.<br>Persecución laboral. |

**Fuente:** Elaboración propia.

Con respecto a las situaciones en las que ocurren los hechos de violencia que afectan la CVL, en lo relacionado con las riñas, las agresiones físicas y los golpes, para los DTH no son claras las motivaciones de los hechos, los cuales ocurren en circunstancias aparentemente normales del día a día del trabajo. Se identificaron hechos de violencia que se presentan en situaciones ajenas al contexto de la empresa, como en las calles, cuando se requiere el desplazamiento a otros lugares distintos al sitio de trabajo (lo que genera exposición a riesgo público y violencia social), mientras que otros hechos de violencia se presentan en el lugar de trabajo, pero no involucran ataques directos a los trabajadores. Por otro lado, durante la prestación del servicio, cuando es necesario el contacto directo con el cliente (p. ej. atención en el sector salud) también se presentaron hechos de violencia.

*Lo que sí nos pasa, por ser prestadoras de salud, es que puede haber violencia a nuestros empleados por parte de usuarios o personas que tienen que desplazarse a ciertas zonas de alto nivel de riesgo (...), pero eso lo manejamos obviamente como una condición de riesgo laboral (comunicación personal, P11, sector servicios).*

Los DTH mencionan los niveles de exigencia y actuaciones administrativas de los jefes, el estrés y algunas percepciones subjetivas de los trabajadores; sin embargo, no los reconocen como circunstancias que desencadenan en hechos de violencia. En cuanto a las acciones que debería emprender la organización para que estos hechos de violencia en el trabajo no ocurran, se identificaron dos tipos de acciones: de atención y de prevención (ver Tabla 3).

**Tabla 3.** Acciones emprendidas de prevención y atención

| Acciones de prevención  | Acciones de atención   |
|---|--|
| Capacitaciones y talleres (comunicación, liderazgo, coaching)<br>Implementación del módulo de acoso laboral en el reglamento interno de trabajo.<br>Aplicación y socialización de la ley 1010 del 2006. | Intervención inmediata de directivos<br>Retroalimentación de los procesos<br>Seguimiento del comité de convivencia laboral.<br>Acompañamiento psicológico.<br>Despido. |

**Fuente:** Elaboración propia.

Como acciones de prevención, destacan las capacitaciones a los mandos medios para mejorar sus habilidades directivas en temas como *coaching*, solución de problemas, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y seguridad y salud en el trabajo, de manera que permita mayor conocimiento para evitar la ocurrencia de actos de violencia en el trabajo.

Las medidas de prevención más novedosas que se hallaron son la creación de una línea ética para denunciar los casos de abusos y acoso laboral, un comité de ética para desarrollar principios, valores, competencias y habilidades en el personal y realización de actividades para promover la cultura y los valores organizacionales, así como crear un “observatorio del buen trato”, para definir las mejores maneras de reducir el estrés, la carga laboral, mejorar el bienestar y la salud de los trabajadores.

Los resultados descritos pueden representar una percepción parcial sobre todo el espectro de formas de violencia en el trabajo, si se tienen en cuenta las respuestas desde la perspectiva de los DTH entrevistados y que pasan por el filtro de su entendimiento sobre el tema. Sin embargo, demuestran una variedad de manifestaciones percibidas sobre este asunto, en empresas de distintos sectores productivos, lo que aporta una mirada desde la experiencia de quienes son los encargados de mediar por lugares de trabajo que favorezcan condiciones de CVL para eliminar la violencia en el trabajo.

## 5. Discusión y conclusiones

Los hallazgos de esta investigación develan las formas de violencia que se presentan y condicionan la CVL de los trabajadores, teniendo en cuenta que estos actos pueden ocurrir en distintas circunstancias y ameritan ser identificados para proponer y aplicar medidas de atención y prevención.

La violencia física es la forma de violencia de más fácil identificación para los entrevistados, debido a que sus actos se expresan de manera directa y visible. Los trabajadores relacionados con actos de violencia física ocupan posiciones con poder limitado dentro de la organización, por lo que es un factor a considerar si existen condiciones que les impiden comunicarse adecuadamente con los supervisores o jefes para acceder a los mecanismos de prevención o atención para la resolución de conflictos entre compañeros.

