



BULLYING LABORAL RETO PARA LA GERENCIA DE HOY

ALEXANDRA VELANDIA

CODIGO 6501576

SEMINARIO DE GRADO

DOCENTE

MIGUEL GARCIA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

BOGOTA

2014

## Bullying Laboral Reto Para La Gerencia De Hoy

En la última década es más común escuchar la palabra Bullying en diferentes áreas del diario vivir del ser humano, “el concepto refiere al acoso escolar y a toda forma de maltrato físico, verbal o psicológico que se produce entre escolares, de forma reiterada y a lo largo del tiempo” (<http://definicion.de/bullying/>).

Este fenómeno empieza a ser estudiado por el Psicólogo noruego Dan Olweus en el año de 1973, a raíz de diferentes episodios de suicidio de jóvenes en edad escolar en su país, los estudios demuestran que Europa ha sido uno de los continentes con mayor impulso para desarrollar estudios reales sobre bullying; tanto así que en Inglaterra desde hace más de 25 años existen tribunales escolares que permiten orientar a los estudiantes que afrontan esta situación y prevenir posibles ataques de este tipo.

El concepto de acoso laboral “Bullying o Mobbing” fue introducido en las ciencias sociales por el etólogo Konrad Lorenz, como extrapolación de sus observaciones en diversas especies de animales en libertad, en su significado original más simple, “se llama Mobbing al ataque de una coalición de miembros débiles de una misma especie contra un individuo más fuerte. Actualmente, se aplica a situaciones grupales en las que un sujeto es sometido a persecución, agravio o presión psicológica por uno o varios miembros del grupo al que pertenece, con la complicidad o aquiescencia del resto” Djamil (2007).

Salinas (2008) “En la década de los 80 el profesor Heinz Leymann definió el Bullying como fenómeno en que una persona o grupo de personas ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente (al menos una vez por semana) y durante un tiempo prolongado (más de seis meses) sobre otra persona en el lugar de trabajo, con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el

ejercicio de sus labores y lograr finalmente que esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo”(p.18).

Como observamos el Bullying no solamente ha tenido una connotación escolar, sino que se ha trasladado a otros escenarios de la vida actual con diferentes protagonistas, seguramente es un fenómeno nuevo en su tratamiento pero antiguo en su esencia, sin embargo apenas está empezando a ser conocido por los distintos actores del conflicto; lo que conlleva un análisis profundo desde sus inicios hasta su resolución., de acuerdo a Zapf y Einarsen (citados en Peralta, 2004) “ a partir de los estudios adelantados por los países nórdicos en la década de los 80 se empieza a tratar el acoso laboral en el ámbito de las organizaciones, como el European Journal of Work and Organizational Psychology publicó en 1966, ocho de los trabajos presentados en un simposio sobre mobbing, en el Séptimo Congreso Europeo de Psicología Organizacional y del Trabajo, realizado en el año de 1995 en la ciudad de Győr, Hungría. En adelante, sucesivos simposios llevados a cabo en los siguientes congresos europeos de psicología organizacional -ocurren cada dos años en diferentes ciudades- lograron promocionar e incentivar la investigación en el tema”.(p. 112).

El Bullying es un tema de investigación actual que se viene desarrollando y que a través de su estudio ha sido posible identificar, medir, controlar y prevenir este tipo de conflictos en las organizaciones, que en gran medida pueden pensar que se trata de problemas de las personas que contratan; sin conocer que realmente de acuerdo a los estudios realizados es un problema que nace por inconvenientes culturales y de estructura organizacional; capaz de destruir no solo a la persona o personas víctimas de él, sino a las organizaciones y sus equipos de trabajo que sin una adecuada guía y manejo pueden terminar seriamente afectadas y con bajos índices de productividad.

Desde este punto de vista; entonces se piensa en un escenario donde la alta gerencia y el equipo de líderes de las organizaciones dirijan sus esfuerzos hacia una mejora continua en el ambiente de trabajo y en los valores

corporativos, que sin lugar a duda son la base fundamental para la armonía organizacional y de la cual se puede crear mejores y más sanas relaciones; tanto para el cliente interno como externo, siendo así se debe estar totalmente informado acerca de estos temas y así tener las herramientas necesarias para enfrentarlo con soluciones viables y profesionales para lo cual se inicia diciendo que “El término de hostigamiento laboral –mobbing o bullying-, es sinónimo de intimidar, obligar a otro, afectarlo, abalanzarse o atacar en grupo, e igualmente se conoce como terror psicológico, agresión laboral, acoso laboral y psicológico”. Según Luna (citada en Peralta 2004), la palabra acoso presenta la misma raíz que acuso. (p.112).

