

¿CUÁLES SON LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS ANTE UNA POSIBLE
SITUACIÓN DE *BULLYING LABORAL*, RELACIONADA CON EL CUMPLIMIENTO DE
METAS COMERCIALES EN TRABAJADORES CON CARGO DE ASESOR COMERCIAL
EN UNA ENTIDAD BANCARIA DE BOGOTÁ D.C.?

DEYVI PATRICIA CRISTIANO
ADRIANA LORENA RUIZ
SONIA LÓPEZ YAYA
JENY PAOLA MOLINA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ DICIEMBRE 2015

¿CUÁLES SON LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS ANTE UNA POSIBLE
SITUACIÓN DE *BULLYING LABORAL*, RELACIONADA CON EL CUMPLIMIENTO DE
METAS COMERCIALES EN TRABAJADORES CON CARGO DE ASESOR COMERCIAL
EN UNA ENTIDAD BANCARIA DE BOGOTÁ D.C.?

DEYVI PATRICIA CRISTIANO
ADRIANA LORENA RUIZ
SONIA LOPEZ YAYA
JENY PAOLA MOLINA

Trabajo de grado para obtener el título de
Especialista en gestión humana de las organizaciones

Asesor
Mg. YAIR GONZALEZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ DICIEMBRE 2015

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación es el resultado del esfuerzo conjunto de todos los que formamos el grupo de trabajo, por ello agradecemos primero a Dios por permitirnos el logro de esta meta propuesta, por estar con nosotras en cada momento y hacer de nuestras vidas lo que hoy son, sin Él no hubiese sido posible.

A nuestros padres, quienes a lo largo de toda nuestras vidas han apoyado y motivado la formación académica, creyeron en nosotras en todo momento y no dudaron de nuestras habilidades. A nuestros esposos, quienes con su apoyo han aportado nuevas fuerzas en nuestro camino. A nuestros hijos, que son la motivación e impulso para desarrollarnos y superarnos cada día.

A nuestros docentes, a quienes debemos gran parte de nuestros conocimientos, especialmente a nuestro tutor Yair González, quien a lo largo de este tiempo ha sido guía en el desarrollo de este trabajo de grado, el cual ha finalizado llenando todas las expectativas, gracias a su paciencia y enseñanza. Finalmente, un especial agradecimiento a toda la comunidad educativa por ser el entorno para nuestra formación como especialistas en Gestión Humana de las Organizaciones.

TABLA DE CONTENIDO

<u>Resumen</u>	7
<u>INTRODUCCIÓN</u>	9
<u>Justificación</u>	11
<u>Planteamiento del problema</u>	18
<u>Pregunta de investigación</u>	21
<u>Objetivos</u>	21
<u>MARCO TEÓRICO</u>	22
<u>Antecedentes: neoliberalismo y globalización</u>	22
<u>Concepto de trabajo</u>	23
<u>El entorno laboral, identificación de bullying laboral</u>	24
<u>Bullying: distinción y terminología</u>	26
<u>Bullying: definición y características</u>	29
<u>Repercusión del bullying en la organización</u>	32
<u>Colombia y su legislación frente al acoso laboral</u>	33
<u>Manual de funciones y cumplimiento laboral (objetivos por metas)</u>	36
<u>MARCO METODOLÓGICO</u>	38
<u>Diseño</u>	38
<u>Participantes</u>	42
<u>Estrategias de recolección de la información</u>	42

Fases de la investigación43

Criterios éticos44

RESULTADOS46

DISCUSIÓN52

CONCLUSIONES57

RECOMENDACIONES58

REFERENCIAS61

Resumen

La actual investigación se presenta con base en el análisis de la problemática del *bullying laboral* relacionada con el cumplimiento de metas comerciales y los procedimientos establecidos para el tratamiento de una posible situación de esta índole, en una entidad bancaria de Bogotá D.C.. El proyecto estuvo enmarcado en un tipo de investigación cualitativa, fundamentada en el análisis de discurso, a través de una entrevista semiestructurada, mediante la cual se tuvo la oportunidad de conocer e indagar en los participantes, puntos de vista y criterios acerca de la problemática objeto de este estudio. Se empleó un criterio de selección de la muestra no probabilístico y fue de carácter hermenéutico, buscando así profundizar e interpretar este fenómeno social.

De esta manera se pudo concluir que hay un gran desafío y es lograr diferenciar en lo práctico, las posibles situaciones de *bullying laboral* como micro prácticas distintas en su definición a otros términos, como el de Mobbing (acoso laboral) que en Colombia se encuentra regido por la ley 1010 de 2006; con el peligro de la normalización de estas micro prácticas al interior de la organización, lo anterior debido al desconocimiento y falta de experiencia en el tema. Se evidencia que la organización no cuenta con procedimientos claros para intervenir ante una posible situación de *bullying laboral* y algo muy importante, se identifica que se sacrifica la repercusión del *bullying* a corto plazo, pero a largo plazo afecta en doble vía, al ser humano y a los procesos en la organización.

Palabras claves: *Bullying*, metas comerciales, presión laboral, procedimientos, trabajadores, micro prácticas, mal trato, ser humano, acoso.

Abstract

Current research is presented based on the analysis of a *bullying*-related work problem concerning the accomplish of commercial goals and established procedures for the treatment of a possible situation of labor *bullying* in a banking entity of Bogotá D.C.. The project was set into a kind of qualitative research, based on discourse analysis of a semi-structured interview, which

presents the opportunity to meet and investigate in the views of the participants and thoughts about the criteria the objective problems of study. Selection criteria was based of non-probabilistic simple and was hermeneutical character, seeking to deepen and interpret this social phenomenon.

Therefore, it was concluded that there is a great challenge and it is to make a difference during the practicality of the day identifying potential *bullying* situations as they are different labor practices in its definition of micro terms, associated to other terms, such as Mobbing, in Colombia it is governed by law 1010 of 2006; with the danger of standardization of these micro practices within the organization, the above due to ignorance and lack of experience in the field. It is evident that the organization does not have clear procedures to intervene in a possible situation of labor bullying and something very important is that the *bullying* impact was identified as of short-term sacrifices, but the long term affects two-ways, human beings within the organization as well as the processes in the organization.

Key words: *Bullying*, business goals, work pressure, procedures, workers, micro practices, abuse, human, harassment.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como eje central el estudio de los procedimientos establecidos en una entidad bancaria en Bogotá D.C., ante una posible situación de *bullying laboral* relacionada con el cumplimiento de metas comerciales en trabajadores con cargo de Asesor Comercial. Sin embargo, antes de dirigir la atención sobre la dinámica comercial de las organizaciones, y el papel del sujeto sobre el cual recae esta importante labor, se hizo necesario entender cómo funciona el ámbito laboral en la actualidad; cómo la economía es cada vez más exigente y la competencia más aplastante haciendo que sectores económicos, gremios, organizaciones y a su vez cada uno de sus trabajadores adopten una lógica en la que al parecer, ningún esfuerzo es suficiente, donde cada vez hay que mostrar más y mejores resultados y donde el fin pretende justificar todos los medios.

En ese camino, en primer lugar se dio un vistazo a los orígenes de lo que hoy se reconoce como globalización, los sesgos heredados del neoliberalismo y lo que se ha entendido por desarrollo, que ha dejado de asumirse sólo en términos económicos para cobrar un sentido más humano.

Partiendo de esta existencial relación entre el sujeto y el mundo cambiante que lo rodea, se hace evidente la importancia del trabajo como derecho, catalogado así por la Constitución Política de Colombia¹, y reconocido como derecho fundamental en diversos instrumentos de derecho internacional², entendiéndose a su vez que el trabajo es esencial para la realización de otros derechos humanos y constituye una parte inseparable e inherente de la dignidad humana.

Por ello, no es difícil entender que toda situación que altere o imposibilite la ejecución de la actividad laboral tiene implicaciones significativas para el sujeto a nivel emocional, familiar, social y por su puesto económico; pero ello no debe ser visto como un problema de efectos individuales, ya que el sujeto hace parte de una organización y de la sociedad en general, por lo tanto las organizaciones deben prestar atención y orientar sus esfuerzos hacia la prevención y

¹ Constitución Política Colombiana de 1991, en su Artículo 25. “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”

² El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, a través del artículo 6, trata este derecho más extensamente que cualquier otro instrumento.

control de fenómenos tales como el *bullying laboral*, como una problemática latente y que bajo ninguna condición debería ser ignorada.

En efecto, una empresa que quiera ser productiva debe estar pendiente del trato entre trabajadores, del clima laboral, porque individuos desmotivados e insatisfechos encontrarán el trabajo como un ambiente hostil asociado al sufrimiento y por ende no tendrán un rendimiento óptimo. (Giraldo, 2005).

Y es precisamente en ese sentido, que se centra el interés de este estudio, entendiendo que a diferencia del mobbing, evidenciado desde comportamientos agresivos e incluso con presencia de violencia física, el *bullying laboral*, se configura con todas aquellas prácticas sutiles que someten al sujeto a un constante malestar pero que no están definidas en la ley y que son casi imposibles de comprobar.

De hecho, en las organizaciones e incluso la legislación, recientemente se ha empezado a abordar el tema del acoso laboral, ajustando los reglamentos de trabajo de las empresas, emergiendo los comités de convivencia y demás organismos que regulen dicho fenómeno, bajo las modalidades determinadas desde la ley³, pero, y qué sucede con aquellas prácticas que aunque no se pueden clasificar en alguna estas modalidades, provocan malestar al sujeto llevándolo a tener baja motivación en su trabajo, soportar presión, intimidación, que afectan la dignidad humana; estas micro prácticas que configuran el *bullying laboral*, enmarcado por la dificultad de que no se caracteriza por una conducta puntual especialmente punible (como puede ser una amenaza, una coacción, etc.), sino por un comportamiento finalista posiblemente sostenido en el tiempo, muchas veces sutil al ordenamiento jurídico.

Así, a partir de este cuestionamiento, se llevó a cabo la investigación con la colaboración de tres empleados de una entidad bancaria de Bogotá, quienes a través de su conocimiento y experiencia desde sus diferentes roles dentro de la organización, permitieron indagar en primera instancia sobre la existencia un mecanismo claro y oportuno ante una posible situación de *bullying laboral*. De otra parte, se buscó identificar lo que se entiende por *bullying laboral* y sus características, y finalmente, mediante el análisis, se revelaron prácticas determinantes frente al

³ Ley 1010 del 23-01-2006 Congreso de la República de Colombia

reconocimiento o tal vez, normalización del fenómeno dentro de la dinámica comercial de la organización.

El lector podrá comprender estos hallazgos desde las conceptualizaciones de varios autores, abordadas a partir de la necesidad de contextualizar el fenómeno mediante sus antecedentes, el concepto de trabajo, el entorno laboral y la identificación de *bullying laboral*, la definición y características de éste y la terminología asociada, así como su repercusión en la organización, el aporte de la legislación colombiana frente a la problemática y un acercamiento a la dinámica de cumplimiento de metas.

En últimas, al concluir este estudio, se contará con resultados que permitan a la organización entender la importancia del diseño y establecimiento de unos procedimientos eficientes para la prevención y tratamiento de una posible situación de *bullying laboral*, a partir de la observación de la dinámica comercial de las entidades financieras, pero que posibilitará la aplicación de este tipo de procedimientos en cualquier entorno laboral. Sin embargo, un fin tal vez más ambicioso, es que con esta investigación se dé un paso hacia la sensibilización sobre la existencia de este fenómeno, en procura de individuos y organizaciones sanas como lo señala Chalant (Castro, 2013); de manera que tanto empleados como empleadores, traspasen la barrera del miedo y puedan hablar de *bullying laboral*, enfrentarlo, asumirlo y sobre todo eliminar prácticas que promuevan su normalización.

Justificación

El concepto de *bullying laboral* abordado en la presente investigación, desde el marco de la dinámica desarrollada al rededor del cumplimiento de metas comerciales exigidas a los trabajadores con cargo de Asesor Comercial en una entidad bancaria de Bogotá, ciudad capital de Colombia, sustenta su pertinencia en el hecho de ser una problemática que afecta tanto al sujeto, al equipo de trabajo, como a la organización en general.

El área comercial en las empresas cobra gran importancia en el proceso de rentabilidad del negocio, pero específicamente en el caso que nos ocupa, en las entidades financieras, por ser precisamente allí donde se consigue captar clientes, concretar oportunidades comerciales e incluso incrementar los ingresos operacionales; por lo tanto, al detectar que un trabajador con

cargo de Asesor Comercial está sometido a una situación de malestar como es el *bullying laboral*, es necesario determinar el manejo que la organización establece para estos casos, con el fin de controlar el fenómeno y minimizar los efectos negativos que se ocasionan primordialmente en el sujeto, pero también en su entorno.

De esta manera, vale la pena acudir a los antecedentes que pueden existir alrededor del tema, para empezar se puede decir que abordar en Colombia la problemática del *bullying laboral*, es remitirse en los últimos años a los distintos modelos cambiantes en la seguridad social, las emergentes formas flexibles de vinculación, aparición de nuevas modalidades de trabajo, desalarización, compensación flexible y trabajo informal, incluso la creación de la ley 1010 del 2006 que no sólo ha permitido que en Colombia se tome en contexto el tema y de manera reglamentaria el acoso laboral, sino que jurídicamente vislumbra las bases de una legislación que permita contrarrestar de manera regulatoria el respeto por los derechos de los trabajadores, además que a nivel personal, permita la estabilidad emocional de los empleados al interior de una organización.

De hecho, las organizaciones en general, independientemente de su tamaño y sector de desarrollo, se encuentran obligadas por la ley nacional a establecer normas que permitan a las personas trabajar de manera eficiente, pero con un entorno que les asegure estabilidad emocional y un ambiente psicológicamente óptimo; sin embargo, se ha detectado la aparición del concepto *bullying*, llamado de distintas maneras y reconocido también como mobbing o abuso, términos que se explicaran más adelante, pero que su significado general es “atacar con violencia”; fue introducido por Konrad Lorenz como mobbing, derivado del verbo inglés “to mob”, para referirse al comportamiento agresivo de algunas especies de pájaros contra sus contendientes. (Clavijo, 2012)

En esta investigación se estudiará el *bullying laboral*, pero vale la pena revisar la hipótesis del génesis del mobbing del psicólogo alemán Heinz, quien fue el pionero en establecer el mobbing a nivel laboral; su argumentación apunta a varios motivos pero básicamente se refiere a dos aspectos importantes 1) La organización del trabajo (deficiente organización, ausencia de interés de los superiores, carga alta de trabajo o mal distribuida, flujos pobres de información,

líderes espontáneos no oficiales, conflictos de rol, etc.) y 2) La gestión de los conflictos por parte de los superiores (la negación del conflicto o la implicación activa del mismo). (Clavijo, 2012)

Si bien está definido el concepto en términos legales y psicológicos, es un fenómeno con alto grado de complejidad y aunque en comparación a otros países, Colombia a través de su legislación hace un esfuerzo para abordar y controlar el tema del acoso laboral, “los vacíos jurídicos presentan múltiples falencias, tales como la falta de una definición clara que evite las denuncias temerarias, la falta de un órgano especializado en su protección y la inclusión de las ARL en sus programas de prevención, o la falta de sanciones ejemplarizantes en caso de que se ejecute la conducta”. (Cuyana, 2011)

Por su parte, el gobierno colombiano ha establecido a través de resoluciones, la jurisprudencia que incluye el acoso como un riesgo de tipo psicosocial y que, como tal, debe ser protegido por todas las normas que regulan la materia, tales como el Decreto 1295 de 1998 y la Resolución 2646 de 2008, sin embargo, la ley que lo regula parece desconocer esta situación, al no establecer mecanismos de divulgación efectivos de protección con la participación de Administradoras de Riesgos Laborales y crear un organismo especializado que logre la protección de todas las personas en su lugar de trabajo; se asume una reforma a la ley 1010 con un primer paso, estableciendo la creación de comités de convivencia laboral con la resolución 2669 del 2012. (Cuyana, 2011)

En el mismo sentido, la entidad gubernamental encargada de recibir y procesar las denuncias de acoso laboral en cada ciudad, es el Ministerio de Trabajo, un funcionario competente recibe las quejas (inspector de trabajo) y varía en ciertos municipios donde no tenga presencia esta figura, sus funciones son asumidas por la alcaldía del lugar, el personero municipal o la defensoría del pueblo donde debe existir una persona designada para recibir este tipo de reclamaciones, además de una línea nacional y la página virtual designada para este tipo de casos.

Aquellas personas que toman la decisión de denunciar algún caso de acoso laboral, el cual debe estar dentro de los parámetros de ley para delimitarlo como tal, deben enviar una copia de la queja a la empresa, recopilar pruebas y de ser posible tener testigos, esto debido a que existe el riesgo de que la organización tome represalias antes de comenzar un proceso judicial. Así mismo,

quien instaura la queja tiene una protección especial de seis meses en los cuales no puede ser despedido, pero si la decisión del trabajador es conciliar, existen las audiencias para culminar amablemente el conflicto.

Algunas de las cifras publicadas en el informe de la Dirección de Inspección, Vigilancia y Control del Ministerio del Trabajo, el cual publica mediante artículos de prensa en su página web, informa que en el año 2012 se registraron 1.220 denuncias frente al año 2013 donde solo se denunciaron 361 casos, con una disminución del 70 por ciento. De los 361 casos registrados en el 2013, 173 fueron presentadas por hombres, 175 por mujeres, 2 mediante anónimos y 3 denuncias fueron presentadas por organizaciones sindicales.

En el año 2012 de los 1.220 casos registrados, en 664 solicitudes se establecieron reuniones de conciliación, de las cuales en 168 hubo acuerdo entre las partes y en 199 no hubo conciliación. A través del canal telefónico, se recibieron entre mayo y diciembre de este mismo año, 2.524 solicitudes de orientación en materia de acoso laboral y a través de la línea virtual se presentaron 459 casos para orientación, para el 2014 aún no se presentan cifras. (Ministerio de Trabajo, 2015)

Al realizar un comparativo, bien es cierto que los casos reportados entre uno y otro año han disminuido bastante, esto no significa que la problemática ha sido reducida, pues existe la alta probabilidad de otros factores como el temor a denunciar, a perder el trabajo, a la inexistencia de pruebas, el desconocimiento de la norma o a la desconfianza de resultados de los entes encargados, a que la denuncia no este contemplada como acoso laboral si no como *bullying* (y este no está incluido en la ley), pueden ser las causales de las bajas cifras del último periodo estadístico.

