

Procesos de gestión humana Vs acoso laboral

Luisa Isabel Echeverri García*
luechega@hotmail.com

Resumen

En Colombia, el Acoso Laboral ha causado un gran interés, después de la aparición de la Ley 1010 de 2006, en contra de este fenómeno y, a su alrededor, surgen diferentes polémicas y conclusiones, que están a favor del trabajador y en contra de la empresa o viceversa, lo que ha logrado que el tema siempre surja en materia laboral y de administración del Recurso Humano, pero poco se ha escrito sobre la relación entre este departamento, específicamente, sobre el proceso de Evaluación del Desempeño y el fenómeno de Acoso Laboral. Este artículo pretende acercarse al tema, desde lo que establece la Ley y, a partir de una mirada psicológica, enfocada en lo que se denomina la Gestión del Talento Humano dentro de la Psicología organizacional. Es por esto, que se toman algunas de las funciones de esta dirección a partir de los diferentes subsistemas que la conforman, como el Subsistema de Provisión, el Subsistema de Aplicación, el Subsistema de Desarrollo, el Subsistema de Salud Ocupacional y el Subsistema de Evaluación, en el cual se detiene el artículo para profundizar un poco sobre el proceso de Evaluación del Desempeño.

Palabras claves

Acoso Laboral, Gestión Humana y Evaluación del Desempeño.

* Psicóloga de la Universidad Cooperativa de Colombia y estudiante de la Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Pontificia Bolivariana.

► Introducción

En el ámbito de las organizaciones, específicamente respecto a la interacción entre seres humanos y a las relaciones interpersonales, viene sonando fuertemente desde años atrás el término de Acoso Laboral, que no sólo involucra a los trabajadores sino que además afecta muy directamente a las organizaciones. El presente artículo dará a conocer al lector, la conceptualización, el origen y las diferentes caras del problema, por lo tanto trata de acercarse a sus más arraigadas raíces, sin adoptar una posición radical y de juicio hacia alguno de los factores desencadenantes. Se abarcarán aspectos concretos tales como la sintomatología del fenómeno, sus consecuencias, aspectos claves en la manifestación de este proceso y su relación con procesos de gestión desde el área de Recursos Humanos.

Muchas empresas son conscientes del fenómeno y están reaccionando ante éste, en Colombia específicamente, es obligatorio reaccionar a partir de la recién creada ley 1010 de 2006, la cual abordará este artículo más adelante, sin embargo todavía existen casos en los cuales se observan organizaciones que en aras de la competitividad y la perfección continua, se concentran en la intensificación del trabajo con el fin de conseguir una mayor productividad y la excelencia, olvidando la parte humana del ser y su integridad tanto física como psicológica y además, existen “organizaciones jerárquicas clásicas” en las que se puede observar el alto grado de sumisión y obediencia de los empleados, por el miedo a una sanción si desobedece una orden o se fracasa, así que estaríamos hablando de empresas en las cuales el empleado soporta muchas actitudes de sus superiores o compañeros por temor (Aubert y De Gaulejac, 1993), en estos casos el fenómeno pasaría de largo, logrando que estas actitudes se conviertan en una amenaza para ellas mismas, lo que lleva finalmente a una autodestrucción tanto física como mental.

El término Acoso laboral, o Mobbing en Inglés, es empleado por primera vez por el etólogo Konrand Lorens. Para él, Mobbing son *“los ataques de un grupo de animales menores, que amenazan a un animal más grande”* (Boada, De Diego y Vigil, 2003, citados por Peralta, 2004: 1). Posteriormente, el mismo término es utilizado en los años 80, por el médico sueco Heinz Leymann, para describir *“el fenómeno en que una persona o grupo de personas ejerce una violencia psicológica extrema sobre otra persona, en el lugar de trabajo”* (Unión Sindical de Madrid, Región de CCOO, 2002: 8). Es así como se inician las primeras investigaciones acerca de este fenómeno en el campo de las organizaciones, específicamente, en los países nórdicos.

A partir de los años 90, el Acoso Laboral como tal, ha sido estudiado por investigadores europeos, quienes lo asumen desde diferentes enfoques o perspectivas, relacionadas con los factores que permiten la aparición de dicho fenómeno alrededor de las organizaciones y de los trabajadores, los efectos detonados

por el mismo en las personas y al interior de las empresas, al igual que con las acciones organizacionales e individuales que podrían prevenir su aparición.

El Fenómeno de Acoso Laboral ha sido abordado dentro del campo de las relaciones interpersonales en el trabajo, pero éste no debe confundirse, por ejemplo, con los conflictos personales que se presentan habitualmente dentro de las organizaciones, por las diferencias de personalidad entre sus miembros, con el estrés laboral, con el acoso sexual o con el despido indirecto, entre otras problemáticas presentadas en este campo, ya que dicho fenómeno posee características temporales y de contexto que son muy específicas y que lo hacen a su vez diferenciarse de cualquier circunstancia laboral.

Partiendo de lo anterior, se podría decir que el Acoso Laboral es *“cualquier manifestación de una conducta abusiva, y especialmente los comportamientos, palabras, gestos actos y escritos que puedan atentar contra la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo o que puedan poner en peligro su empleo o degradar su clima de trabajo”*. (Hirigoyen 1999, citado por Peralta, 2004: 27).