El término “accusatio”, del latín causam, remite a las “acusaciones” cuyo papel es central en los comportamientos de mobbing, así el hostigamiento o acoso laboral ha sido definido por diferentes autores como el abuso emocional y las conductas agresivas y hostiles que se ejercen de manera constante entre compañeros de trabajo y/o entre superiores y subordinados, acompañadas de comunicaciones negativas y poco éticas.

El hostigamiento laboral se dirige de manera sistemática desde uno o varios individuos hacia un individuo solitario que debido al ataque se ve empujado a una defensa inútil de la posición que tiene frente a la continua agresión (Einarsen, 2000; citado por Peralta 2004). (p.112).

Bajo esta contexto se puede afirmar que el Bullying Laboral representa acciones de maltrato, tanto físicas como psicológicas de manera repetitiva de una o varias personas hacia un compañero de trabajo ya sea de un superior o cualquiera en general, distorsionando su entorno laboral y alterando el clima organizacional, el bullying laboral es una realidad que hoy afecta a miles de trabajadores alrededor del mundo, generando graves consecuencias para los negocios y vida de los empleados; en ocasiones es una situación difícil de identificar y que se confunde con errores de interpretación o malos hábitos de lenguaje, pero de los cuales si no se toman las medidas necesarias pueden

convertirse en la razón de continuas enfermedades laborales propias de la actualidad.

Es importante hacer referencia a las formas como el hostigamiento laboral se manifiesta en la interacción laboral hasta producir efectos en las personas y en el clima organizacional. “Se señala que las personas sometidas a esta agresión enfrentan insultos persistentes, apodosos ofensivos, burlas, aislamiento, crítica constante, abuso físico y personal e incluso, actos menos evidentes como son el aislamiento o la exclusión del grupo de compañeros” Zapfy Einarsen (citado en Peralta 2004,(p.113), en este contexto como gerentes y líderes de empresa se enfrenta a un nuevo reto profesional, poco frecuente pero cada día más real es las organizaciones modernas; de allí la importancia por desarrollar estrategias que permita utilizar mejor las diferentes habilidades gerenciales para enfrentar este fenómeno y así aportar un nuevo enfoque a la cultura organizacional.

Los factores asociados a la aparición de este tipo de hostigamiento laboral, según diversas investigaciones se pueden identificar desde dos perspectivas; la primera las practicas organizacionales en las que se permite el abuso de poder, la existencia de estructuras de la organización poco claras para los empleados, la toma de decisiones organizacionales mal definidas, la insuficiente calidad en los roles, el pobre manejo de los conflictos y las practicas éticamente cuestionables (Boada et al. 2003 citado por Peralta , 2004); (p. 114), y la segunda el comportamiento individual de las personas es decir su manera de relacionarse, todas aquellas acciones, conductas que ejerce una persona sobre otra y que busca a toda costa imponer, subestimar y maltratar al otro sin medir las consecuencias.

Vale la pena conocer el perfil de los actores del problema, para lo cual es necesario determinar ¿qué clase de persona es el acosador y cuáles son las características de la víctima y sus comportamientos frente a esta situación?

El acosador o victimario, es la persona que se encarga de realizar cada uno de los actos negativos en contra de su víctima, normalmente lo hacen para poder tapar su falta de actitud y poco esfuerzo en cuanto a sus funciones laborales, y todo a causa de la inseguridad en cuanto a sus habilidades tanto personales como profesionales.

Marie-France Hirigoyen, describe ciertas características que permiten detectar un agresor en los lugares de trabajo : El sujeto tiene una idea grandiosa de su propia importancia, le absorben fantasías ilimitadas de éxito y de poder, se considera especial y único, tiene una necesidad excesiva de ser admirado, piensa que se le debe todo, explota al otro en sus relaciones interpersonales, carece de empatía aunque pueden ser muy brillantes socialmente, puede fingir que entiende los sentimientos de los demás y por ultimo tiene actitudes y comportamientos arrogantes(<http://contenidos.universia.es/especiales../mobbing/perfiles/agresor/index.htm>)

El acoso laboral con el paso del tiempo ha tomado tanta fuerza que se ha convertido en un tema de interés para los líderes de las organizaciones, pues está afectando seriamente el alcance de los objetivos corporativos y la tranquilidad de los trabajadores en el desempeño óptimo de sus funciones; de ahí la importancia por conocer sus implicaciones y así lograr una solución viable.