De hecho, al acudir a los aportes de los estudios realizados y mencionados hasta este punto, se puede deducir que éstos se han concentrado en el análisis del acoso laboral desde la pertinencia de la norma y el tratamiento legal de dichos casos, dejando ver la ausencia de una legislación y especialmente una distinción ante el fenómeno de *bullying laboral*.

Por otra parte, en este estudio se hizo necesario remitirse a otro fenómeno que contribuyó a la aparición de prácticas relacionadas con *bullying laboral* como son las políticas neoliberales,

que consisten en la presencia de un gobierno totalitarista controlado por las clases altas, donde la economía es dirigida a resultados económicos contundentes, estas políticas incentivan a la competitividad y la productividad, donde la globalización ha puesto en un punto crucial la demanda y la oferta, esto incluye a las organizaciones del país, ya que, los sectores empresariales definen sus estrategias comerciales y distintos objetivos por encima del factor humano de la organización, pero que terminan afectando a la sociedad por el impacto negativo de este fenómeno en el bienestar psicológico y físico de las víctimas.

Algunos autores insisten más en resultados centrados en la personalidad, como depresión, estrés, malestar psicológico y quejas respecto a la salud, señaló Sergio Sánchez, especialista del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (Ciesas). (El Neoliberalismo , 2015)

De otra parte, se ha planteado algunas conductas desde la perspectiva jurídica de la legislación laboral consideradas como acoso laboral, que tienen como característica la intención de denigrar al trabajador ya sea por parte de sus jefes o pares a través de hechos, palabras o actitudes que perjudiquen el buen desempeño laboral y lleven a el trabajador a tomar medidas desesperadas desde alteraciones psicológicas hasta el abandono de su trabajo.

Este flagelo tiene diferentes formas de manifestación, entre ellas se encuentra el caso del empleador que actuando como subordinante y en plena conciencia, desea sacar provecho de la mano de obra del subordinado, ejerciendo su autoridad y realizando actos que van en contra de la dignidad del empleador, ocasionándole daños psicológicos y complicaciones de salud que perjudican en el ejercicio de sus actividades laborales y llevan a el abandono de su trabajo. Una de las manifestaciones de suma importancia son los problemas de salud tales como enfermedades psíquicas como la esquizofrenia, la depresión y el estrés que son producidas por el acoso que vive el trabajador y estas patologías no tienen ninguna relación con la labor que ejerce, por lo tanto no debieran presentarse. (Chávez, 2005)

Igualmente, según investigaciones realizadas y desde el punto de vista del desarrollo laboral del trabajador se encontró que el *bullying*, produce un desgaste personal que consiste en la frustración que sufre el empleado al estar realizando su trabajo debido a que este no cumple las

expectativas profesionales ni económicas, es allí donde se presenta una sobre calificación, que se refiere a que se encuentra muy preparado para el cargo que ejerce. (Muñoz, 2006)

Empresarialmente el impacto está dirigido a los efectos en el comportamiento de las víctimas de *bullying laboral* que le perjudican grandemente, por ejemplo la demora de procesos administrativos o de producción evitando llegar a la instancia del acoso, derivándose tal conducta en el ausentismo, la negligencia en el trabajo, el abuso de sustancias tóxicas y el bajo rendimiento laboral. (El Neoliberalismo , 2015)

Cuando el acoso persiste, se presenta el “Estado traumático o de estrés-ansiedad”, las víctimas suelen presentar un estado de ansiedad generalizada. Las dificultades psicológicas que la víctima ha adquirido en este punto le convierten en una persona vulnerable, son frecuentes las conductas impulsivas y la pérdida de control que le harán cometer errores con mayor probabilidad, lo cual agrava la situación del trabajador, que pasa a ser etiquetado como una persona de carácter difícil y perjudicando el funcionamiento de la empresa. (Ospina, 2013)

Hasta aquí, se puede observar como los investigadores citados, hacen énfasis en los efectos psicológicos y sociales que ocasiona el acoso laboral, así como la implicación en el desempeño y por tanto en la organización a causa de la existencia de estos casos, pero en ninguno de los estudios se dirige la atención hacia el análisis de aquellas situaciones que no configuran acoso laboral pero que ocasionan efectos tanto en el sujeto como en la organización, aquellas que caracterizan el fenómeno de *bullying laboral*, que son casi imperceptibles por no estar claramente definidas y por lo cual la presente investigación hará énfasis en su identificación y reconocimiento.

Así mismo, en el camino hacia la identificación del fenómeno de *bullying laboral* se observa que la presión ejercida en la carrera de alcanzar altos rendimientos, no respeta sector o interdependencias al interior de las compañías, y con el fin de manipular el factor humano como canal de constante producción, hay un límite desconocido, es decir, no se encuentra un margen claro y diferenciador entre las conductas correctas e incorrectas, confundiendo así el deber que todo trabajador tiene de realizar su trabajo y de cumplir sus obligaciones.

Ahora bien cabe resaltar que el Artículo 8 del reglamento de trabajo, estipula que las conductas que no constituyen acoso laboral son las encaminadas a mantener la disciplina, las que conllevan a mantener una fidelidad y lealtad a la empresa, las estipuladas en la Constitución, contrato laboral, reglamentos internos de trabajo. Valdría la pena cuestionarse si se ha perdido el norte de esta norma o en qué exigencia o trato comienza el *bullying laboral*.

Se ha abordado el tema entonces, desde los hechos históricos del país, como una influencia marcada por sucesos de orden social, económico, cultural e intelectual; igualmente, desde la definición jurídica, acerca de lo que contempla la ley y sus implicaciones; desde los efectos psicológicos y sociales; pero desafortunadamente, es muy poco lo que se considera sobre las implicaciones de este fenómeno a nivel organizacional, especialmente en cuanto a las exigencias por cumplimiento de metas en el sector financiero, a pesar de que es de público conocimiento en el sector, el alto nivel de resultados que deben mantener los trabajadores con cargo de Asesor Comercial en estas entidades.

El silencio alrededor del tema puede obedecer al miedo y conformismo de las personas que estén padeciendo el flagelo de *bullying laboral*, puesto que para este tipo de cargos, los resultados están directamente relacionados con la estabilidad laboral, o sencillamente por desconocimiento, por falta de un mecanismo establecido y divulgado al interior de la organización para la atención de los casos.

Este estudio, pretende en últimas, hacer evidente una problemática presente al interior de una entidad bancaria, en una de las áreas pilares de la organización como es el área comercial; el interés en primer lugar es encender las alertas sobre el tipo de tratamiento que se da a estos casos en la organización y así mismo, se espera aportar consideraciones importantes para los empresarios con el fin de que el *bullying laboral* no sea visto como un fenómeno inofensivo o que se pueda omitir dentro de la actividad comercial, sino que por el contrario, sean revisados los procedimientos si existen, o en caso contrario, se diseñen de manera óptima buscando controlar las situaciones caracterizadas como *bullying laboral* o por qué no, garantizar que ningún empleado con cargo de Asesor Comercial se vea sometido a una situación semejante.

Finalmente, para la especialización en gestión humana de las organizaciones, la presente investigación es una herramienta para evidenciar situaciones de *bullying laboral* y diseñar mecanismos para su tratamiento, igualmente para contribuir con su erradicación desde el área de gestión humana, pero que beneficien a cada uno de los miembros de la organización y aplicables desde todas las áreas y entonos laborales.

Planteamiento del problema

En el ámbito laboral, se encuentran conceptualizaciones acerca del papel de los sujetos en una organización que van desde la definición del trabajo como derecho (Constitución Política de Colombia, 1991) hasta las teorías de desarrollo humano en la organización (Max Neef, 1993), que a su vez permiten analizar diversas problemáticas propias de la interacción entre seres humanos a nivel psicológico, social, cultural, etc. tanto entre pares, como entre sujetos de diferentes niveles jerárquicos; y es en este último grupo donde se enfoca el interés del presente estudio; sobre el análisis de aquellas situaciones que estando concebidas en el ámbito laboral, sobrepasan el límite de los reglamentos y manuales de funciones convirtiéndose en lo que se puede catalogar como una situación de *bullying laboral* a partir de los conceptos de algunos autores referidos más adelante, así, como de los antecedentes descritos a continuación.

Para comenzar, en Colombia se observa que los estudios con respecto al *bullying* son relativamente contemporáneos, enfocados principalmente a los vacíos normativos donde los estatutos tratan de dar su enfoque en cuanto a límites y sanciones, estas modificaciones a la ley que regula el acoso laboral, dificultad de la actual sociedad y que ha penetrado en las organizaciones, está en continuo cambio como alternativa de ocupar los vacíos existentes, que sobresalen a medida del tiempo, con la observación objetiva y reiterativa del cambio contundente a la ley y la aparición de entes dedicados y especializados que regulen esta problemática.

Sin embargo, se afirma que el acoso laboral es objeto de un estudio pluridisciplinar y del cual participa la Psicología, Psiquiatría, Sociología y el Derecho. En suma, se trata de un término no jurídico, procedente del campo de la psicología, que ha sido necesario redefinir en el mundo del derecho, con el objeto de precisar su alcance y contenido, máxime ante la inexistencia de un

concepto normativo de común aceptación que englobe al conjunto de las conductas que son susceptibles de ser calificadas como constitutivas de acoso laboral. (Carrillo, 2008)

Al hablar de *bullying* se puede decir que es una problemática social y organizacional, sin caer en la diseminación cultural sino teniendo en cuenta como base fundamental que “debido a que hay enfermedades en juego, también hay amenazas públicas a las cuales enfrentarse. Se vuelve responsabilidad del profesional alertar al público de instancias no reconocidas o en las que no se cae en la cuenta. Las personas deben aprender a reconocer las señales de la enfermedad mental, de forma que puedan buscar tratamiento temprano, y deben ser informadas de posibles causas y probables curas”. (Gergen, 2007). Clínicamente el término *bullying* al igual que la norma, continúa en expansión; las distintas consecuencias que se evalúan a nivel médico, psicológico y psiquiátrico son objeto de estudio por la problemática que genera no sólo al individuo, sino también a la organización.

En este sentido, se han realizado varios estudios, como por ejemplo el de una firma investigadora danés entre 118 víctimas de acoso, en el cual se observó que el 76 por ciento presentaba síntomas de TEPT (síntomas de estrés postraumático), resultados que son apoyados en una investigación realizada con 102 víctimas noruegas de acoso, y por un estudio realizado con 64 víctimas. Igualmente esta investigación muestra que las víctimas mostraban síntomas de estrés postraumático, incluso cinco años después de que el acoso hubiera tenido lugar.

El grado de estrés social que provoca el *bullying laboral*, los acontecimientos traumáticos que lo acompañan como resultante de la experiencia pueden ocupar los pensamientos de las víctimas, causando una percepción negativa de sí mismas y del entorno social que lo rodea, por lo tanto esta situación puede acarrearle problemas de trastornos del sueño como psicológicos y somáticos. Estas dificultades en la organización han generado grandes costos que han causado el ausentismo y la rotación de personal, provocando el incremento de procesos de selección y capacitación para las personas contratadas ya que, resulta menos viable capacitar desde cero que retroalimentar a las personas que llevan un tiempo en la empresa. (López, Cabarcos, & Vázquez R, 2010)

Así mismo, en un estudio realizado por una firma de investigación noruega, se encontró que el 27 por ciento de los participantes se mostró de acuerdo con la afirmación “el acoso psicológico en mi trabajo reduce nuestra eficacia” mientras que un estudio británico posterior encontró que el 32,5 por ciento estaban de acuerdo con la misma oración. Se debe tener en cuenta que el acoso laboral puede permanecer por años, donde muchas veces el empleado es expuesto a largas horas de trabajo, con un salario inferior y propenso a enfermedades carpianas en el caso de los asesores y cajeros en el sector bancario; se estima que los costos humanos por cada caso de acoso se sitúa entre 30.000 y 100.000 dólares por año.

Bajo este panorama, y desde el contexto laboral, es preciso anotar que en Colombia, uno de los pilares económicos es el sector financiero, y más aún en su ciudad capital Bogotá; según estudios de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, en el año 2012 las captaciones bancarias en el área geográfica del distrito capital sumaron \$68.581.985 millones de pesos, siendo el 57,8 por ciento del total del país, esto muestra que Bogotá es la capital financiera y bancaria de Colombia (CEPAL, 2012). Por tanto, en el sector financiero, las ventas conforman una parte importante y trascendental del negocio a través de la captación de nuevos clientes y/o mantenimiento de los actuales. El área comercial maneja objetivos y estrategias laborales establecidas por las mismas organizaciones, donde de acuerdo al cumplimiento de estas metas se pone en juego la estabilidad laboral, hay también incentivos que abarcan desde lo monetario a lo intangible, reconocimientos y opciones de hacer carrera al interior de la compañía.

Según lo anterior y como se profundizará más adelante, se sabe que existe una ley que regula las situaciones de acoso laboral en Colombia, pero que no incluye la problemática de *bullying laboral*, así mismo en los apartes enunciados, se evidencia el impacto de este fenómeno, generando entre otros efectos, estrés postraumático que puede desencadenar en ausentismos, deserción laboral y por consiguiente, genera altos costos para la organización por la continua rotación de personal o la disminución en la eficacia como resultado del mismo fenómeno, dejando de ser un conflicto interpersonal y convirtiéndose en toda una problemática social al interior de la organización.

Sin embargo, si bien se reconoce el *bullying laboral* como una problemática de importantes implicaciones para la organización, más aun, en las entidades del sector financiero en

la ciudad de Bogotá, donde los principales captadores de negocios son los trabajadores del área de ventas, específicamente los cargos de Asesores Comerciales, se pretende reconocer el término de *bullying laboral* dentro las prácticas cotidianas de trabajo, partiendo de una mirada al mundo global, algunas conceptualizaciones pertinentes sobre el concepto de trabajo y su implicación en el sujeto, en la empresa y en la sociedad, para así identificar la importancia y el tipo de tratamiento que se le da en la organización a la problemática estudiada.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los procedimientos establecidos ante una posible situación de *bullying laboral*, relacionada con el cumplimiento de metas comerciales en trabajadores con cargo de asesor comercial en una entidad bancaria de Bogotá D.C.?

Objetivos

Objetivo General

Analizar los procedimientos establecidos ante a una posible situación de *bullying laboral*, relacionada con el cumplimiento de metas comerciales en trabajadores con cargo de asesor comercial en una entidad bancaria de Bogotá D.C.

Objetivos Específicos

1. Identificar en la reglamentación existente al interior de una entidad bancaria de Bogotá D.C., cual es el tratamiento ante una posible situación de *bullying laboral*.
2. Caracterizar las posibles situaciones de *bullying laboral* en trabajadores con cargo de Asesor Comercial en una entidad bancaria de Bogotá D.C.
3. Reconocer las prácticas relacionadas con el cumplimiento de metas comerciales en una entidad bancaria de Bogotá D.C., que pueden ser enmarcadas dentro de la problemática de *bullying laboral*.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes: neoliberalismo y globalización

Para abordar el tema del *bullying laboral* vale la pena dar una mirada al papel de la gestión humana en el mundo global, por ejemplo, desde los estudios del humanismo se considera que el trabajo y la gestión humana son fenómenos que se constituyen desde la naturaleza psicológica, social, cultural e histórica de los seres humanos. Por tanto, el humanismo ha estado presente en mayor o menor proporción en las diversas miradas que se han dado al ser humano y al trabajo después de que la revolución industrial pusiera en el foco de atención esta relación existencial de la vida humana, y la hiciera explícita en las teorías organizacionales que han surgido desde finales del siglo XIX hasta nuestros días. (Gonzalez, 2007)

Así mismo, es preciso contemplar el contexto en el que se encuentra históricamente la sociedad en general; partiendo de los aportes que han resultado de las distintas corrientes que han dedicado su interés al análisis del desarrollo de las naciones.

En ese ejercicio es necesario tener en cuenta que los aportes se han quedado cortos, por ejemplo, el neo – liberalismo, porque, en primer lugar, a pesar de impulsar el crecimiento económico, no es generador de desarrollo en el sentido amplio que hoy lo entendemos. Segundo, porque sus supuestos de racionalidad económica son profundamente mecanicistas e inadaptables, por lo tanto, a las condiciones de países pobres, donde la miseria no puede erradicarse como consecuencia de la liberalización de un mercado, del cual los pobres se encuentran, de hecho, marginados. Tercero, porque en mercados restringidos y de oligopolios, donde los grupos de poder económico no se enfrentan a fuerzas capaces de limitar su comportamiento, la actividad económica se orienta con sentido especulativo, lo que deriva en resultados concentradores que son socialmente inaguantables. (Max Neef, 1993)

Por tanto, se puede decir que la preocupación por el ser humano en la organización, y la contribución a su desarrollo dentro de la misma, son conceptos aún desconocidos para muchos, ya que, en la práctica organizacional, el concepto de desarrollo no se entiende en términos verdaderamente humanos, sino que se ha concebido como el avance y desarrollo económico de una sociedad.

Concepto de trabajo

En el ámbito empresarial, a través de las teorías organizacionales en general, queda la sensación de que las organizaciones están por encima de las personas, con más importancia que los seres humanos, estos en un papel de actores marginales. Pareciera como si lo humano estuviera regido sólo por la racionalidad económica, una racionalidad que en últimas lleva a los seres humanos a trabajar de forma productiva y eficiente para recibir una compensación que garantice su supervivencia y sus deseos de bienestar.