En dicho fenómeno existe un agresor, el cual personalmente, o a través de varias personas incitadas por él, somete a un individuo o a su víctima al acoso, hostigamiento o a la presión, mediante actitudes o ataques directos o indirectos.

Entre los ataques directos se destacan: la agresión física, los gritos, los insultos o expresiones verbales injuriosas o ultrajantes, los comentarios hostiles y humillantes de descalificación profesional, las amenazas y burlas, entre otros. Y como ataques indirectos se pueden observar: los gestos, el envío de anónimos escritos, las llamadas telefónicas anónimas y los mensajes con contenido injurioso ofensivo o intimidatorio. Estas actitudes se pueden reflejar al interior de las organizaciones que padecen dicho fenómeno, mediante lo que comúnmente se conoce según la ley 1010 de 2006 con el nombre de:

- Maltrato laboral
- Persecución laboral
- Discriminación laboral
- Entorpecimiento laboral
- Inequidad laboral
- Desprotección laboral

Por otro lado, la frecuencia del Acoso Laboral, para ser catalogado como tal, deberá ser de al menos una vez por semana y durante un tiempo prolongado más de 6 meses en el lugar de trabajo (Einarsen, 2000; Leymann, 1992, citados por Moreno, Rodríguez, Garrosa, Morante, 2005).

Además, se observa que el Mobbing o Acoso Laboral se clasifica en varios tipos, según el rol que ejerce, tanto la víctima como el agresor dentro de la empresa y, no necesariamente, la víctima es un subalterno y el agresor es una persona de rango jerárquico superior (Unión Sindical de Madrid, Región de CCOO, 2002) así:

- Ascendente, cuando una persona de un rango jerárquico superior es agredida por uno o varios subordinados.
- Horizontal, cuando un trabajador se ve acosado por un compañero con el mismo nivel jerárquico en la compañía.
- Descendente, cuando una persona desde un rango jerárquico superior en la organización se desea destacar frente a sus subordinados, para mantener su posición jerárquica y su objetivo es forzar el abandono voluntario del trabajador sin proceder a un despido sin justa causa, el cual le generaría a la empresa un gasto económico.

Teniendo en cuenta la anterior conceptualización, cabe resaltar que este fenómeno no se presenta de manera inesperada o imprevista, por tal razón, se podría decir que su manifestación es todo un proceso que se manifiesta a partir de 4 fases (Leymann, 1996, citado por Peralta, 2004), lo que le permitiría a cualquier organización en un momento dado, detectarlo, prevenirlo o realizar la intervención del mismo.

Existe una primera fase, que es de conflicto (Unión Sindical de Madrid Región CCOO, 2002). En esta fase, comienzan a presentarse los roces, choques, o malentendidos que son comunes en toda organización, en donde hay interacción de seres humanos en un mismo lugar de trabajo, los cuales son causados por una notoria diferencia de intereses y objetivos a causa de la discrepancia entre personalidades, de la intolerancia o de la falta de asertividad, entre otros factores. Estos roces o choques pueden originarse entre dos o varias personas, y si bien podrían ser el origen de un grave problema también se podrían solucionar mediante el diálogo, la reflexión y técnicas orientadas a la de concientización de las partes implicadas en el caso.

Una segunda fase, sería la estigmatización del Acoso Laboral (Unión Sindical de Madrid Región CCOO, 2002), en la cual el fenómeno se desarrolla y sigue su curso durante un tiempo prolongado. En ésta, se observa que el agresor pone en práctica su estrategia y que además la víctima es estigmatizada con la colaboración pasiva o activa del entorno. Es aquí donde se detonan los síntomas tanto en la víctima como en la organización.

Luego de que el problema trasciende en dirección a la empresa, en caso de existir un departamento de Gestión Humana, debe ser éste el que se encargue de intervenir el problema con la ayuda de diferentes miembros de la empresa,





como el director del área en la cual se origina el fenómeno o el Gerente General. Esta intervención vista como la tercera fase (Unión Sindical de Madrid Región CCOO, 2002), será positiva cuando se intervenga a favor de la víctima, minimizando los posibles factores que están ocasionando el conflicto y será negativa, cuando la empresa por su escasa o nula investigación del caso catalogue a la víctima como un problema que hay que combatir, ignorando el origen o la causa detonante del conflicto.

La última fase, podría llegar a ser la marginación o exclusión de la vida laboral (Unión Sindical de Madrid Región CCOO, 2002), ya que se estaría hablando de la reacción por parte de la víctima de abandonar su puesto de trabajo, a causa posiblemente de sus dificultades, tanto en su salud física como mental, después de soportar por un largo período de tiempo dicho fenómeno sin intervención positiva alguna por parte de la empresa.