Existen diferentes modalidades de bullying laboral, las cuales han sido identificadas por expertos, de las que comúnmente se habla es del acoso ascendente, que puede darse cuando un jefe llega a una organización y sus trabajadores en desacuerdo inician las acciones mencionadas anteriormente que configuran el bullying de manera continua superando los 6 meses, también puede suceder este caso con empleados que son ascendidos y que sus nuevos subordinados no están dispuestos a aceptar como líder del equipo.

Este tipo de situaciones pueden desencadenar conflictos graves en las organizaciones y son contextos que se presentan en el día a día de la vida

laboral y que si no se manejan de una manera adecuada a través de procesos de mejora de cultura, de enseñanza de valores y de seguimiento a procesos y equipos de trabajo, puede desatar rupturas en la organización donde evidentemente ya existe problemas de estructura que abonaron espacio a este conflicto.

Por otro lado el acoso horizontal, este Bullying es aquel que ocurre entre compañeros de trabajo que están en el mismo nivel laboral, los cuales por medio de ofensas, abusos y bromas pesadas, agreden, con el único fin de no permitir que la víctima sobresalga por encima de ellos y pueda obtener ascensos, aumentos de sueldo y reconocimiento.

Se puede constituir este tipo de bullying cuando se unen un grupo de trabajadores y acosan a su víctima ya sea por su condición física o emocional o simplemente ser distinta a ellos, se configura un comportamiento de aislamiento y de acoso continuo que puede llevar al acosado hasta el punto de renunciar a su trabajo

Finalmente la situación quizá más común de acoso o bullying laboral, es la que se presenta en una empresa donde una persona con poder ejerce su cargo de manera ofensiva con el fin de afectar un subordinado, no en ámbito netamente laboral de exigencia sino de la manera que se configura el acoso, la persecución y cometiendo acciones repetitivas en contra con un trabajador, aunque es conocido como el caso de bullying más común y por lo tanto debería ser el más manejado, es el caso más difícil y conflictivo pues quienes se involucran en este tipo de conflicto por lo general manejan intereses y hacen parte de niveles jerárquicos altos, donde por las mismas estructuras es difícil acusar y por lo general un empleado en este tipo de situación por miedo y necesidad prefiere callar y no denunciar.

Muchas de las actitudes realizadas por el agresor en contra de su víctima son el trato discriminatorio, tener actitudes negativas con él, realizar exclusiones y desplantes, en caso de los directivos, lanzar gritos, insultos cuando está en

presencia de los compañeros, amenazas con relación a su continuidad en la empresa, implantar metas y objetivos en tiempos inalcanzables, quitarle las tareas más relevantes, asignado tareas sin importancia, sobrecarga de funciones y tareas, entre otras.

Las víctimas por un lado son aquellas que contienen ciertas características especiales que los diferencian de los demás, como inteligencia, apariencia física, éxito social y laboral, o en otros casos son aquellas personas que se resisten a participar o compartir ideas que pueden estar en contra de sus propias creencias y pensamientos.

Por tal razón es importante determinar ¿cuáles son las consecuencias generadas a causa del Bullying? En las organizaciones este problema ha aumentado drásticamente, las consecuencias que sufre una persona que ha sido sometida a este tipo de acoso laboral, pueden ser de tipo social, familiar, laboral, personal y psicológico, etc., y en cuanto más se prolonguen estas actividades hacia la víctima, los resultados negativos van a ser cada día peores para el desarrollo normal de su vida; significando la renuncia de la víctima al actual trabajo de manera voluntaria o forzada.

Desde el punto de vista histórico del derecho existen países que ya tienen legislación referente al asunto desde hace mucho tiempo, ejemplo de ello son países como Suecia (1992), Australia (1996), Estados Unidos (2002). En Colombia se creó la Ley 1010 de 2006, en la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y los hostigamientos en el marco de la vida laboral.