Uno de los factores que más influencia tiene en la presencia de violencia en el trabajo es la existencia de sistemas autoritarios de relaciones laborales con estilos de liderazgo, supervisión y control ejercidos mediante una amplia gama de formas de violencia que generan regímenes de trabajo opresivo (Díaz *et al.*, 2017). En estas circunstancias, los trabajadores pueden considerar la vía de la violencia física como la única opción para resolver sus cuestiones debido a que, sin un apoyo o arbitramento superior, su poder es equiparable, y sin una representación o participación adecuada en la jerarquía organizacional, sus fuerzas se reducen solamente a la física.

Las situaciones de violencia física a la cual se ven expuestos los trabajadores fuera de su lugar de trabajo no corresponden con la clasificación de tipos de violencia encontrados en la teoría; sin embargo, se encontró que son reconocidas por los DTH y, en la mayoría

de los casos, la empresa considera estos actos como riesgos laborales y establece medidas de mitigación.

Entre los entrevistados, hay narraciones de situaciones que encajan con actos de violencia psicológica, aunque no los reconocieron como tal. Esto corresponde con la dificultad para identificar este tipo de violencia al albergar un amplio espectro de conductas hostiles y presentarse, incluso, como un estado posterior a otros tipos de violencia (Carvajal y Dávila, 2013), lo que también resalta la importancia de capacitar sobre este tema, en las organizaciones.

El estrés es un factor que fue frecuentemente asociado como justificante de actos relacionados con violencia psicológica; sin embargo, no son reconocidos por los DTH como tal. Su carencia de identificación como forma de violencia impide que se regulen los mecanismos de prevención.

La calidad y los estilos del liderazgo se relacionan directamente con la violencia laboral (López y Beltrán, 2020; Palma *et al.*, 2022). Los resultados arrojan luz sobre la necesidad de distinguir apropiadamente las prácticas de violencia en el trabajo, en primera instancia por parte de los DTH y, posteriormente, los trabajadores. Para las empresas, es importante definir un orden, unos criterios y unas reglas para establecer cómo se administra el poder, y así mismo para que sirva de guía para controlar la agresividad entre sus miembros (Schein, 1988). Se evidenció que el desconocimiento pone de manifiesto una paradoja en la cual se normalizan ciertas formas de violencia ejercidas por parte de posiciones jerárquicas superiores. Cuando la violencia proviene de niveles jerárquicos superiores, se intensifica en mayor medida la necesidad de resistencia que se autoimpone el trabajador, debido a que los canales de apoyo (prevención y atención) muchas veces no existen o son integrados por estas mismas personas que ejercen la violencia.

La responsabilidad de combatir estos patrones establecidos que permiten que se normalicen estas conductas debe ser asumida por Gestión Humana; paralelamente, se deben promover medidas preventivas y mecanismos de atención hacia los trabajadores, que garanticen el uso seguro de los controles organizacionales establecidos e, incluso, los canales legales dispuestos en cada país, para protección y defensa de las víctimas.

Por otro lado, aunque algunos de los DTH respondieron que no registran casos de violencia en el trabajo en sus organizaciones, sustentados en que nunca se han presentado denuncias ni reportes de ninguna de sus formas, esto no es necesariamente un indicador de que no se estén dando este tipo de situaciones, debido a que es fundamental considerar que la ausencia de reportes puede enmascarar una cultura de no denuncia por normalización, tolerancia o silencio.

No hubo resultados con respecto a las formas de violencia simbólica, sexual y novatadas. La violencia simbólica es generalmente muy bien cubierta bajo los esquemas tradicionales soportados en contextos no solo laborales sino sociales y culturales. Por su parte, la violencia sexual tiene consecuencias legales y abarca la aceptación de prácticas patriarcales y de violencia de género hacia la mujer, en mayor proporción. Las novatadas parecen en su mayoría juegos inocentes de bienvenida que se asumen como actos de camaradería e integración, que generalmente se presentan una única vez, por lo que pueden estar naturalizados en el ambiente laboral. Se sugiere la realización de investigaciones más exhaustivas que aporten a la identificación y el estudio de estas formas específicas de violencia en el trabajo.

