

# La Violencia Intraempresarial: Realidad Desconocida

*Cristhian Guillermo Naranjo Herrera*

Abogado. Especialista en Administración de Recursos Humanos. Maestría en Administración (Tesis en curso). Docente Universitario. Ha sido Director de Recursos Humanos y Jefe de Gestión Humana en empresas del sector Bancario y de Alimentos. Igualmente, Docente de la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad del Tolima

## Resumen

La violencia constituye uno de los problemas más complejos, cotidianos y graves que aqueja al país. Lamentablemente, su presencia no solamente se da en el ámbito de lo familiar, lo político o lo penal, sino al interior de las empresas, aunque el tema se rehuya o sea poco estudiado y difundido, siendo el área de gestión humana, dada la naturaleza de los procesos que maneja, una de las más proclives a sentir sus nocivos efectos. Procesos como la selección de personal, los ascensos, el retiro de personal, los de tipo disciplinario o la remuneración, a manera de ilustración, se prestan de manera repetida a la ocurrencia de acciones discriminatorias, lesivas de la dignidad y/o excluyentes. El presente artículo se ocupa de la violencia en el marco de las organizaciones, brindando una aproximación conceptual, reseñando algunas teorías explicativas de la violencia en general, examinando las expresiones más comunes de violencia en la empresa, para explorar luego las específicas en gestión humana y proponer una respuesta efectiva para su reducción a la mínima expresión.

## Abstract

*Violence constitutes one of the most complex, daily and serious problems that grieves the country. Lamentably, it is not only into the family, politics or penitentiary, but in companies as well. Although this matter is avoided, either insufficiently studied, or spread, in spite of being the area of human management, taking into account the nature of processes it has to do with, one of the most prone to be affected harmfully. Process like selection, promotion retirement, disciplinary or remuneration of personal are used as discriminating and excluding actions in a repetitive way. The present article is concerned with reviewing some explanatory theories of violence in general, examining the most common violence expressions in the company to explore later the specific ones in human management, and propose an effective answer for reducing it to the minimal expression.*

## INTRODUCCION

La violencia se encuentra invariablemente ligada a la condición humana, dado su aspecto ontológico. La historia demuestra la presencia, por demás funesta, de este fenómeno, a lo largo y ancho de la humanidad. En latín, la palabra *VIS* designa, a la vez, lo que cotidianamente en castellano llamamos "fuerza" (algo inherente y constructivo de la condición humana) y "violencia" (un uso de la fuerza con desmesura destructiva). Como quiera que las empresas son entes sociales creados por las personas y donde éstas interactúan, es apenas lógico y frecuente que el conflicto irrumpa, ante la naturaleza compleja y diversa de cada individuo, y se recurra a la "medición de fuerzas", llegándose con frecuencia al uso de la violencia. Sin embargo, en nuestro medio parecería ser que el estudio de la violencia al interior de las organizaciones estuviera vedado, no fuera importante, o que deliberadamente existiera un siniestro y tácito complot para evadir el asunto, o cuando menos a no publicitarlo o tratarlo abiertamente, tal vez porque nuestra cultura empresarial, aún en muchos casos apegada al poder, la autocracia y cierta dosis de egolatría, así lo considera conveniente.

Más allá del interés de un ejercicio académico o reflexivo, estoy convencido que mientras Colombia no destierre la violencia del fondo de sus hogares y la expulse de sus instituciones, poco o nada se avanzará en el anhelado camino de la paz, en el marco de una verdadera justicia social, por lo que las opiniones vertidas a continuación constituyen un llamado a repensar la actuación de quienes dirigen las empresas y de aquellos que representan a los trabajadores, así como una breve introducción a la identificación de las fuentes de

violencia intraempresarial y su nocivo impacto para las personas, la empresa misma, y la sociedad en general, dejando de lado por ahora el tema de la violencia intrafamiliar, pues sobre éste existen numerosos y disponibles estudios y propuestas.