Es un tema relativamente nuevo en Colombia que apenas se empieza a conocer, sin embargo ya ha tenido las primeras repercusiones a nivel social y empresarial, de acuerdo a las investigaciones adelantadas por el Ministerio de Trabajo y a las declaraciones del Viceministro de Relaciones Laborales David Luna “desde el año 2006, se han abierto 4.849 investigaciones por acoso laboral. Solo en el primer semestre del año 2012, se registraron 655 denuncias,



más de la mitad del año anterior” (<http://www.portafolio.co/economia/suben-las-quejas-acoso-laboral-durante-2012>)

Para afrontar el tema del acoso laboral en Colombia el Ministerio de Trabajo en cumplimiento de lo acordado en Resolución 652 de Marzo de 2012, solicito la conformación de comités de convivencia laboral; tanto en entidades públicas como privadas y que tiene como fin la prevención y corrección de conductas de acoso laboral, este comité se conforma por un número igual de trabajadores, representante de sus compañeros y representantes de los empleadores los cuales tendrán como principal tarea mediar y prevenir en los casos de acoso.

Adicionalmente una la víctima de este acoso cuenta con la opción de denunciar estas conductas, ante un juez laboral en el caso de las empresas privadas o la procuraduría para las entidades públicas, sin embargo aún falta mayor trabajo para concientizar a las víctimas de la importancia de dar conocer estas situaciones de abuso; pues la gran mayoría prefiere pasarlos por alto ya que erróneamente creen que es la solución.

Como se observa Colombia se encuentra adelantando un arduo trabajo con el fin de prevenir y condenar este tipo de acciones, no obstante es un tema aun en sus inicios y que a pesar de la existía de la Ley no crea la seguridad suficiente por parte de la víctima para denunciar el caso; pues no ofrece las garantías de resolución y la experiencia que prevenga la pérdida del empleo por parte del trabajador y que lo proteja de una nueva aparición de acoso para la víctima.

Sin lugar a dudas aunque ya existen mecanismos de prevención, control y sanción de este tipo de acciones, no es la solución que la empresa busca, pues no sería el fin de una organización resolver problemas de bullying sino trabajar con el fin de que este tipo de conflicto no llegue a la organización; en otras palabras lo ideal para la empresa sería prevenir.

La Gerencia deberá estar preparada documental e intelectualmente para afrontar posibles casos de bullying, pero bajo estrategias organizacionales tendientes a cultivar buenas prácticas empresariales, es decir un continuo trabajo de fortalecimiento de relaciones, de valores y conocimiento mutuo además del aporte de la organización hacia procesos de mejora continua, capacitación, transformación y actualización de los roles de cada miembro del equipo, demostrando confianza, fidelidad y alegría a cada persona parte de la organización.

Haciendo énfasis en prevención y/o manejo del bullying laboral el paso a seguir es un adecuado estudio de la estructura organizacional donde se está generando esta situación, desde la estructura organizacional se deberá corregir aquellas brechas donde se permite el abuso de poder o la desigualdad, la jerarquización mal formulada, es aquí donde se plasma el direccionamiento organizacional.

De acuerdo a Robbins y Coulter (1995) La estructura organizacional es definida como la distribución formal de los empleos dentro de una organización (p. 234), su construcción debe enfocarse a todas las áreas de la organización; teniendo en cuenta personas, recursos y fines, evaluar dicha estructura permitirá conocer a fondo diferentes problemas en las jerarquías y definición de cargos o roles, se dice que el Bullying puede aparecer por problemas de estructura organizacional, precisamente por la falta de comunicación y conocimiento de las partes involucradas al momento de su diseño, para el cual definitivamente es fundamental conocer la organización, quien la compone, cuál es su objetivo, misión, visión, valores corporativos entre otros.

Enfrentar un caso de Bullying a nivel organizacional implica un estudio detallado de la organización, para así lograr identificar desde la estructura las falencias presentes y al mismo tiempo que está propiciando esta situación, no es una tarea sencilla más en organizaciones donde la gerencia y el liderazgo se enfocan hacia el alcance de los objetivos netamente financieros sin tener en cuenta que sus estructuras propician ambientes laborales desagradables para

los empleados y por qué no decirlo una falta de cultura empresarial que evoca ambientes laborales que fomente los conflictos interpersonales.

Un trabajo dirigido a evaluar nuevas estructuras organizacionales menos jerárquicas y más horizontales; donde se le dé la importancia a los roles de los trabajadores, demuestra un mayor esfuerzo por el trabajo en equipo y la eliminación de diferencias entre áreas visualizando que el fin de la organización es crecer en todo sentido y con todos sus miembros.