Y es que si bien, el trabajo se concibe como una necesidad, un medio para conseguir los propósitos del individuo, es en esencia un derecho como lo establece la Constitución Política Colombiana de 1991, en su Artículo 25. “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas” (Constitución Política de Colombia, 1991). Igualmente, el derecho al trabajo es un derecho fundamental, reconocido en diversos instrumentos de derecho internacional. El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, a través de su artículo 6, trata este derecho más extensamente que cualquier otro instrumento. El derecho al trabajo es esencial para la realización de otros derechos humanos y constituye una parte inseparable e inherente de la dignidad humana. (Minnesota, 2005)

Por tanto, es preciso resaltar la importancia que tiene para el individuo, el desempeño de una actividad como medio de supervivencia en términos económicos, que a todas luces se constituye en una necesidad fundamental, pero también como posibilidad de desarrollo personal, intelectual, social, y que le permita desenvolverse en las relaciones con el mundo global. Tal como afirmó F. Drucker, exponente del enfoque neoclásico, las organizaciones no son fines en sí mismas sino medios para alcanzar unos determinados objetivos, los que se encuentran, por lo tanto, por fuera de la organización misma. (Cruz, 2000). En ese mismo sentido, (Warren, 1996), a partir de sus proposiciones, sugiere una profunda fe en el potencial de los seres humanos, pues señala como camino que el ser humano, el trabajador, quien debe hacerse responsable de su propio crecimiento.

En concordancia, si se parte de la premisa de que la calidad de vida dependerá de las posibilidades que tengan las personas de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales (Max Neef, 1993), en la organización, la situación debe observarse de la misma manera, es preciso comprender que las necesidades no sólo son carencias sino también, y simultáneamente, potencialidades humanas individuales y colectiva; por lo tanto debiera ser entonces el trabajo, la actividad laboral, un medio que posibilite el desarrollo humano y por ende de la organización.

El entorno laboral, identificación de *bullying laboral*

El gobierno de las personas, en términos de humanismo, requiere de varios elementos para procurar tener individuos y organizaciones sanas: en primera instancia la lectura de las condiciones bajo el lente de las ciencias humanas, el cuidado de la palabra, de los propósitos y los mensajes emitidos; la capacidad de adaptación y de lectura del contexto por parte de los dirigentes; y finalmente inteligencia emocional, relacional y espíritu de fineza para tratar a las personas.

“La administración de las cosas ha alcanzado un grado de sofisticación tal que el ser humano ha transformado por completo todas las esquinas y rincones del planeta tierra. Pero como estos tres ingredientes, la gestión pública, la lógica de mercado, la ciencia y la tecnología, no han puesto jamás al ser humano en el corazón de sus preocupaciones, el gobierno de las personas es el más desfalleciente, es el origen de inmensos despilfarros humanos y se realiza al precio de sufrimientos físicos y psicológicos inaceptables. Por tanto, no habría una buena gestión sin un matrimonio feliz entre la administración de las cosas y el gobierno de las personas”, señala Chalant. (Castro, 2013)

Y es que de hecho, las organizaciones al igual que las naciones se han ido transformando en sus estructuras y modelos de contratación entre otros, cambios que la economía global redefine con la universalización de procesos industriales, tecnológicos, culturales y ambientales entre otros, donde la gestión humana con nuevos modelos de gestión se encuentran en orden cambiante, encontramos sistemas de producción que han tomado formas no convencionales de funcionamiento, surgiendo formas no convencionales en la organización del trabajo: la primera

llamada flexibilidad interna, en la cual, la organización del trabajo se diseña a partir de la adopción de políticas de movilidad interna. (Castillo & Cubillos, 2012)

La segunda forma de flexibilidad implica una organización del trabajo que se acompaña de formas particulares de vinculación laboral (contratos de duración determinada, trabajo asociativo o cooperativo, sub contratación, informalidad, trabajo temporal, pasantitas con tiempos de corta duración (Castillo & Cubillos, 2012). La actividad y dificultad de las nuevas tendencias laborales y los esquemas en las formas de trabajo, hace que se adopten las situaciones generadas en estas formas de organización, los individuos se ven comprometidos a conservar su fuente de empleo para una estabilidad económica y como consecuencia soportando el trato y las presiones que podrían asociarse incluso al *bullying*.

Abordar la violencia en el trabajo con una valoración del clima laboral se ha instituido en un gran porcentaje de organizaciones en el país; a través de distintas encuestas, se busca el modo de trabajar sobre políticas internas que permitan nivelar el impacto social y de imagen que pueden tener las organizaciones frente a esta problemática, sin embargo encontrar y lograr el equilibrio entre satisfacciones y restricciones, cuando se es juez y parte de un proceso evaluativo, es poco confiable. El estudio de la violencia organizacional genera además un reto y un problema al analista, ya que en el seno de las organizaciones el problema de la violencia está ligado a la interpretación que de los actos se haga (lo que es violento para unos, será, hasta ciertos límites, banal para otros). (Castillo & Cubillos, 2012)

De ahí que, al trabajador y al empleado hay que tratarlo como a un verdadero ser humano, porque a todas luces lo es. Hasta aquí, vale la noble intención; pero ocurre que la mítica del progreso se mezcla con la propuesta de un trato más humano al subordinado, mezcla de la cual deriva la muy discutible suposición según la cual si se continúa avanzando por esta generosa dirección, estaríamos garantizando que, efectivamente, vamos avanzando camino a la solución, por la vía de la eliminación definitiva de lo inhumano en el trabajo. (Cruz, 2002)

Esta premisa hay que plantearla como una tarea permanente, ejecutada por sujetos y sobre sujetos humanos, capaces de depositar todo el optimismo de su corazón y de los sentimientos en ella y luchar contra el pesimismo de la razón y asumiendo la tragedia humana con realismo y

alegría, para que el mundo futuro del trabajo no sea entendido como un paraíso utópico idealizado e irreal, donde lo inhumano haya sido borrado para siempre, sino más bien como el resultado de un programa de humanización permanente (aunque nunca progresivo), a sabiendas de que lo inhumano es constitutivo de la identidad humana y de que, por lo tanto, resulta no excluyente de la cultura y del reino del trabajo. (Cruz, 2002)

En la actualidad, son muchas las personas que sufren de este tipo de agresiones como el *bullying*, considerado una problemática laboral del siglo XXI, por lo tanto, es de suma importancia erradicarlo, porque no sólo ocasiona efectos negativos a la víctima, sino que afecta a la organización en todo su entorno y se convierte en un problema ético que afecta su buen trabajo. (Verona Martel & Santana Mateo, 2012)

***Bullying*: distinción y terminología**

Las diferentes actividades que se suscitan de aquellas prácticas indebidas que rodean el ambiente laboral y que son difíciles de diferenciar de las practicas normales que ocurren en la exigencia laboral diaria, aquellas prácticas que afectan la dignidad humana y que no se encuentran establecidas en los parámetros de la ley, evidencian en primera medida, que existen límites que no se encuentran en la jurisprudencia actual, es decir en la normatividad existente, ya que el *bullying* viene enmarcado por la dificultad que no se caracteriza por una conducta puntual especialmente antijurídica y punible (como puede ser una amenaza, una coacción, etc.), sino por un comportamiento finalista posiblemente sostenido en el tiempo, muchas veces sutil al ordenamiento jurídico.

Las prácticas inusuales e indebidas que suelen pasar desapercibidas dentro del ámbito laboral, se tornan en un problema para la posible víctima de este flagelo, ya que si bien dentro del raciocinio humano, no debe ser permitido ningún tipo de maltrato laboral al interior de las organizaciones y por ende debería ser denunciado si así ocurriere, algunas de sus implicaciones se encuentran fuera del contexto que regula el acoso laboral en Colombia, por ello es pertinente decir que ésta investigación hace especial hincapié en la protección de la víctima en distintos momentos, pero cuando no puede haber ninguna duda de protección por parte del ordenamiento

jurídico, es cuando la víctima decide contrarrestar su situación mediante su exteriorización. (Gimeno, 2004) ¿Pero de no estar dentro de los parámetros queda sin dirección, ni respuesta?

Para definir este tipo de situaciones es indispensable determinar el significado de los conceptos que se usan alrededor del mundo, contextualizándolos desde el ámbito de esta investigación, definirlos desde la misma terminología reconociendo las posibles diferencias; ya que a su vez se distinguen variaciones de acuerdo a la cultura donde se lleve a cabo la investigación o al espacio social de la misma, si bien como se denotara posteriormente, a nivel mundial el *bullying laboral* es llamado con distintos términos, por lo que distinguir la razón de las diferencias permite una expresión conceptualizada.

A continuación se relacionan los conceptos divergentes a *bullying laboral*, y que fue necesario conocer y estudiar para profundización y entendimiento del concepto de estudio en esta investigación:

- a) Acoso Laboral: Toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo. (Art. 2, Ley 1010)
- b) Acoso Moral (o Psicológico en el Trabajo): es la expresión que ha alcanzado más éxito en España de manera legislativa.
- c) Atestar: Es la expresión que guiada por el profesor Leymann, se ha asentado en Escandinavia, Alemania, e incluso en Italia. Por otro lado, esta expresión debía conjugarse con el resultado de dicho comportamiento, que en palabras de Leymann era el “psicoterror laboral”. (Leymann, 1996)
- d) Bossing: No es propiamente un sinónimo de *bullying laboral*, sino que se utiliza por algunos autores como una modalidad. Así lo que es la presión del “jefe” (boss en inglés), le llaman bossing, y al resto de supuestos, le denominan mobbing.
- e) *Bullying*: Deriva de *bully*, palabra inglesa con el significado de “intimidar”. Consiste y refiere a la práctica de actos violentos o intimidatorios constantes sobre una persona. El

bullying laboral en esencia es lo mismo que el *bullying* escolar, solo que se da entre compañeros de trabajo o entre jefe y empleado, es un término más actual.

- f) **Burn-Out:** Es una terminología americana que se traduce por la expresión coloquial “estar quemado” y más exactamente como síndrome de “desgaste profesional”, puede referirse a las consecuencias de un trabajo no estimulante o rutinario, o las propias consecuencias de una situación personal, es un trastorno adaptativo crónico asociado al inadecuado afrontamiento de las demandas psicológicas del trabajo que daña la calidad de vida de las personas. Es una patología profesional.
- g) **Mobbing:** Una situación en la que una persona, o varias, ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado, sobre otra u otras personas en el lugar de trabajo con el fin de destruir sus redes de comunicación, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y conseguir su desmotivación laboral. Estas acciones ocurren con alta frecuencia (al menos una vez a la semana) y durante un largo periodo de tiempo (al menos durante seis meses). (Leymann, 1996)
- h) **Stress Psicosocial:** Es una expresión italiana, que algunos autores están manejando para desligarse de la terminología inglesa y escandinava, en una línea próxima a la española.
- i) **Violencia en el Trabajo:** Es la expresión que ha escogido la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para referirse a la cuestión en sus informes de 1998 y 2000.
- j) **Violencia Horizontal, Acoso (Hostigamiento) Psicológico o Terrorismo Psicológico:** Son expresiones que se están usando en el mundo anglosajón, como soluciones de compromiso para unificar la terminología. El tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas ha utilizado recientemente el término “acoso psicológico” para traducir “hercelemente moral” (termino francés) en la sentencia tribunal de Primera Instancia de 23 de enero de 2002 en el asunto T-237/00, Patrick Reynolds/Parlamento Europeo.
- k) **Violencia Psicológica en el Trabajo y Worktrauma:** Son las expresiones nuevas que pretenden un acercamiento al problema desde la posición de la víctima. (Gimeno, 2004)

Sin embargo la diferencia particular y característica entre *bullying* y *mobbing* en la dinámica laboral, recae en que si bien los dos hacen referencia a la práctica de actos violentos e intimidatorios, el *bullying* puede determinarse como micro prácticas, practicas sutiles, actos violentos moderados aun difíciles de percibir en su entorno, puede ser por la falta de continuidad,

por estar excluidos de la normatividad, por no diferenciarse con exigencias o tratos preestablecidos, o por normalización en la sociedad; en caso contrario y como se puede observar, la característica principal del mobbing es “la violencia psicológica *extrema*, de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado”, situaciones delimitadas por intensidad y tiempo; es decir, aquellas prácticas que no tengan estas últimas características, no se catalogan como mobbing pero si pueden configurar un caso de *bullying laboral*.

***Bullying*: definición y características**

Para dar una definición concreta a partir de la información obtenida, se puede decir que *bullying*, es el conjunto de aquellas agresiones físicas, psicológicas o verbales que sufre una persona, ya sea en su trabajo, colegio, o comunidad y que es causado por un grupo de personas que se encuentran ubicadas en su entorno más cercano, provocando la vulnerabilidad y la incapacidad de poder actuar y defenderse, ya que afecta mayormente a los individuos que poseen ciertas dificultades de integración, esto no significa que cualquiera este a salvo de este flagelo. (Muñoz F, 2006)

Estas conductas nocivas recurrentes, pueden dirigirse a una o varias personas, por un individuo o por un grupo, este tipo de situaciones desde el contexto laboral puede presentarse entre superiores y subordinados o entre compañeros de trabajo con intencionalidad o premeditadamente. El *bullying* está presente en casi cualquier lugar, no es exclusivo de algún sector de la sociedad o respecto al sexo, aunque en el perfil del agresor se aprecia predominancia en los varones. Tampoco existen diferencias en lo que respecta a las víctimas. Sin embargo, no se trata de un simple empujón o comentario, se trata de una situación que si no se detiene a tiempo puede provocar severos daños emocionales a la víctima.

Para denominar esta problemática se utilizan diferentes términos o conceptos, algunos de ellos caracterizados anteriormente “el terror psicológico” (Leymann, 1990), “chivo expiatorio” (Thylefors, 1987), “abuso en el trabajo” (Bassman, 1992), “comportamientos incívicos” (Andersson y Pearson, 1999), y “persecución” (Olweus, 1994). Sin embargo, “*mobbing*” parece ser el término preferido en Europa (Zapf, Knorz, y Kulla, 1996), mientras que “*bullying*” es el término más empleado en Reino Unido (Adams, 1992). “*Hostigamiento*” (Brodsky, 1976) y

“*abuso emocional*” (Keashly, 1998) han sido utilizados en Canadá y EEUU de forma análoga al *mobbing*. (Redialyc Org). En Colombia en el campo profesional es más conocido como “*acoso laboral*” y aunque el término “*bullying*” es más usado en el abuso escolar, manejan similitudes en el contexto sin importar el sitio o lugar.

Existen varios tipos de *bullying* como la exclusión social, cuando se ignora, se aísla y se excluye al otro. Verbal que son los insultos y menosprecios en público para poner en evidencia al débil. Psicológico, en este caso existe una persecución, intimidación, tiranía, chantaje, manipulación y amenazas al otro, y finalmente el físico, donde se presentan golpes o empujones.

De acuerdo con la Asociación Colombiana de Psiquiatría, se estima que alrededor del 19 por ciento de los trabajadores del país (uno de cada cinco), estarían siendo víctima de presiones de este tipo. Desde el 2006, año en que se expidió la ley 1010 para contrarrestar el acoso laboral, el Ministerio del Trabajo ha abierto 4.849 investigaciones por esta causa.

El médico psiquiatra Mario Danilo Parra, asegura que no hay “matoneadores” sin personas que se dejen matonear. “Unos y otros tienen rasgos de personalidad definidos. El matoneado tiende a ser dependiente y requiere aprobación y validación permanentes; el acosador tiene componentes narcisistas, que lo llevan a creer que es más importante que los demás. Cuando estas personalidades se encuentran, tienden a “engancharse”. Cabe anotar que esto afecta la calidad del trabajo y la salud de los agredidos. Entre las alteraciones más comunes encontramos las alteraciones del sueño, la ansiedad, la depresión, el desánimo y los dolores; algunos incluso llegan a obsesionarse tanto con su desempeño laboral, que pueden creer que se merecen ese mal trato, por no estar a la altura de los demás. (Avilés M, 2008)

De esta forma se caracterizan tres actores fundamentales en el *bullying laboral*: el agresor, la víctima y los testigos del maltrato, cada uno desempeña un papel dentro de esta problemática social; el primero es el que propicia el maltrato, el segundo es quien recibe todas las agresiones (físicas y psicológicas) y este a su vez puede poseer varios perfiles de víctima, entre los más destacados tenemos a la víctima provocativa (aporta a la situación episodios de violencia antes de recibir los ataques de quienes les agraden (Avilés M, 2008).

También se encuentra la víctima reactiva (responde a los ataques del agresor inmediatamente minimizando su vulnerabilidad), la víctima agresiva (canaliza las agresiones que recibe sobre otros) y las víctimas seguras (aquellas personas brillantes, que han tenido reconocimiento por algún aporte a la empresa, con firmes conocimientos que terminan siendo objetos de burlas de sus compañeros de trabajo). El tercer actor es aquel que presencia todo el maltrato y aunque no está de acuerdo en muchas ocasiones, opta por estar en silencio, ser sumiso y hasta llegar a ser cómplice, debido a su falta de personalidad para tomar sus propias decisiones, puesto que estas están determinadas por la coerción que ejerce el agresor. (Avilés M, 2008)

Como se ha dicho en líneas anteriores, se suele analizar el *bullying* desde el escenario de los colegios y los estragos que este puede causar en la vida de los niños. No obstante, hoy en día se sabe que este fenómeno de acoso y presión social no sólo afecta a niños y adolescentes sino que también está presente en la población adulta. De ahí que vale la pena observar la discusión en torno al *bullying laboral*, y especialmente el papel del género en la percepción de la víctima, con base en la investigación publicada en la (Revista de Psicología Social) (Vol. 28) titulada “*El acoso laboral o bullying: similitudes y diferencias de género en su severidad percibida*”; la cual argumenta que las percepciones de acoso tienen género.

Para dicha investigación, los autores hicieron uso de seis categorías de las diferentes formas de comportamiento intimidatorio, propuestas por Rodríguez-Carballeira, Escartín, Visauta, Porrúa y Martín-Peña, las cuales incluyen: 1) Aislamiento, 2) Control y manipulación de la información, 3) Condiciones de trabajo abusivas, 4) Abuso emocional, 5) Desacreditación profesional y menosprecio, y 6) Devaluación del rol profesional. Al finalizar, la investigación (2011) concluye que tanto las diferencias de géneros como el contexto social afectan el comportamiento y la interpretación del acoso laboral. De acuerdo con lo anterior, el *bullying* no se considera un fenómeno aislado del ambiente laboral, sino al contrario, está muy presente en las organizaciones (teniendo en cuenta por ejemplo las seis categorías de la investigación).