## ¿QUÉ ES LA VIOLENCIA?

El Diccionario Lalande la define como "empleo ilegítimo, o por lo menos ilegal, de la fuerza", mientras que Domenach la entiende como "el uso de una fuerza —abierta u oculta— con el fin de obtener de un individuo (o grupo) algo a lo que el tal no quiere consentir libremente" (1). Por su parte, Stone, sostiene que es "la utilización de la fuerza con una intensidad innecesaria, en forma impredecible, y generalmente con fines destructivos" (2). Partiendo de los elementos anteriores es posible concluir que la violencia es "un comportamiento humano de respuesta, caracterizado por el ejercicio de la fuerza y con intención destructiva, es decir, que busca causar daño o perjuicio a las personas o los bienes" (3).

No obstante, puede quedar la sensación que la violencia se limita al campo de lo físico, en el que comúnmente notamos o ubicamos la fuerza, pero en realidad también puede agredirse, con violencia, recurriendo a las palabras, o deteriorando la autoestima, por ejemplo, que pertenecen más al plano de lo mental y psicológico, siendo esto lo que mayoritariamente encontramos en las organizaciones. Por ello, Romer anota que "la mutilación física no es ni mucho menos la única consecuencia de la violencia y, de hecho, muchas veces es el heraldo de un profundo trauma psicológico" (4). De hecho, los enfoques psicológicos y sociológicos con relación a la violencia, ayudan a entender su



ocurrencia en las empresas, por lo que sucintamente abordaremos, a partir de éstos, dos de las teorías explicativas de la violencia:

### **La Teoría Frustración-Cólera-Agresión, de John Dollar (5).**

En esencia, plantea que la cólera producida por la frustración es una fuerza motivadora que dispone al hombre a la agresión. Ahora bien: ¿Acaso en nuestras empresas no encontramos personas con niveles apreciables de frustración?, ¿Tales niveles no son provocados por las decisiones y actuaciones de sus propietarios o directivos, específicamente por los jefes?. Si la respuesta es positiva, he aquí una primera fuente de violencia, bajo el hilo de esta teoría. Por otra parte, ¿Qué han hecho las empresas para enseñar a las personas a manejar esta situación y cómo responden ante su ocurrencia?. A mi modo de ver muy poco, y la reacción es desfavorable, por lo que el panorama inicial resulta aún más desolador.

### **El Concepto de la Privación Relativa, por Ted Robert Gurr (6).**

Este concepto se ocupa de la percepción de la discrepancia entre las esperanzas del hombre y sus posibilidades, siendo las esperanzas los bienes materiales y las condiciones de vida a que los hombres se creen en justicia acreedores, mientras que las posibilidades son los bienes y condiciones que ellos creen son capaces de alcanzar y mantener, dados los medios sociales de que disponen. El descontento suscitado por la privación es un acicate general para la acción. Naciones como la equidad y la igualdad de oportunidades cabrían aquí a manera de complemento. En nuestras empresas, para solo

citar algunos aspectos, el manejo de la compensación, los planes de carrera, los pliegos de peticiones sindicales y la calidad de vida laboral fácilmente pueden percibirse como esperanzas muy lejanas a pesar de las posibilidades y capacidades del trabajador, así que bajo este supuesto puede establecerse una segunda fuente de violencia al interior de la organización.

### **LA VIOLENCIA: ¿UN ASUNTO GENETICO?**

Desde otra óptica, volviendo a las aulas de mi amada Facultad de Derecho, recuerdo como el profesor de criminología explicaba que hace poco más de un siglo Cesare Lombroso afirmó que la frente inclinada, el mentón prominente y los brazos largos eran signos de una naturaleza criminal, y que el delincuente, - violento por naturaleza - poseía ciertos rasgos físicos típicos que le delataban y le llevaban biológicamente al crimen. Posteriormente, en los años sesenta, vimos como algunos científicos propusieron la noción (hoy sin vigencia) que los hombres cuyo patrón cromosómico es XYY, en lugar del patrón normal XY, tenían predisposición a cometer crímenes violentos (7). Actualmente, estudios demuestran que personas que sufren trastornos mentales, son más inclinadas a la violencia, como en la esquizofrenia y la manía depresiva, aunque suelen ser aspectos como éstos los utilizados como excusa o justificación luego de cometer un acto violento y sentirse acorralado, particularmente cuando se llega a instancias judiciales.