Es en este sentido donde la labor desde la gerencia debe enfocarse a generar canales de comunicación efectivos que medien en estas nuevas organizaciones y comprueben a los altos directivos que los empleados son más eficientes en ambientes laborales con armonía, donde se les tenga en cuenta sus opiniones, su aporte para cumplir con la misión y acerca día a día a la empresa a la visión organización y así trabajar por propiciar mejores prácticas empresariales.

En consecuencia una verdadera comunicación es el primer acercamiento positivo para resolver un conflicto de Bullying laboral, es la principal habilidad que se debe utilizar, es el puente entre el conflicto y la negociación, es la consecuencia de un adecuado proceso de discernimiento y comprensión, capaz de guiar un proceso de transformación de una manera fluida e idóneo para crear lazos lo suficientemente sólidos que transformen las estructuras y el pensamiento de quienes están inmersos en ellas, es importante utilizar un lenguaje fluido y adecuado con cada miembro del conflicto es decir para las partes se deberá tener las palabras adecuadas, preguntas apropiadas, movimientos correctos y momentos oportunos.

La comunicación es un recurso vital para el fluir de las organizaciones, está no solo debe estar presente entre los empleados sino también entre aquel Gerente-Operario; pues cada uno dentro de sus áreas identifica ciertos estímulos y características de la organización, pero ciertamente conviven como mundos aislados sin puentes directos que permitan percibir que pasa en cada

uno de ellos, si el Bullying nace de estructuras organizacionales débiles es esto lo que primero se debe combatir la falta de comunicación entre los miembros de la organización.

El paso a seguir es evaluar la cultura organizacional, es decir todas aquellas características inmersas en el diario vivir de la compañía, que modelan las conductas de cada miembro de la organización, en la vida laboral se está inmerso en todo tipo de organizaciones con todo tipo de personas, reglas, responsabilidades, ventajas y desventajas; por lo que es necesario impactar en ella y de esta manera crear estrategias viables para motivar al equipo de trabajo y así lograr los cambios de conducta que eviten espacio para el bullying.

De acuerdo a McFarland (1996), “La cultura refleja la personalidad de la organización, una cultura sana proporciona sentido, dirección, propósito y claridad; las fuerzas unificadoras que estimulan la sabiduría colectiva y la energía de cada miembro de una empresa para ir hacia su visión y logros más elevados” (p.122).

conforme lo anterior y para evitar la aparición del bullying o para mitigar sus consecuencias y solucionar estos casos, el trabajo en la cultura es realmente importante; los esfuerzos por culturas innovadoras son claves para afrontar los retos de la empresa actual, un ejemplo exitoso de innovación desde la cultura lo ofrece el caso de el Cirque du Soleil (El circo del Sol) de Montreal, Robbins y Coulter (1995) sostienen que “ sus gerentes afirman que su cultura proviene de participación, comunicación, creatividad, diversidad” (p. 60), es decir de cada una de las habilidades propias de los líderes de las organización de visión global.

Como se ha observado la gerencia cuenta con amplios campos de acción que permiten direccionar las organizaciones hacia ambientes laborales más humanos y placenteros para cada miembro de la compañía, permitiendo su desarrollo, crecimiento individual y colectivo que propicien cambios en las

estructuras organizaciones de hoy que conllevan a mejores prácticas de manera profesional y humana.

Resulta importante trabajar por una cultura sana, basada en valores que sean compartidos por todos los miembros de la organización, que sirvan como medio para unir y transformar el clima organizacional; la alta gerencia deberá enfocar la cultura en valores compartidos donde evidencie el esfuerzo por el logro de los objetivos en conjunto y donde el líder sea el principal ejemplo a seguir para cada miembro del equipo de trabajo.

Es en esta dirección donde emana el trabajo de un verdadero líder, que a través del ejemplo demuestra su esfuerzo por llevar a su equipo de la mano de hacia mejores resultados y así demostrar su integridad y sus valores éticos; son su principal aporte al equipo de trabajo y manifiesta su esfuerzo por dirigir y llevar a su equipo de trabajo hacia un verdadero trabajo colaborativo donde cada miembro visualiza su líder y busca imitar lo positivo, creando mayor responsabilidad y conciencia de sus cargos y la manera de desarrollar su trabajo y sus relaciones con los demás.