Partiendo de lo anterior, vale la pena mencionar que, tanto en la víctima como en el agresor, podrían evidenciarse características comportamentales que podrían influir en la aparición del fenómeno de Acoso Laboral, en el caso del agresor, el sujeto podría tener una idea grandiosa de su propia importancia, lo que lo lleva a tener una necesidad permanente de ser admirado, eliminando cualquier obstáculo que se le presente en el camino, se esfuerza por presentar una imagen positiva ante los demás, pero al momento de establecer relaciones existe en él el interés de explotar al otro, proyecta ser empático pero en realidad finge que entiende los sentimientos de los demás y además, puede presentar comportamientos y actitudes arrogantes (Hirigoyen, 1999, citado por Unión Sindical de Madrid Región de CCOO, 2002).

Por otro lado, las víctimas no necesariamente presentan actitudes que las lleven a ser el blanco de sus agresores, esto quiere decir que cualquier persona en una organización podrá serlo, siempre y cuando el agresor la considere una amenaza. Cabe anotar, además, que la imagen que el agresor pretende mostrar de su víctima, en realidad, es todo lo contrario, lo que quiere decir que, si el agresor pretende dar a entender que su víctima es poco inteligente y perezosa, en realidad, la víctima es una persona inteligente y trabajadora (Unión Sindical de Madrid Región de CCOO, 2002). Retomando lo mencionado anteriormente, una de las intenciones del agresor es atentar contra la dignidad humana de su víctima, logrando finalmente que ésta abandone su puesto de trabajo, con lo que, finalmente, estaría eliminando su obstáculo.

Con base en lo aclarado hasta el momento, se puede observar que el fenómeno de Acoso Laboral, inicia siendo un conflicto interno por parte de la persona que asume el rol del agresor, que finalmente termina involucrando y lastimando a otras personas y a toda una organización, es por esto que considero que se deben mencionar, con el objetivo de dimensionar la magnitud del problema, algunos de los síntomas presentados por la víctima y por las organizaciones que padecen dicho fenómeno.

En la víctima se presentan: Estrés, miedo, trastornos del sueño, pérdida del apetito, hipervigilancia, disminución del rendimiento en el trabajo, alteraciones en la memoria y la concentración, cansancio, migraña, enfermedades digestivas, depresión, dificultades en la interacción con las demás personas de su entorno laboral, su área social y familiar, aislamiento, evitación, sentimientos de amenaza, irritabilidad y agresividad, entre otros (Boada, De Diego y Vigil, 2003; Goffmann, 1996; Irelan y Snowden, 2003; Luna 2003, citados por Peralta, 2004).

En la organización se percibe: Un difícil ambiente y clima laboral, mayor ausentismo y bajas laborales, aumento notable de las consultas al servicio médico, aumento de la probabilidad de accidentes, descenso de la creatividad e innovación, interferencias en los canales de información y comunicación, afectación de la calidad y la cantidad del trabajo, aumento en los gastos por indemnizaciones y rotación, entre otros (Luna, 2003, citado por Peralta, 2004).

Respecto al fenómeno, en Colombia es poco lo que se ha investigado, sin embargo, cabe considerar que el mayor logro en dicho país frente la problemática de Acoso Laboral es la creación de la ley 1010 de 2006, bajo el gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez, "por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo" (Ley 1010 de 2006: 1).

Dentro de la ley, se constituye Acoso laboral *"toda conducta persistente y demostrable ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo o inducir a la renuncia del mismo"* (ley 1010 de 2006: 1). En su Artículo 7º pone en entredicho que *"excepcionalmente un solo acto hostil bastará para acreditar el acoso laboral. La autoridad competente apreciará tal circunstancia, según la gravedad de la conducta denunciada y su capacidad de ofender por si sola la dignidad humana, la vida y la integridad física, la libertad sexual y demás derechos fundamentales"* (ley 1010 de 2006: 6).

Con esta ley se busca sancionar las conductas anteriores, como una falta gravísima en código disciplinario único cuando el agresor sea un funcionario público, dando por terminado el contrato de trabajo sin justa causa y a favor del trabajador acosado cuando éste haya abandonado el lugar de trabajo, exonerando al empleado acosado que se retire del trabajo o renuncie al pago de preaviso siempre y cuando exista la presunción de terminación de contrato por justa causa, multando a la persona que lo realice o al empleador que lo tolere entre los dos y 10 salarios mínimos legales mensuales y condenándola al pago del 50% del costo de los tratamientos médicos o psicológicos a los que tenga que someterse el trabajador acosado en las empresas prestadoras de salud y aseguradoras de riesgos profesionales (Ley 1010 de 2006).

Por otra parte, en cuanto a las medidas de prevención la ley establece que las empresas deberán modificar sus reglamentos de trabajo, incluir en ellos mecanismos de prevención del Acoso Laboral y el establecimiento de mecanismos internos confidenciales y conciliatorios que lleven a superar las conductas que estén encaminadas a dicho fenómeno, así mismo en las empresas en las cuales existan comités bipartitos, que éstos asuman funciones relacionadas con el Acoso laboral en el reglamento de trabajo (Resolución 000734 de 2006, 15 de marzo). En cuanto a las medidas correctivas la ley establece que la víctima podrá poner en conocimiento por escrito la ocurrencia de la "situación continuada y sostenible de acoso laboral" (Ley 1010 de 2006: 8) al inspector de trabajo en el lugar de los hechos, los inspectores municipales de policía, los personeros municipales o defensores del pueblo y también podrá solicitar la intervención de una institución de conciliación que esté legalmente autorizada para realizar sus funciones (Ley 1010 de 2006).