Si bien no comparto que la violencia sea cuestión genética, creo que la personalidad del individuo, su herencia genética y el carácter mismo que posee, si pueden hacerlo más proclive a verse involucrado en actos violentos, o acaso no

conocemos personas de las que solemos decir, en expresión coloquial, que se "emberracan jugando tapas", o nos referimos a alguien como "con quien no se puede hablar" o que tiene un "genio parejo", así que trascendiendo lo molesto o incómodo que esta visión resulte, es factible que contribuya a explicar parte del fenómeno de la violencia y a ofrecer alternativas de solución individualizadas, si bien es justo no dejar de mencionar que nadie actúa en el vacío o sin verse afectado o movido por el medio y las circunstancias, otros parámetros que habrá que considerar.

En este orden de ideas, ¿Existen jefes "neuróticos" o que se sienten "perseguidos" o amenazados por sus subalternos y, por ende, asumen comportamientos defensivos o abiertamente agresivos?, ¿Qué tan desacertado resulta perfilar al directivo como alguien de carácter "fuerte", negociador "rudo" y un hueso difícil de "roer?". En las condiciones personales de los directivos de las empresas o los miembros de los sindicatos, o de los empleados o dueños, cabría hallar una tercera fuente de violencia en la organización, pues la estabilidad emocional, por ejemplo, puede generar reacciones y comportamientos insospechados y sumamente violentos, aun cuando sean puntuales, anotando a esta altura que la psicología industrial y el comportamiento organizacional han establecido diversos tipos de personalidad y sus patrones de comportamiento, mostrando como algunos son más irascibles y impulsivos que otros, lo que en alguna medida apoya la argumentación presentada.

Razones de tiempo y espacio impiden ahondar en otras posibles explicaciones de la violencia en la empresa, pero al ocuparse de las expresiones

de ésta se abarca otra buena gama de razones que contribuyen a su comprensión y dimensionamiento, tarea que a continuación se emprende:

## EXPRESIONES DE VIOLENCIA EN LA EMPRESA

Resulta pretencioso tan siquiera enumerar las diversas expresiones de violencia que tienen cabida en el mundo interior de las organizaciones, por lo que el presente listado y las apreciaciones vertidas a su alrededor no agotan el tema, sino que meramente lo ilustran, con el ánimo que sirvan de pretexto para la reflexión y el cambio de quienes se vean reflejados, de una u otra forma, en ellas. Se tiene entonces:

### 1. EL PODER

Se ha hablado acerca del poder como la capacidad de influir en la conducta de otros para que hagan lo que no harían en caso contrario, sin el derecho de hacerlo. Es evidente su potencial como generador de violencia bajo esta perspectiva, aunque sería necio negar su necesidad o utilidad mientras la organización realiza el aprendizaje y tránsito hacia la autoridad y el liderazgo.

Optar por la imposición antes que la concertación o la convicción, por la amenaza y la represalia antes que la inspiración y el acompañamiento, representan caldos de cultivo para la agresión y afectan profundamente el clima laboral. El acoso sexual, por ejemplo, va asociado siempre a la figura de alguien con poder, que presiona o exige, usando la coacción.

El jefe manda, aunque mande mal... Si no me gusta así, te vas... Es que aquí mando yo, son



expresiones comunes o modelos de pensamiento autocráticos que, tarde o temprano, crean conflictos y, de manera consistente, deterioran la autoestima de los empleados (ya se vio como la frustración engendra violencia), impactando negativamente en sus niveles de compromiso, retención y contribución, por lo que "Una organización humana cuya única fuerza unificante sea el poder, o desaparece como tal organización, o ya no es humana: es inhumana" (8). Por otra parte, si el poder es lo importante o absoluto, se descartan los afectos y conocimientos de las personas, negando su integralidad y restando posibilidades a motivaciones de orden superior, claves para el servicio al cliente y las relaciones interpersonales.

## 2. LAS "ROSCAS"

El sentirse excluido o discriminado hiere profundamente al ser humano, además de negarle posibilidades reales de participación y desarrollo. Adicionalmente, el que algunos posean privilegios o trato especial es visto como injusto por los demás y comienza a generar división y conflicto en la empresa.