Las medidas de prevención y atención realizadas por las organizaciones objeto de este estudio concuerdan con los conceptos de CVL encontrados en la teoría. Esto muestra que son conocedoras de los beneficios que obtienen las empresas al aplicar las categorías de CVL en los trabajadores y del bienestar que brinda su implementación.

Las buenas prácticas tanto de atención como de prevención ante la ocurrencia de hechos de violencia en el trabajo mencionadas por los DTH guardan correspondencia con las mencionadas por Cantera *et al.* (2008) a nivel organizacional y personal, entre las cuales se encuentran: el rediseño organizacional del espacio físico; la conformación de observatorios de violencia laboral; los dispositivos de detección precoz, de intervención en crisis, de tratamiento paliativo y de prevención; la optimización de sistemas de comunicación; los protocolos de conducta antiviolencia; así como la realización de actividades enfocadas a la sensibilización, información y capacitación. Es de esperar que pronto se establezcan refuerzos en la disponibilidad de acciones legales relacionadas con que los países miembros de la OIT acojan y reglamenten el Convenio 190 sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo.

De acuerdo con la investigación, se evidencia que la mayoría de las organizaciones conocen el concepto de CVL y que, con las medidas de prevención y de atención que estipulan en el interior de las empresas, son conscientes de la importancia que tiene el tema en la salud, la seguridad desde un enfoque de prevención de riesgos laborales y bienestar de los trabajadores; sin embargo, en las respuestas de los DTH se percibe que se requiere enfocar la implementación de estos planes hacia acciones que de prevención de la violencia en el trabajo.

En este sentido es fundamental que las organizaciones no escatimen esfuerzos para continuar trabajando en las medidas de prevención, evaluación y control que garanticen la CVL de sus trabajadores. En futuros estudios se aconseja profundizar en otros casos de esta categoría y contrastar con los testimonios de los trabajadores.

\*\*\*

## Referencias bibliográficas

- Alves, D., Cirera, Y. y Carlos, A. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. *Invenio*, 16(30), 145-163. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87726343010>
- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 35(2), 161-164. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=80535203>
- Artigas, M. (2007). Violencia en el trabajo. *Faces*, 13(28), 71-85. [https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/177/1/FACES\\_n28\\_71-85.pdf](https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/177/1/FACES_n28_71-85.pdf)
- Blanch, J., Sahagún, M. y Cervantes, G. (2010). Estructura factorial del cuestionario de condiciones de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 175-189. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n3a2>
- Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*. Anagrama.
- Cantera, L., Cervantes, G. y Blanch, J. (2008). Violencia ocupacional: el caso de los profesionales sanitarios. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 49-58. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829107>