Proteger a cada miembro de la organización más que proteger significa apoyar y responsabilizar; es brindar herramientas para la toma de decisiones que le permita desarrollar sus habilidades en un ambiente de confianza, es aquí donde el líder podrá desarrollar un trabajo de empowerment; brindado a sus equipos libertad para ejecutar sus tareas y creando mayores responsabilidades que sin lugar a dudas; los trabajadores verán como un reto mayor en sus actividades diarios y un voto de confianza de parte de sus dirigentes y logrará cambiar su mentalidad, cuando un empleado asume tareas que desarrollan sus capacidades y siente que se le delegan funciones importantes estará dispuesto a entender que su posición y presencia en la organización es importante, el líder debe ser una constante guía que recuerde la importancia de los miembros de su equipo y con esto genere mejores comportamientos frente al trabajo y a las personas que lo rodean; pero es importantes resaltar que este tipo de

liderazgo es aquella mezcla de características tanto mentales como intelectuales que no todos desarrollan.

adelantar este trabajo implica conocer los equipos; es decir estar inmersos en su día a día, en sus procesos de aprendizaje, crecimiento profesional y personal, este trabajo viene acompañado obviamente del impulso de todos los miembros de transformar sus pensamientos a un nivel de compromiso global, tanto con ellos como con la organización, es una transformación que apunta a conformar empresas solidas con procesos limpios y capaces de enfrentar problemas con mayor grado de conocimiento y éxito.

Influir sobre la cultura empresarial también implica crear mejores condiciones de trabajo para los miembros del equipo, a través de normas y procedimientos conjuntamente creados en pro del beneficio colectivo, es importante por esto todo el trabajo que se desarrolla a través de principios, valores y códigos de ética, la empresa actual es consciente de estas necesidades y de la importancia que tiene para la sociedad conservar los valores y principios morales que permitan mejores relaciones y una vida más cordial, es por esto que las empresas también deben impulsar la conservación de los mismos.

Para desarrollar estas practicas están disponibles los códigos de ética, que surgen por la necesidad de conservar la confianza y la lealtad, Estados Unidos ha sido uno de los países que más impulsa el tema luego de afrontar varios casos de negocios bajo cuerda de notada recordación, se ha venido demostrando la necesidad de códigos de ética que permitan a través principios y valores vivenciar mejores prácticas organizacionales, guiadas por una conducta ética, transparente alineando la conducta de los trabajadores, es aquí donde los códigos de ética son herramientas necesarias para mitigar conductas tales como el bullying laboral, un código de ética que contemple principios fundamentales para cualquier ser humano, se convertida en un lineamiento por parte del trabajador.

Para llegar a vivenciar la ética en las organizaciones es necesario el trabajo del líder en la recordación y/o creación de códigos de ética alineados con la estrategia del negocio, es decir que para su creación es necesario tener claros los objetivos, misión y visión de la compañía; además de cuáles serán estos valores corporativos que se quiere difundir en la organización y sus colaboradores y que permita a todos los miembros del equipo sentir un verdadero respaldo y apoyo asimismo estar guiados por valores morales y éticos de carácter universal.

Según McFarland (1996), “en la medida en que comprendamos y actuemos con base en el bien común, seremos entonces más respetuosos y tolerantes unos con otros; de modo que los valores éticos contribuyen por una parte al auto mejoramiento, y por otra al bienestar general de los demás” (p. 125).

Como observamos los valores son guías de comportamiento que bien fundamentados podrán convertirse en los mejores aliados para una organización y en la mejor fórmula para cambiar el estilo de un trabajador que ejerce conductas negativas hacia sus compañeros.

Para estar inmersos en un liderazgo para el siglo XXI según McFarland (1996), “las culturas sanas prosperan especialmente cuando los líderes creen, genuinamente, que tienen buena gente, y así se lo hacen saber. Lo que destaca un buen servicio al cliente son las relaciones de las personas dentro de la compañía” (p. 158), que tan importante es la cita anteriormente mencionada, resume todo el trabajo que se debe desarrollar por las relaciones sanas a través de los valores compartidos tanto para el cliente interno de la compañía, quien es el reflejo de lo que es la empresa para todos sus clientes externos, quienes son su razón de ser; las personas son el principal recurso en las organizaciones, de ellas y su satisfacción laboral depende cumplir con cada uno de los objetivos propuestos, sabiendo esto; ante el Bullying la inclusión de valores compartidos ayudarán, pues lograrán mostrar cuán significativo es cada miembro para la organización y que tan importante es que ellos compartan y vivencien la cultura organizacional desde todos sus ámbitos.