De otra parte, reafirmando que el acoso laboral se encuentra regulado normativamente, se han encontrado conductas que se llaman *bullying* ya que, no se pueden enmarcar en ninguna de las categorías de acoso. Este es un fenómeno que trata el abuso emocional y las conductas agresivas y de burla. Así lo expone Javier Giraldo (Giraldo, 2005) cuando habla del “Efecto

burbuja”: aislamiento de la realidad en la medida que no lo toque, se acostumbra a ella y/o no lo afecta. Las personas se acostumbraron a situaciones en su sitio de trabajo que parecen normales, pero realmente varias de ellas no las son.

Repercusión del *bullying* en la organización

Se podría afirmar que las personas son la esencia de la organización y que de ella dependen los seres humanos para operar y alcanzar el éxito. “En este contexto, es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y las organizaciones. Estas últimas operan a través de los individuos que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre”. (Chiavenato, 2002)

Las organizaciones no sólo son lugares donde las personas trabajan, son los sitios donde se desarrollan en uno o varios aspectos de su vida, es allí donde se comparte el mayor tiempo del día, se debe erradicar el concepto de que únicamente vamos a trabajar, ya que, si no se hace se pierde la oportunidad de encontrar algo significativo en la vida. Es ahí donde una empresa que quiera ser productiva, debe estar pendiente del trato entre trabajadores, del clima laboral, porque las consecuencias a nivel laboral, se traducen en individuos desmotivados e insatisfechos que encontrarán el trabajo como un ambiente hostil, asociado al sufrimiento y por ende, no tendrán un rendimiento óptimo. (Giraldo, 2005)

Las consecuencias a nivel de productividad en la organización involucran varios aspectos: rendimiento, clima laboral y accidentalidad. En relación con el rendimiento, se ha observado que tener personas con este tipo de problemas afecta el desarrollo del trabajo, pues distorsiona la comunicación y la colaboración entre trabajadores, interfiere en las relaciones que ellos deben establecer para la ejecución de tareas.

Así, se producirá una disminución de la cantidad y calidad del trabajo desarrollado por la persona afectada, tales como entorpecimiento, la imposibilidad para trabajar en grupo. (Giraldo, 2005). La persona afectada por otro lado buscará cualquier excusa para no ir al trabajo, aumentando el índice de ausentismo y posiblemente de rotación porque estas personas buscarán de alguna manera cambiar de trabajo.

Pero no solamente en el ámbito laboral tendría consecuencias, en la vida familiar también puede tener repercusiones, ya que sus emociones son vulneradas y esto genera una persona desmotivada, amargada, ausente y con baja autoestima. Reforzando estos preocupantes datos la Revista Semana (Revista Semana, 2004), refiriéndose al ámbito organizacional laboral colombiano, menciona que el *bullying laboral* es:

“Una epidemia silenciosa que ocurre en innumerables empresas donde ocasiona un clima de desmotivación y miedo y muchas veces termina en enfermedad. Se calcula que una de cada treinta personas encaja en la personalidad del maltratador laboral y que uno de cada seis empleados es víctima de este tipo de abusos (p. 74)”.

Muchos retos tienen las organizaciones si desean ser competitivas a nivel mundial ya que, deben garantizar la calidad de vida de sus empleados. Se debe reconocer el *bullying* como una problemática que incide de manera directa en el individuo, provocando desestabilización de su bienestar. (Rubio, Barcelona Basch)

Colombia y su legislación frente al acoso laboral

El *bullying* es un flagelo que desde la década de los 80 empieza a notarse como una problemática social de los países subdesarrollados; Colombia es uno de los pioneros en legislar, pero no sobre *bullying laboral* sino frente al fenómeno del acoso laboral, esta legislación contribuye a que se preste mayor atención a la situación que viven muchas personas en su entorno laboral, teniendo en cuenta el desprestigio social del país a nivel internacional por la violación de los derechos humanos y laborales; a medida que ha transcurrido el tiempo el gobierno ha querido evolucionar en materia legislativa, ello implica un mejoramiento de la imagen de Colombia en instancias internacionales.

Desde los años 90' esta problemática comienza a tener representación jurídica para Europa, sin embargo, es a partir del siglo XXI que en América Latina, se inicia con un intento de investigación y legislación en los distintos países de habla hispana y aunque su avance no ha sido

notorio, Colombia a través de la Ley 1010 del 23 de enero en el 2006, regula la protección contra el acoso laboral con el objetivo de beneficiar a todas las personas que laboran en las organizaciones donde el ambiente de trabajo es agresivo y hostil, donde se presentan situaciones que degradan la dignidad humana y sancionar a aquellas empresas que permiten el maltrato y el abuso del trabajador en el ámbito laboral. (Peralta, 2006)

El Congreso de la República decreta lo siguiente en la Ley 1010 del 23-01-2006: *Artículo 1o. objeto de la ley y bienes protegidos por ella.* “La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública”. (Congreso de la Republica, 2008)

Dentro de los objetivos de esta ley, se encuentran prevenir y sancionar las situaciones al interior de las empresas privadas o públicas que manifiesten situaciones características del acoso laboral y que de ellas se derive agravio a la dignidad humana, por toda forma de maltrato o injusticia social, “desde esta ley, el acoso laboral puede darse, principalmente, bajo las modalidades generales de maltrato laboral, persecución laboral, discriminación laboral, entorpecimiento laboral, inequidad laboral y desprotección laboral”. (Einarsen, 2006)

Para efectos de esta ley, se define como acoso laboral *toda conducta persistente y demostrable*, ejercida sobre un empleado o trabajador por parte de un empleado, jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo. (Congreso de la Republica, 2008)

Por lo tanto, estos cambios positivos y modificaciones, llevaron a ampliar las modalidades de acoso laboral, al reconocimiento del daño físico y psíquico como agravante, además al establecimiento de sanciones, suspensión del cargo provisionalmente, en el caso del sector público y la protección de la víctima. Esta nueva legislación va a favorecer a todas aquellas personas que diariamente se encuentran en situaciones de acoso y que por temor a ser despedidas de sus trabajos, no denuncian estas prácticas que son muy comunes en las organizaciones y que

muchas veces pasan desapercibidas, debido a que anteriormente no estaban estipuladas dentro del marco legal y por lo tanto no se podía recurrir a un órgano de control. (Martín, 2014)

En América latina el *bullying laboral*, sin embargo, apenas comienza a tener eco en los investigadores, y son pocos los países que se han preocupado por instaurar leyes que protejan a las víctimas de esta problemática. En cuanto a las investigaciones sobre acoso laboral y *bullying* en Colombia, desde inicios del año 2000 hasta julio del 2012, teniendo en cuentas varias revistas científicas, se pudo establecer que existe un bajo número de artículos sobre estos temas, por lo que dificulta e impide obtener información completa y profunda, por las pocas investigaciones que se han realizado en el país. Por tanto, se considera de suma importancia realizar estudios de mayor profundidad que permitan visibilizar los problemas y así diseñar herramientas que propicien y elaboren medidas preventivas contra el acoso. (Carvajal Orozco & Dávila Londoño, 2013)

Pero si bien se ha logrado un avance con la aplicación de la ley de acoso laboral, algunas falencias se hacen notorias, entre estos desaciertos encontramos en primera medida el de “demostrables”, ya que si bien las conductas no solo tienen que ser persistentes, también deben demostrarse ante la ley, y en muchas ocasiones los testigos padecen de temor; como segunda medida la falta de un ente gubernamental especializado en donde se focalice la regulación, tercera, la carencia de enfoque hacia el género femenino, género con mayores víctimas de matoneo laboral, y por último, el déficit en las sanciones siendo estas flexibles ante la situación. En conclusión no establece mecanismos de control.

El interés del Estado en cuanto al abordaje del tema, se encuentra en un tiempo de investigación por parte de entidades gubernamentales y educativas reconocidas en el país, es por medio de ellas que varios de los artículos algunos auspiciados por el mismo Estado, han sido publicados, logrando así una mejor profundización del problema, si bien hay que aclarar que estos estudios de investigación han sido de manera interdisciplinaria desde la psicología hasta estudios sociopolíticos no sólo de la nación, sino del individuo y las organizaciones, se pueden tomar como otro paso más en la comprensión de estos hechos y materialización de mecanismos estándares.

No obstante, el 65 por ciento de las denuncias establecidas ante el Ministerio del Trabajo, son abolidas por falta de pruebas y el empleado se arriesga a seguir trabajando en medio de las retaliaciones y amenazas a ser despedido por el agresor ‘jefe’, esta situación nos indica que hasta ahora el terreno que se ha recorrido a cerca de esta problemática es débil, puesto que falta mucha madurez y experticia en el medio laboral y empresarial para manejar este tipo de situaciones, además no es suficiente realizar talleres o charlas sobre el acoso puesto que solo servirán en el momento, hay que erradicar esta situación de raíz encontrando los motivos y causas que lo promueven. (Guzmán, 2013)

Manual de funciones y cumplimiento laboral (objetivos por metas)

Por definición, un manual de funciones es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente en base a los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resuman el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles.

Incluye informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente, dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen, las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones, tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión. (UNAL, 2015)

Dentro de esta dinámica, se establecen los denominados indicadores de gestión; un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Los indicadores son factores que permiten

establecer el logro y el cumplimiento de la Misión, Objetivos y Metas de un determinado proceso. (www.iue.edu.co, 2015)

Así mismo, la estrategia de establecer metas y objetivos, se fija con el fin de hacer que el desempeño óptimo sea una posibilidad. Administrar por objetivos, también conocido como MBO por sus iniciales en inglés, es una teoría de administración para establecer metas. Sus guías fundamentales fueron desarrolladas por Peter Drucker, autor de "The Practice of Management", publicado en 1954. MBO es el proceso de definir metas comerciales para los empleados que las usan para desarrollar objetivos individuales dentro de la organización. (Carson, 2015)

Como se puede inferir, tanto manuales de funciones como indicadores de cumplimiento de metas, describen una serie de características y requisitos que se deben cumplir en función del cargo desempeñado y en concordancia con los objetivos institucionales, sin embargo no se habla de los límites de estas exigencias y mucho menos de las represalias que se pueden presentar ante el no logro de los objetivos impuestos. Queda entonces, abierta la pregunta a cerca de donde está el límite que pasa del cumplimiento a la opresión, convirtiéndose en *bullying laboral*.

Una vez revisados los antecedentes, la influencia de las tendencias laborales a través de la historia; con una amplia conceptualización del término *bullying laboral* y sus similitudes y diferencias con términos asociados, comprendiendo la implicación en el sujeto y en las organizaciones a causa de la existencia de una posible situación de *bullying laboral*, tras un análisis a la legislación existente en Colombia y un acercamiento a la dinámica de cumplimiento de metas en el área comercial, a través de los autores citados en el presente estudio, se cuenta con insumos conceptuales que permiten comprender y analizar los hallazgos obtenidos en el desarrollo de la investigación.

MARCO METODOLÓGICO

Diseño

En la elaboración de este trabajo se ha utilizado la metodología cualitativa, que estudia la calidad de las actividades, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular. (Gómez, 1996)

Tiene una perspectiva de síntesis integral de las opciones metodológicas para adelantar investigación social, que genéricamente han sido llamadas cualitativas, pero que, en realidad, corresponden a un abanico de diversas formas de entender y conocer las realidades que configuran las relaciones humanas. (Casilimas, 2002)

La investigación cualitativa, plantea por un lado, que observadores competentes y cualificados pueden informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de las experiencias de los demás. Por otra parte, los investigadores se aproximan a un sujeto real, un individuo real, que está presente en el mundo y que puede, en cierta medida, ofrecernos información sobre sus propias experiencias, opiniones, valores, etc. Por medio de un conjunto de técnicas o métodos como las entrevistas, las historias de vida, el estudio de caso o el análisis documental, el investigador puede fundir sus observaciones con las observaciones aportadas por los otros. (Gómez, 1996)

La investigación cualitativa, evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas, como la observación participante y las entrevistas no estructuradas, la metodología que estudia se hace en contextos estructurales y situacionales. La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones y su estructura dinámica. (Olabuenaga, 2012)

Dentro de la investigación se utiliza el Análisis del Discurso como metodología de análisis, cuyo objeto de estudio es el <discurso>, esto es, el uso que de la lengua hacen los hablantes en unas situaciones determinadas. De este modo, la totalidad de enunciados de una sociedad, bien sean orales o escritos, se convierte en objeto de estudio. Puede entenderse como

una designación amplia para referirse al conjunto de disciplinas, cuyo objeto de estudio es el uso lingüístico de modo contextualizado. Parece haber consenso a la hora de considerar las diferentes disciplinas que pueden englobarse bajo la denominación de análisis del discurso. (Brown, 1983)

Con el fin de obtener una diversidad suficiente y proporcionar mayor riqueza al análisis del discurso, se tuvieron en cuenta las siguientes variables estructurales para la elección de los participantes: el cargo, la experiencia, la imparcialidad y la antigüedad profesional.

El análisis del discurso ha supuesto, por un lado, un cambio en la manera de enfocar la enseñanza. Su influencia en la didáctica es tal que se materializa en el cambio de las unidades del programa, pues se habla de enunciados, textos, usos en contexto, etc. Ha influido también en la manera de enfocar el aprendizaje: la lengua se aprende usándola, lo que conlleva la necesaria contextualización de las prácticas de aula. Por otro lado, el análisis del discurso se ha convertido en una eficaz herramienta para investigar los diferentes tipos de interacción que se produce en el ámbito de la enseñanza, en el aula como microcosmos social. (Brown, 1983)

Este análisis de discurso está apoyado a través de la estrategia de recolección denominada entrevista semiestructurada, para este tipo de entrevista, el entrevistador también tiene trazado un plan de desarrollo, pero con más libertad de acción y mayor agilidad. De ahí que para llevar a cabo exitosamente este tipo de conducción, el entrevistador debe tener cierto grado de experiencia y mucha sagacidad. Tras la revisión de la literatura, el equipo investigador elaboró un guion de entrevista para recoger información sobre las características del ambiente de trabajo y las cargas laborales, las estrategias de afrontamiento utilizadas ante el estrés, y las recompensas percibidas por los trabajadores cuando cumplían metas de trabajo. Con el manejo adecuado de la entrevista es posible obtener un gran volumen de información por parte del entrevistado. (Alejandro Acevedo Ibañez, 1986)

La información sobre las estrategias de afrontamiento utilizadas, fueron obtenidas de acuerdo a la elaboración de tres categorías de análisis, que se desprenden de los objetivos específicos, que a su vez responden al objetivo general, el cual se elabora a partir de la premisa de esta investigación. Estas categorías se desglosan en primer lugar, se plantea directamente el tema de los procedimientos y normatividad frente a una posible situación de *bullying* obteniendo

de esta manera la información con preguntas abiertas. En segundo lugar, en caracterizar las posibles situaciones de *bullying laboral* en trabajadores del área comercial y en tercer lugar, se les pidió a los participantes que reconocieran las prácticas relacionadas con el cumplimiento de metas comerciales. La información de estas fuentes se analizó de manera conjunta, dado que el material generado para cada una de las preguntas resultó ser cualitativamente similar.

Durante la recopilación de los datos se inició el proceso de análisis. A medida que la información se iba generando, se llevaba a cabo su estudio de manera estructural, desarrollando una matriz de análisis de sentido, la cual se encuentra en los anexos. Esta metodología de análisis permitió la adaptación del método de recogida a los objetivos de la investigación de una manera continua. De este modo se identificaban y abordaban aspectos que permitían un tratamiento más extenso. Por otro lado, fue útil para identificar la saturación de información.

Finalizadas las transcripciones de las grabaciones en audio y notas, tomadas durante las entrevistas, se procedió al análisis del contenido de los datos textuales y la transcripción de los mismos en matrices de análisis de sentido, dividida por categorías, haciendo más fácil la comparación de los resultados.

La muestra de muestreo de criterio no probabilístico, este es aquel utilizado en forma empírica, es decir, no se efectúa bajo normas probabilísticas de selección, por lo que sus procesos intervienen opiniones y criterios personales del investigador o no existe norma bien definida o validada. (Academia.edu, 2015)

Cuándo utilizar el muestreo no probabilístico:

- a) Se puede utilizar cuando es imposible la aleatorización, como cuando la población es casi ilimitada.
- b) Se puede utilizar cuando la investigación no tiene como objetivo generar resultados que utilicen para hacer generaciones respecto de toda la población.
- c) También es útil cuando el investigador tiene un presupuesto, tiempo y mano de obra limitados. (Academia.edu, 2015)

Este estudio particularmente, es pertinente, ya que se realiza en el área comercial de una organización financiera definiendo algunas características de una posible situación de *bullying laboral*, se habla de la necesidad de que la víctima enfrente las realidades para preservar su integridad física y mental, donde se puede evidenciar la cultura organizacional que existe en este entorno laboral.

Teniendo como criterio la experiencia en el cargo y la relación con el fenómeno de estudio, esta investigación es de carácter hermenéutico. Habermas (2000) explica su concepto de Hermenéutica el cual: es un recurso metodológico de la ciencia social, que aborda en el medio que es el lenguaje en funciones (de socialización, de reproducción cultural y de integración social) el análisis de expresiones de significados, de sentido, de tales expresiones. En la frase “entenderse con alguien sobre algo en el mundo” se encierra una triple relación en los siguientes términos: “a) como expresión de las intenciones de un hablante, b) como expresión para el establecimiento de una relación interpersonal entre el hablante y el oyente y c) como expresión sobre algo que hay en el mundo”. (Crotte, 2011)

“Entenderse” se inscribe en el mundo subjetivo y corresponde a: a) “Con alguien” se inscribe en el mundo social y se remite a b) y el resto se ubica en el mundo objetivo y corresponde a c) La epistemología, señala este autor, trata del inciso “c” solamente. En otro momento (Habermas, 2000 T I), destaca la liga que los procedimientos hermenéuticos sobre la acción social tienen con la racionalidad, y refiere al problema de la comprensión en las ciencias sociales.