- Carvajal, J. y Dávila, C. (2013). Violencia en el trabajo: investigaciones realizadas en Colombia. *Sotavento M.B.A.*, (22), 114-124. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5137624>
- Castillo, J. y Cubillos, A. (2012). La violencia en las transformaciones de los sistemas de trabajo en Colombia. *Revista de Salud Pública*, 14(1), 84-97. <https://doi.org/10.1590/S0124-00642012000700008>
- Chappell, D. & Di Martino, V. (2006). *Violence at work* (3th ed.). International Labour Office.
- Chiang, M. y Krausse, K. (2009). Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: Satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento. *Horizontes empresariales*. 8(1), 23-50. <https://doi.org/10.22320/hem.v8i1.2039>
- Dejours, C. (2009). *Trabajo y violencia*. Modus Laborandi.
- Díaz, X., Mauro, A., Ansoleaga, E. y Toro, J. (2017). Violencia de Género en el Trabajo en Chile. Un campo de estudio ignorado. *Ciencia & Trabajo*, 19(58), 42-48. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492017000100042](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492017000100042)
- División de Seguridad y Salud Ocupacional de California (Cal/OSHA). (1995, march 30). *Guidelines for Workplace Security*. [https://www.ucop.edu/risk-services/\\_files/bsas/safetymeetings/cal\\_oshaviolence.pdf](https://www.ucop.edu/risk-services/_files/bsas/safetymeetings/cal_oshaviolence.pdf)
- Donawa, Z. (2018). Percepción de la calidad de vida laboral en los empleados en las organizaciones. *NOVUM*, 2(8), 43-63. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/70586>
- Fernández, J. (2005). La noción de violencia simbólica en la obra de Pierre Bourdieu: una aproximación crítica. *Cuadernos de Trabajo Social*, 18, 7-31. <https://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/view/CUTS0505110007A>
- Garrido-Pinzón, J., Uribe-Rodríguez, A. y Blanch, J. (2011). Riesgos psicosociales desde la perspectiva de la calidad de vida laboral. *Acta Colombiana de Psicología*, 14(2), 27-34. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79822611003>
- Gimeno, M., Grandío, A. y Marqués, A. (2012). Prácticas organizativas saludables frente a la violencia en el trabajo. Estudio de su incidencia. *Contabilidad y Negocios*, 7(13), 43-58. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281623577005>
- Gómez, M. (2010). Calidad de Vida Laboral en los empleados temporales del Valle de Aburrá. Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(24), 224-236. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151316944005.pdf>
- Huerta, P., Pedraja, L., Contreras, S. y Almodóvar, P. (2011). Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVII(4), 658-676. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28022784008.pdf>
- Kunz, P. & Robinson, K. (2023). Addressing a Key Leadership Challenge: Workplace Violence. *Journal of Emergency Nursing*. 49(3), 326-329. DOI: 10.1016/j.jen.2023.01.001
- López, J. y Beltrán, J. (2020). Incidencia del estilo de liderazgo en la violencia laboral en pymes de la Comuna Once de Medellín, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1205-1220. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33202>
- Mayorca, I., Lucena, S., Cortés, M. y Lucerna, M. (2013). Violencia contra trabajadores sanitarios en un hospital de Andalucía, ¿por qué hay agresiones no registradas? *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 59(231), 235-258. <https://doi.org/10.4321/S0465-546X2013000200005>

- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2003). La violencia en el trabajo. *Educación Obrera* 2003/4, (133). <https://www.ilo.org/es/publications/la-violencia-en-el-trabajo>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2018). La violencia en el trabajo. Trabajo. *La revista de la OIT, número especial de 2018*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_630332.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_630332.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2019). *Convenio sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_711719.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_711719.pdf)
- Organización Mundial de la Salud [OMS], Consejo Internacional de Enfermeras [CIE], Organización Internacional del Trabajo [OIT], Internacional de Servicios Públicos [ISP]. (2002). Directrices marco para afrontar la violencia laboral en el sector de la salud. [https://www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/violence/workplace/es/](https://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/workplace/es/)
- Palma, A., Gerber, M. y Ansoleaga, E. (2022). Riesgos psicosociales laborales, características organizacionales y salud mental: el rol mediador de la violencia laboral. *Psykhé*, 31(1), 1-18. <https://dx.doi.org/10.7764/psykhe.2019.22383>
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y Liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes.
- Segurado, A. y Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14(4), 828-836. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=72714422>
- Toro, J. y Gómez-Rubio, C. (2016). Factores facilitadores de la violencia laboral: una revisión de la evidencia científica en América Latina. *Ciencia & Trabajo*, 18(56), 110-116. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000200006>
- Vargas, E. (2019). *¿Calidad de vida laboral y satisfacción económica?: Balance entre vida y trabajo [Trabajo de grado de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]*.

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Para citar este artículo: | <b>Banda, M.I., López, Y.N., Arenas, H.A., Oquendo, S.R.</b> (2024). La violencia en el trabajo como condicionante de la calidad de vida laboral: perspectiva de Directores de Talento Humano. <i>Teuken Bidikay</i> , 15(24), doi: 10.33571/teuken.v15n24a4 |
|---------------------------|--|