El liderazgo aporta un enfoque esencial a la resolución del conflicto pero este deberá estar enfocado un tipo de líder efectivo; es decir un líder que utilice hábitos que lleven a tomar las mejores decisiones para los equipos de trabajo y esencialmente para las organizaciones, desde este punto de vista se requiere de líderes capaces de tomar decisiones y tener carácter; tomar decisiones en pro de un fin y carácter para que sus decisiones sean apoyadas y seguidas, generando entre sus colaboradores la confianza y el empoderamiento.

Como líderes involucrados en una situación de bullying y de acuerdo a lo mencionado anteriormente, se debe tomar conciencia que si se configura una situación como está en la organización, será por una falta de una visión global y de conocimiento de la cultura y el equipo de trabajo y su manera de vivenciar los valores corporativos, en otras palabras no son solo las personas sino las organizaciones que se crean y se brindan a la sociedad.

Propiciando cambios de cultura necesarios para enfrentar o evitar el Bullying Laborales continua con un trabajo más personal con los involucrados en un proceso de bullying, a través de un adecuado manejo de conflictos para lo cual es necesario mejorar las estrategias de comunicación creando espacios más sanos que permitan resolver el conflicto; donde la comunicación, el dialogo, la escucha son factores claves para entender las raíces del problema y así poder mediar la manera más profesional basados en experiencia.

Partiendo de que somos seres humanos capaces de programar nuestro pensamiento y conducta, se puede empezar un trabajo que influya positivamente en las partes; primero evaluando la manera como vivencia su actividad dentro de la compañía, sus relaciones con los demás, sus valores y sus expectativas a futuro, generando así mejores y verdaderas relaciones abriendo canales de comunicación que permitan conocer más de los involucrados y así identificar las causas reales que llevaron a este comportamiento y concluir si es un conflicto que puede solucionarse a través del dialogo y acuerdos formales o si es necesaria la intervención de otros profesionales.



Paralelamente se debe iniciar un proceso de reconstrucción de los hechos y de búsqueda de pruebas que indiquen si realmente existe un caso de bullying, el seguimiento continuo a las situaciones presentadas ayudarán a identificar si existe o no este conflicto sin importar la jerarquía de las partes, es necesario mediar positivamente entre las partes es decir no asumir una actitud de juez y parte, sino hacer un estudio totalmente independiente que permita detectar porque nació el conflicto y cuál es la solución más viable, siempre teniendo en cuenta el alcance del conflicto y las consecuencias que hasta el momento ha arrojado.

Se debe medir el conflicto; es decir que tanto ha afectado a la víctima y hasta qué punto ha llegado, con esto las acciones que se tomen posteriormente serán con mayor o menor intensidad hasta el punto de aislar una de la partes.

Como líderes y mediadores en el conflicto se debe desarrollar una estrategia para su resolución, esta llegará luego de conocer el caso y los alcances hasta el momento de su trato, adicionalmente de la conducta observada por los profesionales que tratan el caso y de cómo ha sido el comportamiento durante el tiempo transcurrido, lo más importante en este proceso de negociación es demostrar a cada parte involucrada que las buenas relaciones permitirá fortalecer el trabajo en equipo y que de un cambio de actitud depende que el acosador se ajuste o no a la cultura de la organización, pues será la única forma que se haga parte del equipo o no.

Una evaluación adecuada de la situación, documentada y llevada a una instancia de conocimiento únicamente de las personas jerárquicamente autorizadas puede generar un proceso adecuado para la resolución del conflicto; es decir a través de un manejo prudente de la información se puede crear un proceso viable donde las partes lleguen a un acuerdo similar a un código de ética, pero entre miembros del equipo, el cual tendrá un seguimiento adecuado para evitar volver a caer en este tipo de situación, si por el contrario el conflicto llego a instancias más graves donde se vulnere la integridad de la víctima físicamente o a un nivel psicológico grave, será necesario separar a los

involucrados del conflicto y como empresa apoyar a la persona afectada; si esto definitivamente demuestra que el victimario no se ajusta a los valores corporativos y prácticas organizacionales, la única solución será retirarlo de la organización pues puede generar conflictos mayores con su víctima y otras personas.