Ahora bien, después de haber dado un breve vistazo a la Ley 1010 de 2006 sobre el Acoso Laboral en Colombia, el cual considero un factor determinante para abordar este fenómeno en las empresas, ya que involucra directamente un cambio al interior de los reglamentos de trabajo en las mismas y además, las lleva a adoptar procesos de conciliación, lo cual va muy relacionado a los métodos de comunicación dentro de ellas, se hace necesario observar detenidamente cuáles son algunos de los procesos de la Administración del Recurso Humano que podrían estar relacionados con el fenómeno de Acoso Laboral, para posteriormente, identificar en qué momentos de ésta se están evidenciando falencias que posiblemente pueden estar dando lugar a que el fenómeno surja y se desarrolle, los cuales han de ser muy significativos para llegar al punto de que a nivel jurídico en Colombia se hayan tomado medidas para proteger al trabajador.

Se entiende por Administración de Personal como "la planeación, organización, dirección y control de la obtención, desarrollo, compensación, integración y mantenimiento del personal con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la organización" (Flippo, 1985, citado por Castillo, 1993: 4). Esta definición destaca la presencia de procesos administrativos como esquemas operativos de la gestión de personal, sin embargo los trabajadores o el Talento Humano de las empresas son el eje principal para dicha administración, lo que quiere decir que éste es considerado como una verdadera ventaja competitiva, ya no es solamente planeación, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la búsqueda de la máxima eficiencia, donde se deja de responder reactivamente a las necesidades inmediatas de los individuos en la organización, sino que además supone una labor de concientización y la decisión organizacional de lograr el fortalecimiento de la dimensión humana, para responder a los nuevos retos de internacionalización y globalización.

La administración del recurso humano dentro de la organización, propende por el fortalecimiento de la dimensión humana, dirigido hacia el compromiso del

área de trabajo y de las demás áreas, basado en la participación directa y en las decisiones que comprometan el futuro de la organización y por ende en el logro y mantenimiento del éxito organizacional.

Este compromiso incluye aspectos como: el desarrollo del sentido de pertenencia por parte de las personas que conforman la organización, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, los canales de comunicación, el trabajo en equipo, el ofrecimiento de oportunidades de desarrollo frente a la poca estabilidad laboral que ofrece hoy por hoy la organización, la preparación para la complejidad y el cambio, el fomento de la unidad interna a través de propósitos, compromisos y valores compartidos, y el ejercicio del liderazgo para garantizar la ejecución de éstos, orientando a la transformación de principios y valores en la vida de las personas de la organización (Dávila, 1985).

En relación al proceso de la Administración del Recurso Humano o de la de Gestión Humana, éste podría ser entendido desde la teoría sistémica (Dávila, 1985) y a partir de ésta se puede inferir que los procesos de Gestión Humana y la organización abarcan un conjunto de comportamientos que interactúan para alcanzar un resultado. Los elementos que constituyen este sistema se relacionan entre sí, de tal manera que lo que ocurre en uno de ellos, repercute en los demás.

Teniendo en cuenta lo anterior, la eficiencia de los sistemas dependerá de la armonía con que se relacionan sus diferentes componentes. Los sistemas pueden estar integrados por otros sistemas más pequeños llamados subsistemas, que operan para alcanzar los objetivos específicos. Esto quiere decir, que al interior de todo sistema funcionan uno o más procesos que son los responsables de su operación.

El proceso es definido como un conjunto de actividades (funciones) que se mueven hacia un objetivo. También incluyen componentes interdependientes que conducen a un resultado, siendo el proceso el elemento dinamizador del sistema.

Los subsistemas más importantes dentro de un departamento de Gestión Humana son:

El Subsistema de Provisión, cuyo objetivo es incorporar el personal idóneo para la organización, teniendo en cuenta los comportamientos y las habilidades requeridas para el cargo, las actividades y los asuntos ambientales que rodean el cargo específico, al igual que el reglamento, la selección y la evaluación de los candidatos.

El Subsistema de Aplicación, que comprende los procesos de elección, contratación, todas las técnicas para la inducción, adiestramiento y organización de los puestos de trabajo, además incluye la información general sobre la organi-





zación, así como un conocimiento profundo de las funciones propias del cargo, clarificando lo que se espera de las personas en el puesto de trabajo.

El Subsistema de Desarrollo, el cual se encarga de todas aquellas actividades dirigidas al entrenamiento y capacitación, se centra en la eficacia del personal y busca que el nuevo empleado logre su propia realización y se integre a la institución introyectando su misión, su visión y sus valores organizacionales.

El Subsistema de Salud Ocupacional, que se subdivide a su vez en tres áreas básicas: higiene industrial, seguridad industrial y medicina de trabajo. Las cuales propenden por su gestión en la prevención de riesgos organizacionales, teniendo en cuenta que los factores de riesgo son todos aquellos elementos cuya presencia o modificación, aumenta la probabilidad de producir un daño a quienes están expuestos a ellos.