En primer lugar, la tarea de comprender cuestiona la noción de objetividad del conocimiento: el intérprete se encuentra, en principio, con situaciones pre teóricamente ya interpretadas, y exigen de él, como se ha visto, saberes relativos al “Mundo de la Vida” de los participantes, un esfuerzo de descentración y le demandan también una racionalidad inherente al entendimiento, en la medida en que sus interpretaciones se someten al juicio y a la crítica de los demás científicos. (Crotte, 2011)

Entonces la comprensión, en segundo lugar, exige ser racionalmente comunicativa; Teoría y Método se enlazan, se asemejan: Las categorías de la Teoría de la Acción aparecen con toda

nitidez en la racionalidad de la comprensión, la interpretación debe, de esta manera, asumirse como una oferta discursiva que se basa en la comprensión ampliada por mor de la teoría y de la competencia comunicativa del intérprete, cuya labor hermenéutica se sujeta a las condiciones de la acción comunicativa. (Crotte, 2011)

De este modo no se trata de explicar sino de profundizar o interpretar fenómenos o acciones sociales de este tipo, procurando una comprensión hermenéutica en forma de interpretación valorativa; mas siendo ello así, las ciencias sociales se enfrentan a una problemática de la comprensión que nos ha sido legada por el historicismo. (Habermas, 1988)

Participantes

Para la aplicación de las herramientas de investigación, se contó con la participación de:

- a) Abogado especializado en Derecho Laboral, edad 42 años, tiene experiencia en el área jurídica de 20 años aproximadamente y de recursos humanos, actualmente se desempeña como asesor interno de la entidad Bancaria y que se reconocerá con el seudónimo de *Luis*, para mantener su nombre en confidencialidad.
- b) Administradora de Empresas, Especialista en Gerencia Estratégica, edad 49 años, tiene experiencia de 25 años aproximadamente en el área Comercial con personal a cargo, actualmente se desempeña como Gerente Comercial de la entidad Bancaria y que se reconocerá con el seudónimo de *Cristina*, para mantener su nombre en confidencialidad.
- c) Estudiante de Derecho, edad 30 años, tiene experiencia de 8 años aproximadamente en el área comercial, actualmente se desempeña como Asesor Bancario, y que se reconocerá con el seudónimo *Pablo*, para mantener su nombre en confidencialidad.

Estrategias de recolección de la información

Se realiza una entrevista semiestructurada por tres categorías, la primera “procedimiento y normatividad frente a una posible situación de *bullying*”, la segunda, “situaciones en el marco del área comercial relacionadas con *bullying laboral*”, y la tercera “prácticas propias del

cumplimiento de metas que pueden convertirse en *bullying laboral*” y están enmarcadas en las siguientes características:

1. Procedimiento y normatividad frente a una posible situación de *bullying laboral*, esta categoría, plantea el reconocimiento de la problemática al interior del área comercial y el conocimiento de los participantes acerca de la reglamentación y los mecanismos de denuncia y control al interior de la organización, a los que una posible víctima puede acudir; así mismo determinar la existencia de procedimientos y mecanismos existentes en la organización y/o en el departamento de gestión humana, para el manejo de una posible situación de *bullying laboral*. Para esta categoría se realizaron 6 preguntas que tienen una duración aproximada de 20 minutos.
2. Situaciones en el marco del área comercial relacionadas con *bullying laboral*, con esta categoría se identifican las distintas prácticas que se derivan en esta área y se caracterizan por estar dentro de los parámetros de la definición de *bullying*; además se conocen las acciones de la organización al momento de una denuncia sobre una posible práctica de *bullying laboral*, y si esta acción puede afectar la estabilidad laboral o se pueden tomar represalias al denunciante. Se pretende establecer si el *bullying laboral* en el área comercial, se camufla en el cumplimiento obligatorio de las metas. Para esta categoría se realizaron 6 preguntas con una duración de 20 minutos.
3. Prácticas propias del cumplimiento de metas que pueden convertirse en *bullying laboral*, en este punto se determina si el cumplimiento de metas influye en el ambiente laboral, en las expectativas de la compañía, además si de ello depende la estabilidad en el trabajo. Así mismo se analiza si el sujeto se involucra a nivel personal con el cumplimiento de las metas, igualmente analiza si el trato que recibe por parte de su superior es constante o cambia dependiendo de sus resultados y por último, establecer si la presión constante que se ejerce para el cumplimiento de las metas, se ha convertido en una cultura del área y de la organización. Para esta categoría se realizaron 7 preguntas, con un tiempo aproximado de 20 minutos.

Fases de la investigación

1. Definición y planteamiento del problema

Definir y plantear la problemática motivo de la investigación, estableciéndola como *bullying laboral* vista como una práctica actual, con posibilidades de presentarse al interior de la organización del sector financiero dentro de la actividad comercial. El interés en primer lugar es encender las alertas sobre la posible existencia de estas prácticas y el tipo de tratamiento que se da a estos casos en la organización.

2. Sobre marcos previos a la investigación

Identificar el uso del término *bullying laboral* y las distintas perspectivas de las diferentes disciplinas acerca de la problemática y sus repercusiones, así como las síntesis de las distintas investigaciones y estudios encontrados, evidenciando así mismo las estadísticas, parámetros legales vigentes en la legislación colombiana y los vacíos existentes, éstos últimos como premisas de esta investigación.

3. Método y desarrollo de la investigación

Establecimiento de los objetivos y desarrollo de las hipótesis y/o preguntas de la investigación, determinándola como descriptiva y cualitativa; así como, búsqueda de información secundaria en la población de interés, seleccionando los actores relevantes y propicios para las entrevistas, ésta como herramienta de recolección seleccionada.

4. Análisis e interpretación de resultados

A través de la recolección de datos se codifica y se realiza un vaciado de respuestas, analizando los resultados e interpretándolos, clasificándolos en subcategorías; de esta manera se extraen las conclusiones y se verifica el logro de los objetivos, posteriormente se determinan y realizan las recomendaciones.

Criterios éticos

Por la posibilidad de que en la realización de esta investigación el manejo de la información sea de carácter sensible y considerando las cuestiones éticas, con el fin de presentar una investigación veraz y confiable, ya que los métodos deberán extraer un resultado claro, libre y conciso, a partir de la ley 1090 del 2006 (Artículo 2°. De los principios generales. Los

psicólogos que ejerzan su profesión en Colombia se regirán por los siguientes principios universales), a continuación se determinan los principales criterios tenidos en cuenta en la investigación:

Con base en el principio de confidencialidad, para la recolección y manejo de la información, teniendo en cuenta los tipos de situaciones: la relación entre el usuario y el profesional, en el intercambio de la información entre los distintos profesionales y acerca de la transmisión de dicha información a instituciones distintas, se especifica que el desarrollo y recopilación de la misma será exclusivamente para fines académicos, y que toda información por parte de los participantes se mantendrá bajo reserva profesional, para ello se crea un documento de consentimiento previamente informado, para lo cual el entrevistado firma un formato donde ha sido avisado del objeto de estudio, del uso del método y con la oportunidad de indagar si existe alguna duda; además se mantienen los nombres bajo seudónimos:

5. *Confidencialidad. Los psicólogos tienen una obligación básica respecto a la confidencialidad de la información obtenida de las personas en el desarrollo de su trabajo como psicólogos. Revelarán tal información a los demás solo con el consentimiento de la persona o del representante legal de la persona, excepto en aquellas circunstancias particulares en que no hacerlo llevaría a un evidente daño a la persona u a otros. Los psicólogos informarán a sus usuarios de las limitaciones legales de la confidencialidad. (Ley 1090, 2006)*

Otro principio aplicado a este estudio, consiste en que por ser el *bullying laboral* un tema que puede presentar conflictos de interés, pues abordar la violencia en el trabajo con una valoración de la perspectiva de la organización, el sujeto posiblemente víctima de este y la perspectiva de la legalidad, puede tener impactos laborales o de tipo social, por lo que la dirección en el manejo de la información evalúa que “la lealtad y responsabilidad nos obliga a mantener todas las partes informadas de sus compromisos”, propendiendo por el bienestar del usuario, es decir manteniendo un equilibrio entre organización, niveles jerárquicos, personas que aportan a la investigación y procedimientos legales existentes:

6. *Bienestar del usuario. Los psicólogos respetarán la integridad y protegerán el bienestar de las personas y de los grupos con los cuales trabajan. Cuando se generan conflictos de intereses entre los usuarios y las instituciones que emplean psicólogos, los mismos psicólogos deben aclarar la naturaleza y la direccionalidad de su lealtad y responsabilidad y deben mantener a todas las partes informadas de sus compromisos. Los psicólogos mantendrán suficientemente informados a los usuarios tanto del propósito como de la naturaleza de las valoraciones, de las intervenciones educativas o de los procedimientos de entrenamiento y reconocerán la libertad de participación que tienen los usuarios, estudiantes o participantes de una investigación (Ley 1090, 2006).*

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación. De acuerdo con lo planteado anteriormente, la técnica de análisis de información empleada fue el análisis del discurso, utilizando la entrevista como herramienta de recolección de información, aplicada a tres participantes, cuyas respuestas se plasman en su totalidad en los anexos 3, 4 y 5 de este trabajo, así como en las matrices de análisis de sentido. Una vez la información estuvo recopilada, realizando un vaciado de respuestas y analizando los resultados, interpretándolos y comparándolos entre los participantes por cada una de las categorías, al final de cada una, emergen a su vez tres subcategorías que contextualizan los resultados finales del ejercicio de análisis.

Categoría 1: Procedimiento y normatividad frente a una posible situación de *bullying laboral*.

La recolección de información resultado del ejercicio de entrevista enfocado en el primer objetivo, con un análisis comparativo de los discursos de los tres participantes, identifica inicialmente el desconocimiento acerca del término *bullying laboral* y la prácticas que lo definen, confundándose finalmente con acoso laboral, el cual se encuentra reglamentado en la ley colombiana, como por ejemplo Luis y Cristina afirman: “*Tienes que partir de que todo está enmarcado en la ley, llámese acoso, bullying o mobbing, como se le dice a veces*”, “*Bueno pues la ley contempla los que son los puntos básicos de lo que sería bullying laboral considero que*

están claramente descritos”, generando por consecuencia la ausencia de procedimientos claros y precisos en el reglamento interno de trabajo en la organización de estudio.

Por otra parte y como resultado de esta categoría, los mecanismos a los que puede acudir una víctima por posible *bullying laboral* son confusos, es el caso de Pablo el asesor quien evidencia: “*Pues la verdad no sé qué procedimiento haya para manejar este tipo de situaciones al interior del banco, ya que este tema lo tratan de mostrar como que no existe, aunque, en el reglamento interno de trabajo hay un ítem en el que habla algo acerca de acoso laboral*”, y se reitera que los procedimientos se encuentran direccionados en atender casos de acoso laboral, determinando al comité como el mayor mecanismo al cual acudir, conocido como comité de convivencia.

Luis (abogado): “*...el comité de convivencia es el que se encarga, ellos analizan la situación, llaman al denunciante, a la persona que dice estar sienta acosada y tratan de resolver, de conciliar*” y en otros casos como lo especifica Cristina (Gerente), afirma que son procedimientos y mecanismos que por no estar regulados son determinados por lo que cada uno cree que dice la organización al respecto: “*ya tiene que dirigirse es al área correspondiente que en este caso en nuestra compañía es el área de talento humano donde él debe manifestar por escrito (énfasis) las situaciones por la que se siente víctima de bullying laboral, pero uno esperaría que lo primero que haga es el conducto regular*”.

Por lo anterior emergen las siguientes subcategorías:

Subcategorías (Categoría 1):

1. No hay un procedimiento establecido en el reglamento interno de trabajo o en la ley, ante posibles situaciones de *bullying laboral*.
2. No hay claridad sobre mecanismos al interior de la organización ante una posible situación de *bullying laboral*.
3. Se tiende a pensar erradamente que *bullying laboral* y acoso laboral son sinónimos.

Categoría 2: Situaciones en el marco del área comercial relacionadas con *bullying laboral*.

De la información obtenida en la entrevista con respecto a las preguntas de esta categoría, de acuerdo al área objeto de estudio, y estableciendo la relación entre las respuestas de los tres participantes, para este ítem se identifica que las exigencias dentro del cumplimiento de objetivos son mensuales y estas mismas pueden no ser identificadas como *bullying laboral* por determinarlas como presión o exigencia propia de la labor, conclusión que comparten el gerente y el abogado entrevistados:

“Bueno, pues en el área comercial hay un tema bien importante y es el cumplimiento de las metas ¿no?, entonces uno a veces tiende a confundir lo que es la exigencia del cumplimiento de la meta”, “Pero si se trata de una exigencia de cumplimiento de unas metas o unos resultados que están pactados de antemano o que son propios del cargo, de buena manera no, en términos normales no se puede hablar de bullying”

Y es allí en los términos contractuales donde la obligatoriedad de metas es causal de presión, no obstante desde la perspectiva del Pablo quien debe cumplirlas y trabajar bajo “presión”, menciona *“Bueno las situaciones que yo catalogaría serían las llamadas constantes de los jefes no solamente de los gerentes de la oficina sino de las llamadas y visitas de los gerentes de zona... para insistir en que tenemos que cumplir y ya empiezan a tocar temas a futuro”*.

Cuando se trata de identificar las posibles denuncias de estos casos desde la legalidad y por falta de peso por la existencia de pruebas suficientes para soportar estos hechos, se encuentra que el factor determinante para no hacerlo, es el temor a las represalias que pueda tomar no solo la organización si no el superior; el abogado Luis nos amplía de manera precisa estas prácticas de la organización o jefes, practicas no visibles:

“...ante una denuncia de bullying el empleador puede reunir toda la información que tiene del empleado, informes de rendimiento, nivel de endeudamiento, inclusive su situación personal, si tiene problemas personales o de salud inclusive, (lo dice en tono de susurro) esto con el fin de que al

momento de defenderse, pueda alegar de pronto que es que el señor ha desmejorado su desempeño”.

Cristina a su vez contextualiza no solo el principal factor a la no denuncia, si no que aun las personas no parecen estar preparadas para entender y manejar las quejas presentadas, pues todo indica que las denuncias no tienen ningún resultado que evidencie cambios favorables para la persona que vive el *bullying laboral*:

“tiene temor a las represalias que se puedan tomar por lo que te estoy diciendo.... entonces tenemos el temor y el otro es que no pase nada y si quede la persona bien sea marcada o estigmatizada, entonces si él lo denuncia y no pasa claramente nada y ellos pueden haber visto que existen situaciones de cara a sus compañeros o que la persona ha manifestado su inconformidad y que se siente víctima de bullying y no pasa nada pues para que yo denuncie mi caso”.

No obstante es visible a esta investigación que las afirmaciones de los niveles de mando más bajo de los participantes, en este caso Pablo el asesor, determina que las posibles prácticas de *bullying laboral* son claras, dando ejemplos de lo que significan las pequeñas micro prácticas:

“que si yo no cumpla mis metas a mí el banco no me va a tener en cuenta para posibles ascensos también se puede ver cuando dicen que si yo no cumpla las metas ehh en el caso de los empleados temporales no van a tener un renovación de contrato o no van a tener una posible vinculación con un contrato indefinido con el banco”.

Y reitera que el mayor temor es perder el trabajo, pues las represalias pueden pasar de buscar alguna justificación propia de la labor para lograr el despido justificado:

“...además que si tú vas y das una queja ante un sindicato del trabajo o ante la parte administrativa muy seguramente los jefes van a buscar la excusa a futuro no por un motivo comercial sino, porque van a decir no es que, el empleado fallo en algún proceso operativo ooo tuvo falta de respeto con

algún cliente... causas por las cuales uno no dice nada porque uno siempre intenta cuidar su trabajo”.

Y además después de tener cercanía con un caso particular, reitera las declaraciones de la gerente, pues a su vez, su percepción de las posibles áreas que dirimen los conflictos no son confiables ni justas: *“muy seguramente nunca van a estar a favor del empleado”.*

Por lo anterior emergen las siguientes subcategorías:

Subcategorías (Categoría 2):

1. Dificultad para identificar posibles situaciones de *bullying laboral* por confundirlas con exigencias laborales o actividades rutinarias del área.
2. Las posibles situaciones de *bullying laboral* no se denuncian por temor a las represalias.
3. Las posibles prácticas de *bullying laboral* se reflejan en niveles de bajo mando.

Categoría 3: Prácticas propias del cumplimiento de metas que pueden convertirse en *bullying laboral*.

A partir del análisis de los discursos de los entrevistados, se contrastan y verifican aquellas versiones que concuerdan o diferencian unas de las otras, logrando así identificar como primera medida, que el no cumplimiento de las metas afecta el estado emocional de los individuos, para lo cual se evalúa la respuesta de Luis, quien lo identifica de manera normal y propio de cualquier trabajo: *“El sentir que el jefe le llama a uno la atención o que hay algún inconveniente, pues lógicamente que hace que uno no se sienta muy a gusto, pero es normal, en todo caso uno sabe qué hace bien el trabajo y eso es normal en cualquier relación laboral”*, para Cristina la gerente, es similar, sin embargo menciona el factor monetario, ya que la remuneración depende del logro de los objetivos en ventas: *“...es el ejercicio es una carrera contra el tiempo no me puedo anímicamente no me puedo dejar afectado porque esto es un círculo vicioso no cumplí no gano y si sigo así pues es un círculo vicioso y nunca voy a salir de ese círculo”.*

Ahora bien, en comparación con Pablo desde la perspectiva de quien realiza la labor directa, menciona:

“...y en cuanto a lo emocional ehhh (silencio) por lo menos con mi pareja yo llego más cansado por lo general en las noches... más estresado por esa misma presión, entonces, no alcanza a ser la misma persona porque, va a estar o más callado o el tema va ser el trabajo entonces, ya empieza uno a cargarlo a todo lado las situaciones del trabajo y me parece que no está bien”

Es decir, los sujetos más involucrados con el cumplimiento de la meta son los niveles bajos, afectando su vida normal la cual depende de la estabilidad laboral, perspectivas distintas desde aquellos que no se encuentran en este nivel.

Las prácticas de los superiores a los subordinados se establecen de acuerdo al cumplimiento de las metas, de acuerdo a las cifras los asesores tendrán más o menos seguimiento por parte de sus jefes, prácticas que pueden ir desde el seguimiento uno a uno hasta los llamados de atención. Luis lo menciona de la siguiente forma: *“Si, pues si se incumple con la meta y lo que se espera del trabajo de uno, pues vienen los llamados de atención reiterativos la indisposición con el jefe”*.