Cuando los ascensos y promociones se hacen por razones familiares o de amistad, dejando de lado los méritos y los perfiles, las personas no favorecidas se resenten y reaccionan, bien mostrando su inconformidad de manera directa, o reduciendo su desempeño y compromiso, o incluso retirándose de la empresa.

Este tipo de situaciones contradice el discurso gerencial que apunta a la productividad y los procesos de calidad, para solo citar estos aspectos.

La discriminación laboral reviste múltiples y variadas formas en nuestro medio: edad (muy

joven o muy viejo), sexo (se requiere que sea hombre o es para una mujer, no se contratan homosexuales), religión, raza (¿cuántos ministros negros ha tenido Colombia?, ¿Abunda dicho color en la alta gerencia?), ideología o filiación política (en particular en el sector público), entre otras muchas. Al remitirse a la empresa familiar, algunas de estas consideraciones adquieren un tinte mucho más complejo y preocupante.

## 3. LA INCOMPETENCIA DIRECTIVA

En mi experiencia como directivo empresarial he descubierto que las personas ineptas, que carecen de conocimiento o capacidad, no solo se equivocan "dañando" o perjudicando a los seres humanos bajo su dirección, sino que establecen en la conducta defensiva y la rudeza una especie de coraza protectora para evitar que su falta de competencia se note, siendo particular el hecho de "cortar las alas" a quienes destacan y obtienen resultados sobresalientes. En este punto, ridiculizan, amenazan o ejecutan acciones para "mantener a su mismo nivel" o hacer aburrir a quienes poseen mayores competencias.

## 4. GESTION HUMANA

Lamentable y paradójicamente, a veces el área que más agrade a los miembros de la empresa es la de personal. Para sustentar tal afirmación basta un sencillo y corto recorrido por algunas de sus funciones básicas:

➤ En los procesos de selección se exigen favores sexuales o económicos, que degradan al ser humano urgido de obtener un empleo.

➤ Cuando se manejan padrinazgos o irrumpe el Clientelismo que implica la consecución y sostenimiento del empleo de acuerdo con la filiación y el activismo "político"

y no por las competencias y dimensión ética de las personas, lo que genera un círculo vicioso de "favores" a pagar, sometimiento antes que libertad o autonomía, inestabilidad laboral y un deterioro en la productividad y la autoestima.

➤ En la compensación (salarios y prestaciones) es común encontrar iniquidad y hay brechas entre el esfuerzo y la recompensa.

➤ Cuando las condiciones de trabajo (salud ocupacional) son inseguras e insalubres, se atenta gravemente contra las personas.

➤ Los procesos de retiro del personal se manejan a la "atropellada", improvisando, de manera colectiva y tomando por descuido al trabajador, que no solo se siente maltratado en un momento tan crítico, sino que vive el temor y la incertidumbre de cómo satisfacer sus necesidades y las de su familia, si ya no tendrá ingresos, lo cual lo lleva a respuestas agresivas con cierta regularidad.

➤ Cuando se subutiliza el talento se menosprecia al individuo, ¿o no resulta frustrante ocupar el cargo de secretaria o de operario si ya se es profesional?. En verdad mucha gente está mal ubicada y subvalorada en las organizaciones.

➤ Ni qué decir en los procesos disciplinarios, donde se somete al "escarnio público" al trabajador implicado, su imagen se deteriora y no se comprende el nivel de angustia que se tiene a lo largo del proceso, lo cual se agrava si la comunicación no es cordial y abierta o la decisión resulta injusta.

➤ Al evaluar subjetivamente y en medio de un ambiente de tensión el desempeño del personal.

➤ Por último, quizás el personaje más "enredador" o manipulador que obtendría el primer lugar en una encuesta de éste tipo, sería el jefe de personal o quien haga sus veces.

Desde luego que ninguna empresa presenta todas estas características en el manejo de su personal, ni el listado presentado agota las posibilidades, pero si al menos una está presente, se genera violencia. Tampoco debe interpretarse que el área es nociva o la única que tiene este problema, pero allí resulta más evidente y con mayores consecuencias, toda vez que administra el talento humano. Por fortuna, se viene trabajando en serio para eliminar la violencia, mediante programas formativos, gestión por valores y competencias, acciones de bienestar laboral y de cumplimiento de la responsabilidad social, etc.