El Subsistema de Evaluación, que contiene el proceso que se caracteriza por evaluar el desempeño de los empleados y juega un papel clave para el desarrollo de éstos y para que se pueda dar una adecuada gestión del personal.

Luego de este breve recorrido por la Gestión Humana, es preciso mencionar en este momento del artículo, que algunos de los autores que se han dedicado a investigar sobre el Acoso Laboral, hacen alusión a las características de aquellas empresas con mayores posibilidades de presentar dicho fenómeno dichas características están relacionadas con la Gestión Humana en las organizaciones y con el proceso de Evaluación de Desempeño, por lo tanto la interpretación actual del fenómeno esta más enfocada en los factores organizacionales y relacionales y no en factores individuales (Einarsen, 2002, citado por Unión Sindical de Madrid Región de CCOO, 2002).

Las organizaciones más propensas a presentar el fenómeno se caracterizan por la inexistencia de métodos eficaces en la resolución de conflictos entre los empleados (Unión Sindical de Madrid Región de CCOO, 2002; Niedl, 1965 y Zapf 1996, citados por Moreno et al., 2005), por la falta de claridad en las funciones de los cargos o indefinición de ellas, lo que las lleva a generar ambigüedades respecto a los roles y a la inexistencia de equidad laboral, éstas por lo general tienden a negar los problemas o los atribuyen a una o varias personas y suelen relacionar la causa de los conflictos a diferencias personales en los que la empresa no puede intervenir, considerándolos como resultado de "posibles" desequilibrios mentales, además tienden a ser altamente permisivas, en cuanto a los comportamientos siempre y cuando se consigan las metas u objetivos propuestos (Unión Sindical de Madrid Región de CCOO, 2002), por esta razón es permitido el abuso de poder, relacionado con políticas autoritarias por parte de los mandos directivos (Boada et al, 2003, citado por Peralta, 2004; Piñuel, 2004, citado por Moreno et al., 2005), lo cual podría ser atribuible a la existencia en ellos de un liderazgo espontáneo, inflexible y débil, que no tolera la crítica, el cambio y las nuevas ideas (Leymann, 1996, citado por Moreno et al., 2005).

Por otra parte, en muchas de las empresas de hoy existe el fundamento ideológico del principio de la excelencia (Aubert y De Gaulejac, 1993) y como consecuencia de éste vemos como adoptan procesos internos relacionados por ejemplo: con el incremento de la intensificación del trabajo, que tiene como objetivo conseguir una mayor productividad mediante el aumento de las exigencias impuestas a los trabajadores y que lleva a la aparición de nuevos riesgos laborales (Luna, 2003, citado por Peralta, 2004), tal como se menciona al inicio del artículo, o con sistemas de Evaluación del Desempeño que obligan a la superación continua acorde con el principio de la excelencia, que en vez de ser motivadores, formativos y orientadores (Monzó, 2003) se convierten en mecanismos generadores de tensión, ya que manejan desmedidos niveles de exigencia, los cuales podrían llevar al empleado a situaciones de autodestrucción, por lograr alcanzar los criterios más altos de calificación establecidos en sus empresas y ser reconocidos de alguna manera.

¿Valdrá la pena que en el medio laboral, el empleado se esfuerce tanto por entregarle cada día más a su empresa, persiguiendo el principio de la excelencia a costa de su autodestrucción?

¿Los líderes que dirigen estas empresas, realmente valoran el esfuerzo de sus empleados, sabiendo que ellos se están autodestruyendo por alcanzar la excelencia y por llevar a sus empresas al éxito?

Estos son interrogantes difíciles de resolver, teniendo en cuenta que en el medio todavía existen empresas para las cuales la idea de que el fortalecimiento del recurso humano es la base para alcanzar organizaciones autosostenibles y eficaces, todavía es un asunto por digerir y analizar, ya que para ellas es más importante lograr rentabilidad y fluidez económica a cualquier costo.

La excelencia no podría lograrse a costa de la autodestrucción humana, la excelencia significa humanismo, tal como lo plantea Greg Brown refiriéndose a propósito a los nominados a los onceavos premios bravo del negocio de Latín Trade en noviembre del año 2005, que han sido Líderes Empresariales de América Latina, para los cuales lo más importante en su labor "son las personas, sus empleados y los clientes por encima de los resultados económicos" (2005: 31), en este sentido, se trata entonces de trabajar por el bienestar del prójimo y como dice Jaime Jaramillo: *"El verdadero líder es el que, cuando está ascendiendo, arrastra a otros con él en su ascenso y les enseña a los demás a que ayuden a otros y contagia su fe, su pasión y su amor"* (2005: 42).

Partiendo entonces del anterior concepto, el cual se puede observar que es diferente al fundamento ideológico de la excelencia que están adoptando, cada día con mayor fuerza, algunas empresas, vale la pena, entonces, abordar el proceso de Evaluación de Desempeño, para poder identificar qué aspectos específicos en este proceso orientado a la calidad total y a la excelencia, podrían o no relacionarse con el fenómeno de Acoso Laboral tema principal de este artículo.