Mientras desde la gerencia, la labor del cumplimiento de este cargo, depende del cumplimiento de los mandos bajos, para quien además de los llamados de atención, que son una opción generalizada para alguien que no cumple metas, también contextualiza planes con seguimiento puntuales: *“cuando no se cumplen las metas comerciales se hacen las reuniones con cada trabajador y se evidencia el por qué, primero es como lograr identificar el por qué, y se establece un plan de trabajo con cada uno el plan de trabajo”*.

Para la vivencia del asesor: *“Se ve la diferencia porque empezando con el gerente empezando con sus reuniones diarias haciendo seguimiento a que vendí el día anterior, se le van uniendo a la vez con correos y visitas el gerente de zona... ya hay presión de tres altos cargos que están generándote estrés...”*, por lo que su afirmación denota prácticas selectivas de acuerdo al cumplimiento de su actividad.

Las respuestas muestran que desde el área comercial, las situaciones pueden ser un poco distintas a otras áreas dentro de la organización por las condiciones propias de la labor, sin

embargo al profundizar si hay generalidad en el sector y no enfocándolo únicamente en una organización, la respuesta de Cristina (gerente) quien tiene años de experiencia en distintas compañías, contextualiza:

“Si, un tema de historia y de cultura donde probablemente ya se está acostumbrado a un esquema donde ya no es visto como bullying habrán cosas que ya son propias de la compañía y que es parte de su cultura y ya de alguna forma se acostumbra y ni siquiera se evalúa como que eso puede ser posible bullying”,

Por lo que las prácticas propias de la actividad comercial, se pueden catalogar como normales, así dentro de estas prácticas se evidencie el *bullying laboral*, pero que puede pasar inadvertido o volverse costumbre por tenerse como posible hábito dentro de las condiciones laborales.

Por lo anterior emergen las siguientes subcategorías:

Subcategorías (Categoría 3):

1. En el Asesor Comercial se reconoce que se involucra a nivel personal con el cumplimiento de metas.
2. Las características del trato de jefes hacia el Asesor Comercial varía de acuerdo con los resultados obtenidos.
3. La presión ejercida por la actividad comercial hacia los asesores se asume como parte de la cultura del sector y se trasmite así a todos los niveles involucrados.

DISCUSIÓN

Luego del análisis de resultados, se puede determinar la relación existente entre los insumos conceptuales planteados al inicio y las subcategorías que surgieron a partir de la información suministrada por los participantes.

De esta manera se analizaron las subcategorías resultantes de cada categoría:

1. Primera categoría: Procedimiento y normatividad frente a una posible situación de *bullying laboral*,

En primer lugar emerge la subcategoría: “*No hay un procedimiento establecido en el reglamento interno de trabajo o en la ley ante posibles situaciones de bullying laboral*”, con la cual se confirma lo que concluye Guzmán, (2013), en cuanto a que la Ley 1010 de 2006 “no establece mecanismos de control”, ya que aunque, sus objetivos contemplan el prevenir y sancionar las situaciones al interior de la empresas que deriven agravio a la dignidad humana, se encuentran algunas falencias, en primer lugar en cuanto a su condición de “demostrables”, en segunda medida la falta de un ente gubernamental especializado donde se focalice la regulación, y el déficit en las sanciones sienta estas flexibles ante la situación.

Por lo tanto las prácticas sutiles casi imperceptibles como las presentadas en un caso de *bullying laboral*, difícilmente llegarán a ser demostrables, y por tanto susceptibles de sanciones ante la ley y a su vez al interior de la organización. La única norma que se conoce es la Ley 1010 de 2006, la cual como ya se dijo define y contempla los casos de acoso laboral puntualmente pero no incluye casos de *bullying laboral*, por lo tanto esta problemática no cuenta con ningún tipo norma legal o reglamentario para su tratamiento.

La segunda subcategoría resultante es: “*No hay claridad sobre mecanismos al interior de la organización ante una posible situación de bullying laboral*”, con la cual se reitera que no existe formalmente tal mecanismo, dado que la única herramienta existente al interior de una organización es el reglamento de trabajo de trabajo, en su anexo referente a la Ley 1010 de 2006, ordenado por esta misma en su artículo 9 parágrafo 1 y en el cual se contemplan los mecanismos para tratar una situación de acoso laboral, pero como ya se dijo antes, dentro de sus definiciones no hay lugar para los casos de *bullying laboral*, quedando así el vacío normativo ante dicha problemática.

Por otra parte, esta subcategoría, se relaciona con la afirmación de Verona Martel & Santana Matero, (2012), en cuanto a que en la actualidad, son muchas las personas que sufren de este tipo de agresiones como el *bullying*, considerado una problemática laboral del siglo XXI por lo tanto es de suma importancia erradicarlo, puesto que no sólo ocasiona efectos negativos a la

víctima sino que afecta a la organización en todo su entorno y se convierte en un problema ético que afecta su buen trabajo. Sin embargo, aún no existe un mecanismo definido para tratar y mucho menos prevenir dicho fenómeno al interior de las organizaciones.

En tercer lugar la subcategoría: “*Se tiende a pensar erradamente que bullying laboral y acoso laboral son sinónimos*”, coincide con el concepto de Muñoz (2006), en el cual equipara el acoso laboral con el *bullying*, según él este último es la moderna denominación del primero y lo define como “el conjunto de aquellas agresiones físicas, psicológicas o verbales que sufre una persona, ya sea en su trabajo, colegio, o comunidad y que es causado por un grupo de personas que se encuentran ubicadas en su entorno más cercano, provocando la vulnerabilidad y la incapacidad de poder actuar y defenderse, ya que afecta mayormente a los individuos que poseen ciertas dificultades de integración, esto no significa que cualquiera este a salvo de este flagelo”. Pero no se define una diferencia entre uno y otro, así mismo en el ámbito laboral no se reconoce tal diferencia y se habla de los dos fenómenos como si fueran uno solo desconociendo las características y alcances de cada uno.

Así mismo para denominar esta problemática se utilizan diferentes términos o conceptos “el terror psicológico” (Leymann, 1990), “chivo expiatorio” (Thylefors, 1987), “abuso en el trabajo” (Bassman, 1992), “comportamientos incívicos” (Andersson y Pearson, 1999), y “persecución” (Olweus, 1994). Sin embargo, “mobbing” parece ser el término preferido en Europa (Zapf, Knorz, y Kulla, 1996), mientras que “*bullying*” es el término más empleado en Reino Unido (Adams, 1992). “Hostigamiento” (Brodsky, 1976) y “abuso emocional” (Keashly, 1998) han sido utilizados en Canadá y EEUU de forma análoga al mobbing. (Redialyc Org). En Colombia en el campo profesional es más conocido como “acoso laboral” y aunque el término “*bullying*” es más usado en el abuso escolar manejan el mismo contexto sin importar el sitio o lugar. Igualmente, no se hace una diferencia conceptual clara y específica entre *bullying* y acoso laboral. Por lo que vale la pena hacer claridad en que no se trata de una diferenciación de términos o vocabulario, existe una diferencia semántica, no se puede caer en la tendencia de equiparar su significado.

2. Segunda categoría: Situaciones en el marco del área comercial relacionadas con *bullying laboral*.

En primer lugar se puede decir que la subcategoría: “*Dificultad para identificar posibles situaciones de bullying laboral por confundirlas con exigencias laborales o actividades rutinarias del área*”, coincide con lo expuesto por Castillo & Cubillos, (2012), en cuanto a que el estudio de la violencia organizacional genera además un reto y un problema al analista, ya que en el seno de las organizaciones el problema de la violencia está ligado a la interpretación que de los actos se haga (lo que es violento para unos, será, hasta ciertos límites, banal para otros). De esta manera se tiende a normalizar todo tipo de situaciones bajo conceptualizaciones ligadas a objetivos, metas y compromiso con el trabajo.

La segunda subcategoría en este caso: “*Las posibles situaciones de bullying laboral no se denuncian por temor a las represalias*”, afirma el aporte de Guzmán, (2013) en cuanto a que el 65% de las denuncias establecidas ante el Ministerio del Trabajo, son abolidas por falta de pruebas y el empleado se arriesga a seguir trabajando en medio de las retaliaciones y amenazas a ser despedido por el agresor ‘jefe’, esta situación nos indica que hasta ahora el terreno que se ha recorrido acerca de esta problemática es débil, puesto que falta mucha madurez y experticia en el medio laboral y empresarial para manejar este tipo de situaciones, además no es suficiente realizar talleres o charlas sobre el *bullying* puesto que solo servirán en el momento, hay que erradicar esta situación de raíz encontrando los motivos y causas que lo promueven.

Por su parte la tercera subcategoría: “*Las posibles prácticas de bullying laboral se reflejan en niveles de bajo mando*”, contradice la conceptualización de Cruz, (2002) en cuanto a que al trabajador y al empleado hay que tratarlo como a un verdadero ser humano, puesto que a todas luces lo es. Hasta aquí, vale la noble intención; pero ocurre que la mítica del progreso se mezcla con la propuesta de un trato más humano al subordinado, mezcla de la cual deriva la muy discutible suposición según la cual si se continúa avanzando por esta generosa dirección, estaríamos garantizando que, efectivamente, vamos avanzando camino de la solución, por la vía de la eliminación definitiva de lo inhumano en el trabajo. Sin embargo, según los resultados del estudio realizado, pareciera que existe un permiso especial para omitir esta lógica cuando se trata alcanzar metas comerciales.

3. Tercera categoría: Prácticas propias del cumplimiento de metas que pueden convertirse en *bullying laboral*

En esta etapa el análisis arrojó en primer lugar la subcategoría: *“El sujeto se involucra a nivel personal con el cumplimiento de metas”*, se entiende desde afirmaciones tales como la de González, (2007) en cuanto a la relación existencial de la vida humana entre el ser humano y el trabajo, y la hiciera explícita en las teorías organizacionales que han surgido desde finales del siglo XIX hasta nuestros días; por lo tanto el sujeto tiene la necesidad de alcanzar los objetivos fijados en su trabajo. Y es que así mismo lo expresa Minesota, (2005), *“el derecho al trabajo es esencial para la realización de otros derechos humanos y constituye una parte inseparable e inherente de la dignidad humana.”*. Por esto, el resultado obtenido en su trabajo afecta directamente al sujeto en todos los ámbitos de su vida.

En cuanto a la segunda subcategoría: *“Las características del trato de los jefes hacia el Asesor Comercial varían de acuerdo con los resultados obtenidos”*, va en contraposición con lo planteado por Castro, (2013) donde según él, el gobierno de las personas, en términos de humanismo, requiere de varios elementos para procurar tener individuos y organizaciones sanas: en primera instancia la lectura de las condiciones bajo el lente de las ciencias humanas, el cuidado de la palabra, de los propósitos y los mensajes emitidos; la capacidad de adaptación y de lectura del contexto por parte de los dirigentes; y finalmente inteligencia emocional, relacional y espíritu de fineza para tratar a las personas. Sin embargo, en el contexto comercial suele pasarse por alto esta lógica, dejando en primer lugar el logro de las metas como factor condicionante de la relación entre jefe y subordinado.

Y la última subcategoría: *“La presión ejercida se asume como parte de la cultura de la actividad comercial y se transmite así a todos los niveles involucrados”*, se opone a lo que sugiere Castro, (2013) a cerca de su concepto de gobierno de las personas, para él, *“La administración de las cosas ha alcanzado un grado de sofisticación tal que el ser humano ha transformado por completo todas las esquinas y rincones del planeta tierra. Pero como estos tres ingredientes, la gestión pública, la lógica de mercado y la ciencia y la tecnología, no han puesto jamás al ser humano en el corazón de sus preocupaciones, el gobierno de las personas es el más desfalleciente, es el origen de inmensos despilfarros humanos y se realiza al precio de sufrimientos físicos y psicológicos inaceptables. Por tanto, no habría una buena gestión sin un matrimonio feliz entre la administración de las cosas y el gobierno de las personas”*. Pero

infortunadamente, según la información obtenida en este estudio se puede entender que en el área comercial puede existir la tendencia a anteponer las cifras esperadas sobre el bienestar de las personas.

CONCLUSIONES

Esta investigación ha demostrado cómo en el área comercial las definiciones de *bullying laboral* y acoso laboral aunque constan de una semántica distinta, y en la practicidad con hechos totalmente diferentes, se tienden a confundir y se establecen como sinónimos, por lo que dificulta la distinción de una y otra entre los participantes, no sólo en cuanto a terminología refiere, sino también en la diferenciación de las prácticas que ocurren al interior de las organizaciones.

Ahora bien, el acoso laboral enmarcado en la ley colombiana, no define ni contiene normas claras a cerca de la protección de las micro prácticas entendidas como *bullying laboral*, estas situaciones sutiles tampoco se encuentran enmarcadas en los reglamentos y procedimientos para su trato y manejo al interior de las organizaciones, por lo que se establece una ausencia de mecanismos claros a los que una víctima de una posible situación de *bullying* pueda acudir.

Se presentó un gran desafío y fue lograr diferenciar en lo práctico, las posibles situaciones de *bullying laboral* como micro prácticas distintas en su definición a otros términos, pues al confundirlas con exigencias laborales o actividades rutinarias del área, y al no encontrarse reglamentadas, se presenta un peor peligro y es el de la normalización del *bullying laboral* en las actividades de la gestión comercial, pues a su vez se catalogan como parte de la gestión y parte de la cultura de la organización.

Resulta, por ello, sorprendente constatar que las posibles situaciones de *bullying laboral* no son denunciadas por el temor a las represalias de los jefes o de la misma organización, considerando este temor como el resultado que emerge de la falta de experiencia y/o conocimiento que las organizaciones manejan con respecto al tema, lo que no permite establecer un método de intervención oportuno y por el cual un empleado que sufra esta problemática se sienta respaldado o con la seguridad de la claridad en el manejo de esta situación.

Por otra parte las prácticas que conllevan al cumplimiento de las metas comerciales, en relación con la problemática del *bullying laboral*, permiten evidenciar como el trato que los superiores ejercen sobre el asesor, varía de acuerdo a los resultados comerciales obtenidos y como el *bullying* repercute con mayor fuerza en niveles de bajo mando, y en consecuencia el sujeto se involucra a nivel personal.

Por otro lado la organización, al establecer como primordial el cumplimiento de objetivos por encima de otros factores, sacrifica la repercusión que puede tener el *bullying laboral* a corto plazo, por el estado de confort al regirse exclusivamente por la legalidad de la norma y por el desconocimiento de la problemática como se ha mencionado, omitiendo que el *bullying laboral* a largo plazo repercute en doble vía, no sólo en lo humano, sino también en los procesos de la organización.

RECOMENDACIONES

A partir de esta investigación se pueden plantear las siguientes recomendaciones, si bien la investigación estuvo focalizada esencialmente en la problemática del *bullying laboral* en el área comercial de una entidad bancaria de Bogotá D.C., estas recomendaciones están dirigidas a todas las organizaciones a fin de reconocer la existencia de esta problemática, garantizando posibles soluciones, y por qué no, logrando extinguir o reducir a su mínima expresión, cualquier forma de *bullying laboral*, y a futuro, la modificación de la jurisprudencia colombiana donde se incluya el reconocimiento y por ende protección legal de este fenómeno social al interior de las organizaciones.

1. Reconocer a cabalidad la amplia y compleja temática del *bullying laboral* con miras a lograr una coyuntura congruente entre las políticas relacionadas al cumplimiento de los objetivos laborales con las políticas que promueven el bienestar y la convivencia organizacional, para lo cual se requiere una adecuada y eficiente gestión.

2. Se recomienda a las organizaciones la elaboración e implementación de un manual que contenga mecanismos y procedimientos definidos claramente para contrarrestar y dar manejo a las posibles situaciones de *bullying laboral* al interior de la organizaciones, en el cual los

empleados tengan confianza al acudir a las instancias delimitadas en los métodos para este tipo de conducta, lo anterior como estrategia de planeación para el cambio, con el propósito de mejorar las prácticas institucionales.

3. Promover al interior de la organización el respeto de las normas establecidas desde la perspectiva preventiva y sancionatoria, guardando especial atención al ejecutar el seguimiento del impacto mediante indicadores de gestión, que además permita evaluar una política interna de efectividad de las mismas, desde el bienestar organizacional, considerando su incidencia en la productividad, niveles de rotación, ausentismo y clima organizacional.

4. Desarrollar desde el área de gestión humana, la formación y capacitación de habilidades blandas, por ejemplo, la resolución de conflictos, inteligencia emocional, habilidades comunicativas y de relacionamiento, además de otros temas, como el conocimiento de la problemática del *bullying laboral*, todos estos dirigidos a los líderes de la organización o funcionarios con colaboradores a su cargo, con el fin que participen en la construcción de una cultura orientada a los resultados pero que, además, involucre el respeto por el otro; estableciendo a su vez espacios de concienciación que permitan eliminar la normalización de estas conductas en la áreas de la organización en las cuales se han tornado de esta manera.

5. Realizar evaluaciones de seguimiento y control con el ánimo de determinar las acciones preventivas orientadas a evitar la vulneración de los derechos fundamentales de los empleados, por los comités, delegaciones o responsables del proceso, determinados en los procedimientos de conductas de *bullying laboral*. Se recomienda tener claridad en los roles para asumir el conocimiento de conductas de *bullying* y el respeto de los principios de confidencialidad e imparcialidad en la aplicación y manejo de los procedimientos ante una posible situación, en las cuales esté involucrado un comportamiento de *bullying laboral*.

6. Involucrar al Ministerio del Trabajo para la orientación profesional y técnica con miras al reconocimiento del *bullying laboral* como una problemática fuera de la regulación de la ley; solicitando la participación del Estado para comprender y establecer la construcción de soluciones en la norma para el *bullying laboral*, vista como una problemática con una afectación

de los derechos fundamentales de los trabajadores y las cuáles (posibles situaciones de *bullying laboral*), se encuentran fuera de la interpretación de la ley y de su protección.