Es importante dejar documentado todo el caso y apoyarse en los profesionales de la organización que están inmersos en el mundo del talento humano es decir el psicólogo y el jefe de personal, coordinadores, jefes directos, quienes conocen más de fondo la situación de los empleados dentro de la organización, además de poseer un historial de los trabajadores, con los cuales indagar sobre los comportamientos, conductas frente al trabajo y sus compañeros y actitudes frente a la cultura de la organización de servicio ante los clientes internos y externos.

A manera de conclusión y buscando la mejor alternativa para solucionar y/o evitar casos de bullying laboral, se afirma que como líderes de proceso y de empresa se está en la obligación de alcanzar las soluciones más viables a cada situación presente dentro y fuera de la organización, evitando constantemente que un mal ambiente como el generado por acciones de Bullying Laboral ingresen a las organizaciones y se repiquen sin control entre el equipo de trabajo.

Se debe fomentar entre todos los miembros de la organización como filosofía organizacional donde los valores compartidos sean el eje de las relaciones, es claro que el mundo laboral son relaciones; se debe tener las habilidades suficientes que permitan que éstas perduren y tiendan a mejorar constantemente; para esto el trabajo de la gerencia y el liderazgo debe ser un constante esfuerzo por inculcar la importancia de crear equipos de trabajo guiados por principios éticos y por valores como el respeto, la integridad, la confianza, la responsabilidad, la conciencia social entre otros.

Un adecuado desarrollo de las competencias emocionales puede ser clave para transmitir este ideal a través de la inteligencia emocional, teniendo en cuenta a nivel personal la conciencia de lo que se es, el autocontrol y la autoevaluación a nivel grupal la conciencia social la empatía y el adecuado manejo de la relaciones; tener estas habilidades no solo permitirán trabajar en un clima organizacional agradable sino desarrollar mejores prácticas empresariales, creando estructuras realmente solidas donde el trato con el otro sea consecuencia de la armonía de todos los elementos que conforma la vida laboral.

Concluyentemente intervenir positivamente y con inteligencia en las situaciones como las generadas en casos de Bullying Laboral, puede permitir una resolución de este conflicto guiados por la ética y la conciencia empresarial, a través de un trabajo que fortalezca los valores compartidos y que mejore el ambiente o clima organizacional y que acerque cada día más a lo que son las organizaciones modernas, donde el trabajo en equipo esta guiado por líderes capaces de orientar y ser ejemplo de conducta.

Es claro el papel de la gerencia en las organizaciones de la actualidad que va más allá de una dirección de procesos, pues se evidencia la necesidad de crear lazos de comunicación efectiva con cada uno miembro de la organización y así evitar que se presente conflictos que incurran en bullying laboral.

Cada miembro de la organización es un centro de información y procesos que posee toda la importancia dentro de la empresa, es necesario motivar su trabajo y emprender un mayor desarrollo de sus habilidades, a través de la responsabilidad y la confianza en cada uno de los procedimientos desarrollados, un trabajo donde se tenga en cuenta a los empleados es un empleo que se desarrolla con mayor actitud y carisma y que evidentemente puede ser el camino para consolidar el compromiso y buen actuar de los empleados.

Actualmente existen muchos mecanismos de defensa para los trabajadores inmersos en problemas laborales, pero su principal apoyo debe ser la gerencia o el líder quien es el principal fuente de resolución y capaz de escuchar y generar cambios reales.

La cultura empresarial la hace cada persona, el desarrollo de valores corporativos sólidos y que sean seguidos y escuchados por todos es la tarea más preciada que puede dejar un líder en una organización pues así estará interiorizando la esencia de la empresa y porque no decirlo el fin de un líder ante su equipo de trabajo.

El bullying se puede manejar a través del trabajo y desarrollo de las habilidades gerenciales presentes en la gerencia de la actualidad.

## BIBLIOGRAFIA

Fernández, M ·Algunos Aspectos del Mobbing Laboral En Acoso Moral”  
<http://acosomoral.org/med28.htm>

Peralta, M (2004) “El acoso laboral-Mobbing-Perspectiva psicológica En:  
Revista de Estudios Sociales, Universidad de los Andes, Volumen 18:111-122

Robbins, S y Coulter M (1995). Administración Octava Edición. Mexico:  
Pearson

## CIBERGRAFIA

Disponible en: (<http://definicion.de/bullying/>).

Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/suben-las-quejas-acoso-laboral-durante-2012>

Disponible en: <http://www.administraciondenomina.mx/bullying-en-el-trabajo/>