La Evaluación del Desempeño, tal como se observó en párrafos pasados, es un proceso que hace parte de la Gestión Humana y que como su nombre lo dice pertenece específicamente al Subsistema de Evaluación. Busca específicamente, promover y reconocer el desempeño eficiente del trabajador, partiendo de la aplicación de procesos orientados a su crecimiento y desarrollo permanente, que a su vez sirvan de retroalimentación e informen a la organización cuales son los aspectos fuertes y débiles de su personal, de tal manera que se pueda plantear su mejoramiento, aportando así mayor productividad y calidad en su trabajo y al mismo tiempo le permitirá reconocer a los trabajadores sobresalientes. Esta además, funciona como puente en el diálogo y su comprensión, entre el jefe y subalterno en cuanto lo que se espera de cada uno de los trabajadores, la manera en que se satisfacen las expectativas de ambas partes y la manera en que se mejoran los resultados (Alles, 2002).

Frecuentemente, se observa que muchas personas consideran que estas evaluaciones únicamente pueden ayudarle a la Gerencia a realizar cambios en las remuneraciones, o para decidir a qué trabajadores en la empresa hay que despedir, ignorando que este proceso también es importante para tomar decisiones acerca de promociones en la empresa, para observar el grado de satisfacción del empleado con la empresa y el cargo que ocupa y así mismo observar la adecuación de la persona al puesto de trabajo (Alles, 2002), lo cual brinda herramientas a la organización para poder identificar si los perfiles de cargo en la empresa están definidos correctamente o no y si la persona que ocupa un puesto determinado es idónea para desempeñarse en él, también permite conocer algunos aspectos personales que podrían estar relacionados a conflictos, que pueden estar perturbando la ejecución de su labor y por ende el ambiente de la empresa, los cuales solo podrían ser manifestados o evidenciados en un proceso de acercamiento entre jefe y subalterno, ya que para muchas organizaciones estos encuentros sólo se dan de acuerdo a la periodicidad con que se efectúen dichas evaluaciones, puesto que no precisan de espacios dirigidos específicamente para la comunicación con sus empleados, aspecto que conlleva a la inexistencia de métodos eficaces en la resolución de conflictos entre los empleados (Unión Sindical de Madrid Región de CCOO, 2002; Niedl, 1965 y Zapf 1996, citados por Moreno et al., 2005), tal como se mencionaba anteriormente, haciendo alusión a las características de las organizaciones más propensas a presentar el fenómeno de Acoso Laboral.

Además, este proceso es indispensable para detectar necesidades de capacitación en las organizaciones, ya que permite observar qué errores se pueden estar cometiendo y qué procesos se omiten por desconocimiento del cargo, por falta de experiencia de educación, por desatención del mismo empleado o por falta de adecuación del trabajador a su puesto de trabajo, considerando además que es ficha clave en la motivación de los trabajadores (Alles, 2002).

Por otra parte, la fuerza laboral tiende a perder interés en lo que hace si no obtiene los reconocimientos correspondientes, por esto las organizaciones que

descuidan el desempeño del trabajador facilitan que éste baje su motivación y termine realizando sus actividades con el mínimo esfuerzo para permanecer en el cargo.

Existen varios momentos o fases en la Evaluación del Desempeño, los cuales deben considerarse para que este proceso se lleve a cabo con éxito, la primera fase tiene que ver con la definición del puesto, esto permite que tanto el jefe como el empleado estén de acuerdo con las responsabilidades y criterios de desempeño (Alles, 2002), si esta etapa del proceso no existe es muy posible que se evidencie la falta de claridad en las funciones de los cargos o indefinición de ellas, lo que las lleva a generar ambigüedades respecto a los roles, así que teniendo en cuenta este aspecto se puede observar con claridad como apartir de esta fase, podría surgir un detonante del fenómeno Acoso Laboral.

La segunda fase esta compuesta de 2 momentos, uno relacionado con la divulgación al personal de la empresa o la invitación a la participación del proceso antes de llevar a cabo la Evaluación de Desempeño, con el objetivo de involucrarlo y comprometerlo con éste, de tal manera que para la fecha en que se evalúe a todo el personal de la organización, tengan una idea de lo que se va a realizar, cuál es su importancia, sus beneficios, metodología y frecuencia y un segundo momento sería la Evaluación del Desempeño como tal, la cual incluye unos criterios de desempeño y un tipo de calificación (Alles, 2002), el cual elige previamente la empresa (Departamento de Gestión Humana) o el responsable que ésta haya elegido para tal fin, esta etapa a su vez está relacionada con el entrenamiento de los evaluadores, ya que éstos deben estar familiarizados con las técnicas y las herramientas que se vayan a manejar, son los jefes o los supervisores de los cargos los que deben realizar la evaluación y deben realizarla de manera justa, objetiva, transparente, confiable y valida (Alles, 2002 y Monzó, 2003), lo que quiere decir que éstos deberán enfocarse en la transparencia, relacionada con la precisión de lo que debe demostrarse en el proceso, en la objetividad, de modo que si se realizan juicios se realicen con base en la evidencia que presente el trabajador y no bajo las expectativas o las creencias que el evaluador tenga respecto a él, en la confiabilidad, de modo que la evidencia que se obtenga sea similar en todas las evaluaciones, así el instrumento sea aplicado por distintos evaluadores y en la validez, que realmente el instrumento que se utilice corresponda a las competencias del cargo que se esté evaluando.