Es indispensable recomendar que posteriores investigaciones, sean encaminadas en primera medida a caracterizar y ampliar la diferenciación de las prácticas que se catalogan como *bullying laboral* de las exigencias laborales que actualmente ocurren al interior del área comercial y extender los estudios a las demás áreas de la organización, puesto que en esta oportunidad se dirigió el análisis al área comercial en el cumplimiento de metas, pero cabe la posibilidad de que en otras dependencias de la organización se evidencien prácticas de esta índole y otras posibles situaciones que se puedan catalogar como *bullying laboral*, propias de exigencias laborales distintas al cumplimiento de metas comerciales.

De igual manera es importante profundizar las diferencias de las prácticas que se catalogan como mobbing de las prácticas catalogadas como *bullying laboral*, logrando aumentar el conocimiento de las posibles situaciones que conciernen a la problemática objeto de este estudio. Por último, es indispensable y enriquecedor el desarrollo de otras investigaciones encaminadas en más entidades bancarias y/o financieras, así como ampliar otras investigaciones a sectores diferentes, logrando extender el análisis de esta problemática posiblemente en otro tipo de organizaciones, distintas al sector bancario.

REFERENCIAS

- Academia.edu. (11 de 08 de 2015). Obtenido de
http://www.academia.edu/6997845/MUESTREO_NO_PROBABILISTICO
- Alejandro Acevedo Ibañez, A. F. (1986). El proceso de la Entrevista . Editorial Limusa.
- Avilés M, J. M. (2008). VÍCTIMAS Y BULLYING.PASOS PARA LA INTERVENCIÓN CON LAS VÍCTIMAS. Amazônica, 83-103.
- Brown, G. y. (1983). El Analisis del Discurso. Madrid : Visor .
- Carrillo, D. T. (2008). ACoso lAbORAl (mobbing): DiFEREnCiAs Con lAs TEnsiOnEs oRDinARiAs En El EnToRno DE TRAbAjo. España.
- Carson, K. (15 de 02 de 2015). Cómo la teoría de establecer metas motiva a los empleados . Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/teoria-establecer-metas-motiva-empleados-info_225436/
- Carvajal Orozco, J. G., & Dávila Londoño, C. A. (2013). Mobbing o acoso laboral. Revisión del tema en Colombia. Cuadernos de Administración, 95-106.
- Casilimas, C. A. (2002). Investigacion Cualitativa. ARFO Editores e impresores Ltda.
- Castillo, J., & Cubillos, A. (2012). La violencia en las transformaciones de los sistemas de trabajo en Colombia. Facultad Nacional de Salud Pública Vol. 14 suppl 1, 84-97.
- Castro, F. A. (2013). Gestionar las cosas y gobernar las personas: humanismo en tiempos de capitalismo salvaje.
- CEPAL. (2012). Escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia. Recuperado el 02 de 02 de 2015, de www.cepal.org.
- Chávez, A. M. (2005). El acoso o «mobbing» laboral. Sistema de Información Científica, 230-245.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. McGraw- Hill, Bogotá.

Clavijo, V. (2012). *Acoso Laboral en Colombia Mobbing*. (Tesis de pregrado para aspirar al título de abogada) . Bogotá: Universidad de la Sabana.

Congreso de la Republica, C. (23 de Enero de 2008). Ley 1010 de 2006: 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. Diario Oficial No. 46.160, 1-10. Recuperado el Jueves de Marzo de 2015, de Ley 1010 de 2006:
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html

Constitución Política de Colombia. (1991). Bogotá: Asamblea Nacional Constituyente.

Crotte, I. R. (2011). *Hermenéutica para las técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales: una propuesta*. Espacios Públicos,
<http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=67621192010>.

Cruz, F. (2000). *Hacia una redefinición del concepto de organización*. En *De lo humano en la Gestión*. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Administración.

Cruz, F. (2002). *El mundo del trabajo y las organizaciones desde la perspectiva de las prácticas inhumanas*. En *Cuadernos de Administracion*. . Cali Valle: Universidad del Valle.

Cuyana, T. (2011). *Críticas y perspectivas de la ley 1010 de 2006: una aproximación desde la definición jurídica y psicológica del acoso laboral*. (Tesis de pregrado para aspirar al título de abogada). Bogotá: Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora de Cundinamarca.

Einarsen, S. y. (2006). *Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 22(3), 251-274.

El Neoliberalismo . (05 de 01 de 2015). Obtenido de *El Neoliberalismo intensifica el acoso laboral: experto*:
<http://www.jornada.unam.mx/2007/06/16/index.php?section=sociedad&article=039n2soc>

- Gergen, K. (2007). *Construccionismo Social Aportes para el debate la práctica*. Alemania.
- Gimeno, L. R. (2004). *La Presión Laboral Tendenciosa (Mobbing)*. (Tesis Doctoral). España: Universidad de Girona.
- Giraldo, J. (2005). *Perspectiva del acoso laboral en el contexto colombiano*. Universidad Santo Tomas.
- Gómez, G. R. (1996). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. España: Ediciones Aljibe.
- Gonzalez, L. (2007). *Humanismo y gestiOn Humana: una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral*. Eleuthera vol. 1, 42-63.
- Guzmán, B. E. (30 de Junio de 2013). *Colombia, un pionero en ley de 'bullying' o acoso laboral*. El pais.
- Habermas, J. (1988). *La lógica de la ciencias sociales*. Madrid: Editorial Tecnos SAS.
- Ley 1090, L. (2006). *LEY 1090, Artículo 2° de los Principios Generales*. República de Colombia: Ministerio de la Protección Social.
- Leymann, H. (1996). "The content and development of mobbing at work". , *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, Pág 4.
- López, M. Á., Cabarcos, P., & Vázquez R, C. (2010). *Mobbing: Antecedentes psicosociales y consecuencias sobre la satisfaccion laboral*. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 215-244.
- Martin, E. S. (2014). *Génesis y problematización de la ley de acoso laboral en Colombia*. FLACSO-España, 119-147.
- Max Neef, M. A. (1993). *Desarrollo a Escala Humana*. Montevideo, Uruguay: Nordan-Comunidad.

- Minesota, B. d. (24 de Noviembre de 2005). El Derecho al Trabajo. Obtenido de Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales Artículo 6:
<http://www1.umn.edu/humanrts/gencomm/epcomm18s.html>
- Ministerio de Trabajo. (06 de 01 de 2015). Obtenido de En los Medios:
www.mintrabajo.gov.co/medios-enero-2014html?start=10
- Moreno J, B. A. (2005). Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo:.
Psicothema, 627-632.
- Muñoz F, H. J. (2006). El acoso psicológico desde una perspectiva organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
- Muñoz, H. G. (2006). El acoso psicológico desde una perspectiva organizacional. Papel del clima organizacional y los procesos de cambio. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*., 347-361.
- Olabuenaga, J. I. (2012). Metodología de la investigación cualitativa . Universidad de Deusto.
- Ospina, R. (2013). El acoso laboral afecta la productividad y el crecimiento de las empresas. (Tesis para el grado de Especialización Alta Gerencia). Bogotá: Universidad Militar.
- Peralta, M. (2006). Manifestaciones del acoso laboral, mobbing y síntomas asociados al estrés postraumático: estudio de casos. *Psicología desde el Caribe* 17 pp 1-26.
- Redialyc Org. (s.f.). Redialyc Org. Vol 22.
- Revista de Psicología Social*. (s.f.). El acoso laboral o bullying: similitudes y diferencias de género en su severidad percibida. *Revista de Psicología Social*, Vol. 28.
- Revista Semana*. (2004). miedo en la oficina, pp. 74-76.
- Rubio, M. (Barcelona Basch). Extinción del contrato laboral por acoso laboral- mobbing.
- UNAL. (05 de 02 de 2015). www.virtual.unal.edu.co/cursos:
www.virtual.unal.edu.co/cursos/.../manuales/manualdefunciones.doc

Verona Martel, M. C., & Santana Mateo, R. (2012). El mobbing : Un problema etico el la Gestion de Empresas. *Ciencia y Sociedad*, 407- 434.

Warren, G. (1996). Bernnis en el prólogo de McGregor Douglas. En *El lado humano de las organizaciones*. Bogota: McGraw Hill.

www.iue.edu.co. (15 de 02 de 2015). Obtenido de Gerencia para el emprendimiento:
<http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>

Normatividad y Legislación

Congreso de la Republica, C. (23 de Enero de 2008). Ley 1010 de 2006: por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sanconal el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. *Diario Oficial No. 46.160*, 1-10. Recuperado el Jueves de Marzo de 2015, de Ley 1010 de 2006:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html

Constitución Política de Colombia. (1991). Bogotá: Asamblea Nacional Constituyente.

Ley 1090, L. (2006). *LEY 1090, Artículo 2° de los Principios Generales*. República de Colombia: Ministerio de la Protección Social.

Ministerio de Trabajo. (06 de 01 de 2015). Obtenido de En los Medios:
www.mintrabajo.gov.co/medios-enero-2014html?start=10

Linkografía

CEPAL. (2012). *Escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia*. Recuperado el 02 de 02 de 2015, de www.cepal.org.

Congreso de la Republica, C. (23 de Enero de 2008). Ley 1010 de 2006: por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sanconal el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. *Diario Oficial No. 46.160*, 1-10.

Recuperado el Jueves de Marzo de 2015, de Ley 1010 de 2006:
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html

Crotte, I. R. (2011). Hermenéutica para las técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales: una propuesta. *Espacios Públicos*,
<http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=67621192010>.

El Neoliberalismo . (05 de 01 de 2015). Obtenido de El Neoliberalismo intensifica el acoso laboral: experto:
<http://www.jornada.unam.mx/2007/06/16/index.php?section=sociedad&article=039n2soc>

Minesota, B. d. (24 de Noviembre de 2005). *El Derecho al Trabajo*. Obtenido de Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales Artículo 6:
<http://www1.umn.edu/humanrts/gencomm/epcomm18s.html>

UNAL. (05 de 02 de 2015). www.virtual.unal.edu. Obtenido de www.virtual.unal.edu.co/cursos:
www.virtual.unal.edu.co/cursos/.../manuales/manualdefunciones.doc

ANEXOS

Anexo 1

Formato en blanco consentimiento informado

Nombre del entrevistado: _____

Fecha: _____

Yo, _____, identificado con cédula de ciudadanía número _____ de _____, certifico que he sido informado de la entrevista que se me va a realizar, donde se especifica que el desarrollo de la misma será exclusivamente para fines académicos.

He leído la información proporcionada. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado.

Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante

Firma

C.C: _____ Expedida en _____

Ciudad y Fecha: _____

Firma del entrevistador

Anexo 2

Formato en blanco Entrevista

Después de contextualizar al entrevistado con la ley. ¿Qué observa de la ley 1010 del 2006 y cómo una persona que sufre *bullying laboral* está amparada por la legislación Colombiana? Explique.

Después de contextualizar al entrevistado con el reglamento Interno de Trabajo. ¿Qué observa en el reglamento interno de trabajo y cómo una persona que sufre *bullying laboral* está amparada por la organización? Explique.

¿Cuáles son los mecanismos internos que tiene la organización para denunciar o acudir para algún tipo de solución en caso de *bullying laboral*?

¿Cuáles son las acciones internas por parte de Gestión Humana al presentarse un caso de *bullying laboral*? (pregunta específica Gestión Humana y Cargos Alto Nivel).

¿En qué consisten los mecanismos existentes en su organización, por ejemplo quien es la persona (cargo) encargada de recepcionar, hacer seguimiento, emitir la sanción y/o resolución ante un posible caso de *bullying laboral* y para usted son suficientes para identificar y dar solución a un caso de estos? Explique.

¿Cuáles son las situaciones que ocurren en el área comercial que catalogaría como posible *bullying laboral*?

¿Cómo se diferencia un caso de *bullying laboral* de una exigencia “normal” laboral en el área comercial?

¿Cuáles son las circunstancias que no permiten que se denuncie o se dé solución a los casos de *bullying laboral*? Explique.

¿Describa una o varias situaciones laborales en la que usted se sintió víctima de *bullying laboral*, que acciones tomó y como concluyó?

¿Describa si conoce, alguna o varias situaciones laborales en las que algún compañero se sintió víctima de *bullying laboral*, que acciones tomo y como concluyo?

¿Cuándo usted ha acudido a su jefe o a RRHH para una queja de maltrato, se ha sentido respaldado? (afirmativa) Explique (Negativa) ¿Porque?

¿Cuándo no se cumplen las metas comerciales, cuales son los métodos que implementa la empresa para mejorar los resultados? (complemento cargo alto nivel) ¿O usted como responsable?

¿Cuál es diferencia entre un mes cuando cumple metas y un mes cuando no lo hace, desde la perspectiva de entorno laboral? ¿Por qué?

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

¿Cómo afecta su vida laboral y emocional cuando no es posible cumplir las metas comerciales? Explique.

¿Que hace que la presión laboral en el área comercial sea mayor que en otras áreas? ¿Por qué?

¿Cuáles son los lineamientos que lo coaccionan y que vienen por parte de la empresa para su desempeño laboral? Explique.

¿En qué consiste que el cumplimiento de las metas comerciales sea factor decisivo para que el trato laboral y personal con su jefe o con el asesor sea diferencial? ¿Por qué?

¿Cuál es el limitante que la organización le impone para dirimir un caso de *bullying laboral* en el área comercial? ((pregunta específica Gestión Humana y Cargos Alto Nivel)

Anexo 3

Entrevista No. 1 *(El nombre del participante ha sido cambiado para proteger su identidad)

*Luis – Abogado

Entrevistador 1⁴: Después de contextualizar al entrevistado con la ley. ¿Qué observa de la ley 1010 del 2006 y cómo una persona que sufre *bullying laboral* está amparada por la legislación Colombiana? Explique.

Luis: Tienes que partir de que todo está enmarcado en la ley, llámese acoso, *bullying* o mobbing, como se le dice a veces, esta ley fue un gran avance en este tema en Colombia porque en otros países ya se había legislado sobre este tema, y como nosotros copiamos lo de otros países, muy seguramente nuestra ley es copia de la de otro país... lo que tienes que ver es que para que se configure el acoso o *bullying* debe darse primero en forma reiterada, es decir que no es que una persona empujó o agredió a otra, por ejemplo que pasó y le pego en la cabeza (risas) sii puede pasar... y ya es *bullying*? No, debe darse repetidas veces, y además que se pueda probar, que eso es lo más difícil porque tendría que entrar a suministrar un video o que sus compañeros haya presenciado el acto y le sirvan de testigo...(jm) tu sabes cómo es eso, ...ah y además que esto suceda en el entorno laboral, para que sea *bullying* laboral. Claro que también está la otra parte no, ya hay casos en que la persona denuncia y hace una serie de cosas para tratar de inculpar a otro de *bullying* y no es así, eso ya ha sucedido y es por lo que ese tema del acoso es muy mal visto, entonces se trata de utilizar para conseguir otras cosas no, como intimidar a la empresa o dañar la imagen alguien.

Entrevistador 1: Después de contextualizar al entrevistado con el reglamento Interno de Trabajo. ¿Qué observa en el reglamento interno de trabajo y cómo una persona que sufre *bullying laboral* está amparada por la organización? Explique.

Luis: Nooo, el reglamento.... en el reglamento se menciona lo que establece la ley, claro eso tiene que estar ahí, (eehh) creo que es una cláusula que se adicionó como un capítulo anexo al reglamento, además si no estoy mal la ley 1010 del 2006 dispuso que se debía incluir y modificar el reglamento adicionando el tema del acoso laboral.

Entrevistador 1: ¿Cuáles son los mecanismos internos que tiene la organización para denunciar o acudir para algún tipo de solución en caso de *bullying laboral*?

Luis: No, el comité, eh, el comité de convivencia es el que se encarga, ellos analizan la situación, llaman al denunciante, a la persona que dice estar sienta acosada y tratan de resolver, de conciliar.

Entrevistador 1: ¿Cuáles son las acciones internas por parte de Gestión Humana al presentarse un caso de *bullying laboral*? (pregunta específica Gestión Humana y Cargos Alto Nivel).

⁴ Sonia López Yaya

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

Luis: En Gestión Humana? No, pues yo la verdad hasta ahora no he visto un caso que haya trascendido, pues que haya pasado algo o que hayan sancionado a alguien. (se pregunta si el comité de convivencia consulta a Gestión Humana o si toman ellos las decisiones) si el comité decide, ellos evalúan y lo que te digo, todo está en que se pueda probar, pues si ellos consideran necesario, pedirán a Gestión Humana que intervenga, pero ahí lo que se hace es que se llama al empleado y se busca sensibilizar el tema y que haya conciliación sin que pase a mayores, o si es necesario se traslada al empleado de oficina o de cargo y ya.

Entrevistador 1: ¿En qué consisten los mecanismos existentes en su organización, por ejemplo quien es la persona (cargo) encargada de recepcionar, hacer seguimiento, emitir la sanción y/o resolución ante un posible caso de *bullying laboral* y para usted son suficientes para identificar y dar solución a un caso de estos? Explique.

Luis: Lo que te digo, el comité resuelve el caso y si hay que intervenir pues ellos consultan, peor casi no pasa estos casos no pasan a mayores por lo general.

Entrevistador 1: ¿Cuáles son las situaciones que ocurren en el área comercial que catalogaría como posible *bullying laboral*?

Luis: Pues en el área comercial de pronto por aquello del cumplimiento de metas puede darse que entre compañeros haya ese tipo de problemas, por la competencia no, por la presión de mostrar resultados, pero pues en todo nivel, puedes mirar a nivel operativo, mm entre los mismos compañeros, o a veces hacia los superiores, si eso pasa.

Entrevistador 1: ¿Cómo se diferencia un caso de *bullying laboral* de una exigencia “normal” laboral en el área comercial?

Luis: No se puede decir que cualquier inconveniente entre compañeros o entre diferentes niveles es acoso o *bullying*, te repito, el acoso o *bullying* debe ocurrir repetidamente sobre una persona o sobre un grupo, porque también puede ser que es un jefe que acostumbra a tratar mal a sus empleados y todos están de acuerdo, ahí si por ejemplo se puede demostrar porque todos serían testigos. Pero si se trata de una exigencia de cumplimiento de unas metas o unos resultados que están pactados de antemano o que son propios del cargo, de buena manera no, en términos normales no se pueden hablar de *bullying*, tiene que ser una situación especial donde haya maltrato verbal o incluso físico.