Otra aclaración remite a comprender que los puntos anotados aplican tanto a la empresa como a los empleados, en especial a las organizaciones sindicales, pues entre éstas es común hallar relaciones de poder, exclusiones tanto o más agudas que las formalizadas en la organización y se presentan conflictos que derivan en expresiones de violencia, incluyendo o no a los directivos, clientes o dueños, como objetivos de la misma.

## ¿Y LA SOLUCION?: EL PUNTO DE PARTIDA

Para desterrar la violencia existe un elemento básico e imprescindible: La educación.

Urge generar, más allá del hogar o la escuela, al interior de las organizaciones, procesos de enseñanza – aprendizaje en torno a valores tan fundamentales como la tolerancia y el diálogo, para solo referirnos a algunos que resultan claves para resolver de manera pacífica y beneficiosa los conflictos, desde una perspectiva de respeto por el ser humano, encuentro con el otro y aceptación de la diferencia como elemento de construcción y fortaleza, y no como excusa o motivo para agredirle por cualquier método o vía.



El camino es arduo y lento, pero debe recorrerse sin demora y con profunda convicción, siendo necesario diseñar, implementar y mantener una filosofía empresarial -entendida como los principios, normas, valores y creencias que determinan el actuar de la empresa- centrada en la dignidad y la integridad del ser humano, sea éste empleado, propietario, cliente, proveedor o simplemente un miembro del conglomerado social.

En un esquema de tal naturaleza, el rol del área de gestión humana debe ser el de agente de cambio que impulse, oriente y apoye y cristalice, con carácter de permanencia, el cambio cultural que de manera breve se ha planteado, contando para tal fin con espacios tan valiosos como la capacitación y los programas de bienestar, procesos particularmente útiles para generar conciencia, compromiso y vivencias significativas para los miembros de la organización y aquellos con quienes se relaciona.

No importa de quien se trate o que cargo o papel se desempeñe con relación a determinada empresa: Cada uno puede realizar un enorme aporte para revertir la nefasta espiral de violencia que afecta nuestras instituciones y empresas, siendo aún de mayor impacto el ejemplo y

dirección que se pueda brindar si el paciente y amable lector de estas líneas posee un cargo de dirección o influencia sobre ésta. Un cambio de actitud bastaría para crear una notable diferencia.

Sin embargo, la educación por sí sola no basta: Es necesario generar condiciones de trabajo dignas, seguras y que permitan ir más allá de una subsistencia precaria e incierta. De hecho, el medio hostil, sin recursos o escasos para resolver al menos las necesidades básicas con ciertos niveles de calidad, representan una invitación continua y eficaz a la violencia.

Si bien el estado no es el centro de nuestra reflexión, aspectos como el la distribución del ingreso, la política económica y social, la administración de justicia y la legislación serían algunos de los aspectos básicos a contemplar para lograr una sociedad que genere oportunidades, se califique como justa y resuelva de manera pacífica sus conflictos.

Una reflexión final: Toda empresa constituye una red de relaciones entre personas, careciendo de sentido que éstas sean ciegas (no perciban al otro), sordas (no escuchan razones, insensibles a las emociones) y mudas (carezcan de argumentos)... como la violencia.

## CITAS

- (1) Las Bases neurológicas de la violencia, International Social Science Journal, vol. XXXIII, 1.971.
- (2) STONE, Lawrence. Teorías de la Revolución. Políticas Mundiales XVIII, Enero de 1.966.
- (3) DELGADO, J.R.M. La Violencia y sus causas. UNESCO. 1.985.
- (4) ROMER, Claude J. La Violencia es una enfermedad evitable. Salud Mundial. Año 46. Nro. 1 Enero - Febrero 1.993.
- (5) DOLLARD, John. Frustración y Agresión. New Haven. 1.939.
- (6) GURR, Ted Robert. El porqué de las rebeliones. Editores Asociados, México. 1.974.
- (7) TIME. En busca de las raíces de la violencia. Revista Summa Internacional. Edición 72. 1.993.
- (8) PEREZ LOPEZ, Juan Antonio. Naturaleza y desarrollo del liderazgo. Biblioteca IESE de gestión de Empresas. Ediciones Folio, S.A. 1.997