Una tercera y última fase sería la retroalimentación, entendida como la devolución del proceso al trabajador, en donde se analizan los aspectos más significativos de la evaluación y se establecen futuros compromisos de acuerdo a los aspectos que se deban mejorar, los cuales se puedan supervisar de manera continua. La idea de esta fase es básicamente, reconocer los aspectos positivos e identificar el origen de los aspectos negativos en el evaluado respecto a su desempeño (Alles, 2002). Al respecto, vale la pena destacar la importancia de los refuerzos positivos, ya que a las empresas de hoy se les ha olvidado que un refuerzo positivo para un trabajador, no sólo está enfocado en el factor



dinero, desconociendo de esta manera el poder motivacional que pueden ejercer. Un refuerzo positivo también es una palabra de felicitación o un gesto de agradecimiento, un reconocimiento en público, entre otros. El refuerzo positivo lleva a que se generen sentimientos igualmente positivos en una organización, mejoran la calidad de vida en el trabajo, lo que se ve reflejado en el Clima Laboral.

El temor y la tensión que generan los procesos de Evaluación de Desempeño en muchos empleados, está relacionado con que, en la mayoría de los casos, recibieron sólo refuerzos negativos y, por lo general, en las empresas en las cuales se utilizan más refuerzos positivos que negativos, a los empleados les agrada ser evaluados, respondiendo de manera responsable frente a sus obligaciones (Daniels, 1993).

Al respecto, actualmente las organizaciones que tienen como fundamento ideológico el principio de la excelencia, podrían tener desfigurada la razón de ser de sus sistemas de evaluaciones, ya que éstos se convierten en mecanismos generadores de tensión para los empleados, teniendo en cuenta que son ideados para exigir tanto cuantitativa como cualitativamente, lo cual obliga a la superación continua de acuerdo con este principio, ignorando el la importancia del refuerzo positivo. Viéndolo de este modo, los sistemas de evaluación dentro del marco de estas empresas, se acercan más a lo que en realidad no deberían ser, la Evaluación del Desempeño debe ser un proceso transparente, formativo, motivador y orientador y no debe poseer una intención sancionadora (Monzó, 2003), teniendo en cuenta que las consecuencias de estos procesos podrían afectar directamente al individuo, de manera negativa.

De acuerdo con lo anterior, ¿qué clase de proceso es aquel que está obligando al trabajador de manera inconsciente o quizás consciente, a que sea excelente en todo lo que haga? ¿Acaso no lo lleva a sentirse fracasado y derrotado, cuando no se obtienen los resultados esperados? ¿Y esto, en últimas, está logrando el objetivo formador, motivador y orientador, que deben incluir los procesos de evaluación?

Se hace alusión a estos cuestionamientos, porque como ya se había mencionado anteriormente, existen personas que consideran que una de las ventajas de este proceso, es que ayudan a la Gerencia a decidir a que trabajadores en la empresa hay que despedir cuando la empresa requiere un recorte de personal por ejemplo o cuando hay que sancionar o corregir, ignorando que también se deben reconocer los meritos en los trabajadores, tal como lo menciona Aubrey C. Daniels “ la corrección consiste en castigar el comportamiento indeseable y reforzar el conveniente” (1993: 127), haciendo alusión al término castigo como “una consecuencia activa que disminuye un comportamiento” (1993: 128), no como la solución del problema que en últimas está afectando el desempeño del trabajador, por lo tanto se podría decir que un castigo puede ser una expresión de un desacuerdo con alguna actitud, un regaño una crítica no agresiva o hasta una fruncida de ceño (Daniels, 1993) por parte del evaluador o en algunos casos del Gerente de la empresa, pero hay que tener en cuenta que para corregir

se deben seguir ciertas reglas que ayudan a que este proceso no se vuelva subjetivo, como por ejemplo: a) definir claramente el comportamiento que se debe corregir, b) usar datos cuantitativos para buscar la forma de mejorar y no de despedir, los cuales servirán además al evaluador para enfocarse más en el comportamiento y no en el trabajador, c) reforzar los comportamientos deseables pero no al mismo tiempo de darse el castigo c) corregir de manera inmediata, d) no corregir cuando el evaluador este enojado y d) no corregir en público (Daniels, 1993).

Siguiendo con lo anterior, se podría atribuir que una de las razones por las cuales algunas empresas le tienen más fe a los castigos que a los refuerzos positivos, es porque, cuando se da un castigo o se corrige una actitud indeseada en un trabajador, la mayoría de las veces éste dejará de hacerlo, muy probablemente, de forma inmediata, según como sea la forma en que se suministró el castigo, ya que algunas veces se observa que un grito va acompañado de una amenaza de despido. En cambio, cuando se refuerza un comportamiento deseado, se requiere de la espera de varios días o algunos meses, para saber si fue eficaz o no lo fue (Daniels, 1993); un ¿grave error?, y ¿qué pensar de aquellas empresas que están tomando decisiones o actitudes hacia sus empleados, con base en resultados alterados de la Evaluación del Desempeño, a causa de errores, omisiones en el proceso y a la falta de ética al interior del mismo, más que por el comportamiento indeseable del trabajador?.

Luego de este recorrido por los procesos de Talento Humano y la Evaluación del Desempeño, se podría finalizar el artículo con el anterior interrogante, el cual hace parte de varias inquietudes que surgen a lo largo de investigar la relación que puede existir entre el Acoso Laboral y los procesos de Gestión Humana y las cuales fueron la base para tomar la decisión de indagar sobre el tema.

A manera de conclusión y según lo observado durante todo el proceso de investigación, se podría decir:

1. Los diferentes mecanismos, métodos, actividades u objetivos que se tienen en cuenta para llevar a cabo los diferentes procesos de Gestión Humana dentro de las organizaciones, sí podrían estar relacionados con la aparición del Acoso Laboral, analizándolos como factores de fondo y no de forma, ya que existe un interés intrínseco dentro de la Gestión Gerencial en las empresas que llevan a sus diferentes departamentos o direcciones a elegir los métodos en los procesos, en este sentido surgen diferentes detonantes del Acoso Laboral.
2. Los responsables de los departamentos de Gestión Humana deben concienciar a los Gerentes sobre la gravedad del Acoso Laboral y la importancia de informar a todo el personal de las empresas sobre sus causas y consecuencias, ya que en caso de que el fenómeno se desarrolle, éste afectaría la motivación de los mismos y por ende la productividad de la empresa.

- 
3. Los departamentos de Gestión Humana como responsables del Talento Humano al interior de las organizaciones, deben asumir el compromiso y la función de participar activamente en la transformación del concepto que tradicionalmente han tenido sobre el triunfo y la excelencia, dirigida a la capacitación técnico-científica, la perfección continua, la intensificación del trabajo y la exigencia, lo que ha significado en ellas mayor competitividad, a costa de limitar al hombre a un componente intelectual, dejando de lado su esencia psicosocial.
 4. Es claro que las empresas deben abordar al ser humano como centro de producción empresarial, dándole una alta valoración a los aspectos psíquicos de las personas, a su intelecto, a sus habilidades y a su suspiración.
 5. El proceso de concientización en las empresas sobre el fenómeno Acoso Laboral, está relacionado directamente con el conocimiento que éstas posean sobre el tema, por lo tanto se puede inferir que hoy en Colombia son pocas las empresas que han recibido información al respecto, teniendo en cuenta que son las grandes organizaciones las que cuentan con departamentos de Gestión Humana bien estructurados, de ahí que el sector de la pequeña y mediana empresa siga estando desinformado. Así como el gobierno actual ha tomado medidas al respecto implícitas en la ley 1001 de 2006, su compromiso también debe estar relacionado con la implementación de campañas masivas informativas sobre el Acoso Laboral, haciendo alusión a sus causas, síntomas y consecuencias, tanto en la víctima como en la organización.
 6. Las empresas que, hoy por hoy, se desarrollan y prosperan bajo el fundamento ideológico de la excelencia, son más propensas a desencadenar el fenómeno de Acoso Laboral, teniendo en cuenta que este fundamento tiene como objetivo alcanzar una mayor productividad, mediante el aumento de las exigencias impuestas a los trabajadores, lo cual los está llevando a adoptar un “ideal organizacional”, que hace que el individuo pierda sus valores humanos en aras de la perfección y la competitividad continua.

► Referencias bibliográficas

Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias: evaluación de 360 grados*. Barcelona: Granica.

Aubert, N. y De Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia: ¿del caos a la lógica o de la lógica al caos?*. Barcelona: Paidós Contextos.

Castillo Aponte, J. (1993). *Administración de personal*. Madrid: ECOE.

Daniels, A. (1993). *Gerencia del desempeño*. México: Mc Graw Hill.

Dávila, C. (1985). *Teorías Organizacionales y administración*. México: Mc Graw Hill.

Garrosa Hernández, E., Morante Benadero, M.E., Moreno Jiménez B., Rodríguez Muñoz, A. (2004). Acoso psicológico en el trabajo: una aproximación organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20 (3), 277-289. Recuperado el 22 de Abril de 2006 desde la base de datos EBSCO (fuente académica) en internet: <http://www.ebsco.com>.

Ministerio de la Protección Social. (2006). *Resolución No 000734 de 2006* (15 Mar 2006). Bogotá: El Ministerio.

Ministerio de la Protección Social. (2006). Ley 1010 de 2006 (enero 23). Bogotá: El Ministerio.

Monzó Arévalo, R. (2003, Ene - Jun). La evaluación de competencia laboral y la ética. *Hospitalidad ESDAI*, (3), 121-146. Recuperado el 27 de mayo de 2006 desde la base de datos EBSCO (fuente académica) en internet: <http://www.ebsco.com>.

Peralta, M.C. (2004). El Acoso Laboral-Mobbing-Perspectiva Psicológica. *Revista de estudios sociales*, (18), 111-122. Recuperado el 22 de Abril de 2006 desde la base de datos EBSCO (fuente académica) en internet: <http://www.ebsco.com>.

Unión Sindical de Madrid Región de CCOO (2002). *Acoso psicológico en el trabajo los efectos de la nueva organización sobre la salud*. Madrid: El autor.