Entrevistador 1: ¿Cuáles son las circunstancias que no permiten que se denuncie o se dé solución a los casos de *bullying laboral*? Explique.

Luis: Pues mira es lo mismo, normalmente el acosador sabe lo que hace, si, puede que conozca la ley inclusive, en todo caso tratará de que los actos en que somete a alguien a esta situación sean en privado o indirectamente... si, o sea sabe que va a ser muy difícil que el comprueben algo, es más ante una denuncia, si es el jefe el supuesto acosador, él puede alegar que el empleado está incumpliendo con su trabajo y que por eso tuvieron algún inconveniente y que él lo está interpretando como *bullying* pero que en realidad es que el empleado tiene alguna otra

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

problemática, por ejemplo, ante una denuncia de *bullying* el empleado puede reunir toda la información que tiene del empleado, informes de rendimiento, nivel de endeudamiento, inclusive su situación personal, si tiene problemas personales o de salud inclusive, (lo dice en tono de susurro) esto con el fin de que al momento de defenderse, pueda alegar de pronto que es que el señor ha desmejorado su desempeño, que no está rindiendo igual y se le llamó la atención, o que lo que pasa es que está muy endeudado o tiene algún problema familiar y que por eso está muy irritable, incluso si logra reunir datos más especiales podría decir que el señor sufre algún trastorno emocional o algo por el estilo, si?, entonces si el empleado no tiene un video, por ejemplo que en las cámaras se vea que el jefe le tira los papeles en la cara o que se ve la forma en que se dirige a él de forma agresiva y eso se puede notar en el video... o que tenga testigos, algún compañero que vaya y dé su testimonio, pues le va a quedar muy difícil probar; entonces, lo más común es que no se pueda comprobar por lo tanto la persona que denuncia seguramente no va a ver un resultado diferente a que talvez lo trasladen o simplemente se haga una conciliación muy cordial y nada más. Lo que si es cierto es que, yo la otra vez que tuve conocimiento, creo que fue el año pasado, en un juzgado, que de todas las denuncias que había sobre acoso, en ningún caso se había sancionado al empleador, pero lo que yo si te digo es que sabiendo las implicaciones que puede tener para una persona, ten por seguro que aunque no se pueda probar, ahí hay algo, si alguien denuncia es porque algo pasa, porque se arriesga a que la situación empeore o que tarde o temprano pierda su trabajo por alguna otra causa que aparentemente no tenga relación con el acoso, en fin, y si aun así denuncia es porque algo pasa pero como te digo, un empleador no va a permitir que se le dañe la reputación con un tema de acoso o algo así.

Entrevistador 1: ¿Describa una o varias situaciones laborales en la que usted se sintió víctima de *bullying laboral*, que acciones tomó y como concluyó?

Luis: (risas) Noo pues, nada yo no podría decir que he estado en esa situación... mm... pues uno trata de manejar las cosas dentro de la diplomacia pero si siento que me están acosando o que me siento atropellado se lo hago saber a esa persona, no se lleva a otra instancia pero sí se le enfrenta de cierta manera creo yo.

Entrevistador 1: ¿Describa si conoce, alguna o varias situaciones laborales en las que algún compañero se sintió víctima de *bullying laboral*, que acciones tomo y como concluyo?

Luis: Mira los casos que yo he visto, la verdad no se han resuelto, digamos, en dos oficinas los empleados se quejaron del gerente, entonces ahí lo que se hizo fue llamarlo, la Gerente de Gestión Humana, los cita les hace las recomendaciones se le hace como el seguimiento, pero están ahí no ha pasado nada más, y pues creo que si han mejorado... lo que pasa es que en ningún caso al empleador, a ningún empleador le conviene que se diga que hay algún caso de acoso o de *bullying* en su empresa, donde eso fuera así tendría que asumir las sanciones y las indemnizaciones que impone la ley, mira eso es muy difícil de probar.

Entrevistador 1: ¿Cuándo usted ha acudido a su jefe o a RRHH para una queja de maltrato, se ha sentido respaldado? (afirmativa) Explique (Negativa) ¿Porque?

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

Luis: Si yo llegara a presentar una queja por acoso o *bullying*, si supongo que se haría el mismo procedimiento, llamar a las partes, pedir las explicaciones pero como te dije si yo llegara a poner una queja de esta índole tendría que tener alguna manera de comprobar que en realidad he recibido algún tipo de maltrato.

Entrevistador 1: ¿Cuándo no se cumplen las metas comerciales, cuales son los métodos que implementa la empresa para mejorar los resultados? (complemento cargo alto nivel) ¿O usted como responsable?

Luis: Si claro, como en todo cuando se espera un resultado económico o en mi caso si se requiere resolver un caso o dar respuesta a un requerimiento, lo que se exige es que sea dentro de los plazos que determine el proceso, si esos plazos no se cumplen pues vienen los llamados de atención, las recomendaciones y en casos extremos si se originó alguna sanción pues lógicamente hay que dar las explicaciones, la justificación de lo que eso implica o inclusive si hay que asumir alguna multa, claro que eso a mí no me ha tocado (risas).

Entrevistador 1: ¿Cuál es diferencia entre un mes cuando cumple metas y un mes cuando no lo hace, desde la perspectiva de entorno laboral? ¿Por qué?

Luis: Si, pues si se incumple con lo que se espera del trabajo de uno, pues vienen los llamados de atención reiterativos la indisposición con el jefe pero pues en lo que llevo por la misma naturaleza de mi trabajo siempre ha habido inconvenientes pero afortunadamente nada fuera de lo normal

Entrevistador 1: ¿Cómo afecta su vida laboral y emocional cuando no es posible cumplir las metas comerciales? Explique.

Luis: El sentir que el jefe le llama a uno la atención o que hay algún inconveniente, pues lógicamente que hace que uno no se sienta muy a gusto, pero es normal, en todo caso uno sabe qué hace bien el trabajo y eso es normal en cualquier relación laboral.

Entrevistador 1: ¿Que hace que la presión laboral en el área comercial sea mayor que en otras áreas? ¿Por qué?

Luis: N/A

Entrevistador 1: ¿Cuáles son los lineamientos que lo coaccionan y que vienen por parte de la empresa para su desempeño laboral? Explique.

Luis: En el área comercial, claro todo gira en torno a resultados, la exigencia es alta porque de eso dependen bonificaciones, reconocimientos y muchas veces el mismo puesto de las personas

Entrevistador 1: ¿En qué consiste que el cumplimiento de las metas comerciales sea factor decisivo para que el trato laboral y personal con su jefe o con el asesor sea diferencial? ¿Por qué?

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

Luis: Cuando uno tiene que mostrar resultados en cifras como número de procesos resueltos en fin, hay cierta presión, pero por la complejidad de los temas se entiende que hay casos que se resuelven rápido y otros que no pero no depende de uno.

Entrevistador 1: ¿Cuál es el limitante que la organización le impone para dirimir un caso de *bullying laboral* en el área comercial? ((pregunta específica Gestión Humana y Cargos Alto Nivel)

Luis: Noo, no hay limitante, todo empleado que sienta que está siendo acosado o que le están haciendo *bullying* puede poner su queja, no importa de qué área es ni nada, se hace el procedimiento normal.

Anexo 4

Entrevista No. 2 *(El nombre del participante ha sido cambiado para proteger su identidad)

*Cristina – Gerente

Entrevistador 2⁵ : Después de contextualizar al entrevistado con la ley. ¿Qué observa de la ley 1010 del 2006 y cómo una persona que sufre *bullying laboral* está amparada por la legislación Colombiana? Explique.

Cristina: Bueno pues la ley contempla los que son los puntos básicos de lo que sería *bullying* laboral considero que están claramente descritos y digamos que están contemplados todas las variables por las que pueden llamarse que está siendo víctima de *bullying* laboral, ehgg digamos que lo que es marco de ley es suficiente, ya lo que tendría que entrarse a revisar son las acciones posteriores que es lo que uno determinaría si es suficiente las acciones que están determinadas para que sea *bullying* laboral.

Entrevistador 2: Después de contextualizar al entrevistado con el reglamento Interno de Trabajo. ¿Qué observa en el reglamento interno de trabajo y cómo una persona que sufre *bullying laboral* está amparada por la organización? Explique.

Cristina: Si, si está amparada en qué sentido en que está abierto el espacio para que la persona pueda manifestar su su inquietud o en donde dice claramente que está siendo víctima de *bullying* laboral, ya lo que son las acciones puntuales y lo que ya desarrollamos sería una segunda parte dentro del proceso, pero claro que en el reglamento está determinado cuando una persona se siente víctima de *bullying* laboral está determinado el paso a seguir.

Entrevistador 2: ¿Cuáles son los mecanismos internos que tiene la organización para denunciar o acudir para algún tipo de solución en caso de *bullying laboral*?

Cristina: Bueno, lo primero es que hay que tipificar lo que sería la acción que se llamaría que es *bullying* y hay que determinarla cuando es una persona si es *bullying* como yo soy doliente activo o soy doliente pasivo, entonces son dos temas diferentes lo primero es que uno esperaríamos que como todo funcionario ehgg primero acuda a su jefe o a su instancia superior a manifestarle que está siendo víctima de *bullying*, ese sería el primer paso y el segundo paso ya sería frente a las acciones cuando ya la persona es un activo dentro del proceso de *bullying* pues ya tiene que dirigirse es al área correspondiente que en este caso en nuestra compañía es el área de talento humano donde él debe manifestar por escrito (énfasis) las situaciones por la que se siente víctima de *bullying* laboral, pero uno esperaríamos que lo primero que haga es el conducto regular es hablar inicialmente con su jefe para que en compañía de su jefe que esperaríamos pues que no haga el *bullying* sea el jefe pues si ya es caso contrario si es él va directamente al área de

⁵ Deyvi Cristiano

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

talento humano pero si es de un compañero o de otra persona pues que acuda a su jefe y en compañía de este hacen el proceso de cara a talento humano.

Entrevistador 2: ¿Cuáles son las acciones internas por parte de Gestión Humana al presentarse un caso de *bullying laboral*? (pregunta específica Gestión Humana y Cargos Alto Nivel).

Cristina: Bueno, lo primero es que es un tema que se trabaja de forma confidencial, la persona tiene que manifestarlo por escrito y existe unas personas que se definen en el área para que hagan las investigaciones correspondientes, donde puedan lograr evidenciar que la persona efectivamente está siendo víctima de *bullying* entendemos que pues una situación que es bastante delicada entonces no se puede hacer pública (énfasis) entonces se hace con ehhh investigaciones en donde no se puede citar a la persona ni a versiones libres, ni a testigos ni demás si no se hacen investigaciones ya en apoyo del área correspondiente, se hacen las averiguaciones correspondientes con unas personas del área de RR.HH.

Entrevistador 2: ¿En qué consisten los mecanismos existentes en su organización, por ejemplo quien es la persona (cargo) encargada de recepcionar, hacer seguimiento, emitir la sanción y/o resolución ante un posible caso de *bullying laboral* y para usted son suficientes para identificar y dar solución a un caso de estos? Explique.

Cristina: (Se pregunta ¿o sea que existen algún tipo de personas seleccionadas para recibir ese tipo de queja?) Si, lo que pasa es que dentro de la estructura de la compañía, ehhh cada área tiene unos responsables de cara a talento humano entonces las personas que son responsables de las áreas al interior de de talento humano entonces pues son las personas encargadas de hacer las averiguaciones, (se pregunta ¿y ellos emiten la sanción?) las emite obviamente el jefe superior de ellos después de hacer las evaluaciones pero existen unos comité, estamos en el comité de convivencia que también allá pues si el caso así lo amerita pues llega al comité de convivencia en donde hay diferentes participantes, hay tanto representantes de los trabajadores, representantes de la compañía entonces se lleva al tema de del comité y lo otro pues ya sería dependiendo que tan tan grave es el tema, pues ya se hace una evaluación de cara al área de talento humano y se emitirán las acciones correspondientes.

Cristina: (Se pregunta ¿entendiendo que el acoso laboral es algo macro, el *bullying* es un poco las micro prácticas que conllevaran de pronto ya a lo más extremo, usted considera que si son denunciados los casos de *bullying*, las micro prácticas? (respuesta) ¿En esta compañía?, Yo pensaría que no en todos los casos pero que es importante mencionar como compañía en que se trabaja, trabajamos a niveles directivos y direcciones alta y media, se trabajan dentro de unos programas que lo que propenden es que permanentemente se hagan procesos de retroalimentación en todas las líneas y se hace en cascada de tal manera que uno pueda evidenciar de forma periódica o digamos rápidamente si existen prácticas que no están acordes a la política o a la cultura de lo que uno llama la cultura de la compañía que estén afectando y que estén en esas micro que tu estas diciendo en eso que se lesiona directamente a la persona pues definitivamente se puedan evidenciar en corto plazo, de manera que no pueda llegar a un tema de acoso laboral uno esperaría que todo esto que propende la compañía y por lo que se trabaja desde las cabezas, hay

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

herramientas igualmente internas que son todos los procesos de evaluación que también pretenden abrir esos espacios donde yo pueda manifestar abiertamente si hay algún tipo de situación que me esté afectando por lo que yo me sienta víctima de *bullying*.

Entrevistador 2: ¿Cuáles son las situaciones que ocurren en el área comercial que catalogaría como posible *bullying laboral*?

Cristina: Bueno, pues en el área comercial hay un tema bien importante y es el cumplimiento de las metas ¿no?, entonces uno a veces tiende a confundir lo que es la exigencia del cumplimiento de la meta, eh... ya atacando a la persona, entonces uno de los ejercicios que estamos y se propende aquí en la compañía es para evidenciar y que sea perfectamente claro que aquí se sanciona el hacer mas no el ser, ¿sí?, que tengamos perfectamente claro que cuando yo estoy haciendo este tipo de exigencias lo estoy haciendo sobre el hacer de la persona mas no sobre el ser, entonces cuando tú me dices es esa línea que es bastante, que aunque es clara pero en ocasiones se tiende a confundir en donde yo ya hago esos procesos de retroalimentación y puedo atacar al ser a la persona diciéndole que es una persona negligente y demás entonces aquí estoy atacando ya al ser más no el hacer, entonces en el área comercial en ocasiones se puede confundir eso frente al tema de las exigencias comerciales.

Entrevistador 2: ¿Cómo se diferencia un caso de *bullying laboral* de una exigencia “normal” laboral en el área comercial? Explique.

Cristina: Yo creo que se diferencia claramente en la forma se tiene que hacer de un tema que vuelvo y reitero cuando no ataques a la persona si no que ataque a la actividad que desarrolla la persona entonces digamos que culturalmente nosotros no estamos acostumbrados a hablar, a pensar y a hablar de tal manera que uno no toque a la persona si no obviamente toque su actuar y como su actuar está afectando bien sea los resultados y el desempeño propio al interior de la compañía, pero es más su actuar mas no el ser, se logra confundir cuando ya logro calificar, cuando no logro sino cuando califico las acciones de la persona, las califico y toco a esa persona entonces es ahí donde se confunde un tema con el otro.

Entrevistador 2: ¿Cuáles son las circunstancias que no permiten que se denuncie o se dé solución a los casos de *bullying laboral*? Explique.

Cristina: Uno es el temor claramente porque pues uno dice no somos una cultura que sea abierta para la retroalimentación entonces que a mí me diga que yo estoy actuando en forma incorrecta o que venga alguien y me diga que se siente lesionado por mi actuar o se siente afectado o siente que le están haciendo *bullying*, eh... tiene temor a las represalias que se puedan tomar por lo que te estoy diciendo que uno no está acostumbrado a ese tipo de retroalimentaciones de abajo hacia arriba por así decirlo o de un compañero, entonces tenemos el temor y el otro es que no pase nada y si quede la persona bien sea marcada o estigmatizada, entonces si él lo denuncia y no pasa claramente nada y ellos pueden haber visto que existen situaciones de cara a sus compañeros o que la persona ha manifestado su inconformidad y que se siente víctima de *bullying* y no pasa nada pues para que yo denuncie mi caso

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

si no va a pasar absolutamente nada, entonces tenemos el temor, la indiferencia frente a las situaciones y lo otro es obviamente que si yo manifiesto alguna inconformidad mmm... la respuesta también sea que quede sin trabajo pues eso también ya es el extremo y yo pues prefiero ser víctima de *bullying* pero conservar mi trabajo.

Entrevistador 2: ¿Describa una o varias situaciones laborales en la que usted se sintió víctima de *bullying laboral*, que acciones tomó y como concluyó?

Cristina: (Se pregunta ¿ha usted tenido alguna persona víctima de *bullying* que ha llegado a su instancia?) Hace algún tiempo si, hace algún tiempo si y (se pregunta ¿y qué acciones se tomó o como concluyó?) digamos que se hicieron todos los procedimientos internos de los que te estaba comentando, la persona lo manifestó por escrito, lo segundo eh... (piensa), lo segundo lo (duda) hicimos el proceso frente al área de talento humano se pudieron hacer las averiguaciones y pues para fortuna, emm (piensa) se pudo tomar acciones claras de cara que estaba siendo víctima de *bullying*, (titubea) el que estaba haciendo *bullying*, y el victimario.

(Se pregunta, ¿ese caso fue extremo pero de pronto aquel micro práctico que de pronto usted dice no eso no llego hasta allá, hasta el comité de convivencia o hasta RRHH?) Si no, no conozco esos casos porque yo creo que una de las grandes falencias que se tienen en el área comercial lo que decía de la confusión y esas líneas que no permiten dividirse claramente entre el ser y el hacer hacen que uno se vuelva costumbre, entonces ya es una costumbre y no se cataloga como *bullying* sino ya es un actuar común.

Entrevistador 2: ¿Describa si conoce, alguna o varias situaciones laborales en las que algún compañero se sintió víctima de *bullying laboral*, que acciones tomo y como concluyo?

Cristina: (Se pregunta ¿usted ha identificado de pronto dentro de las personas que usted tiene a cargo, esas personas que también tienen responsable personas a cargo, ese tipo de prácticas en ellos y ha tenido de pronto que tomar alguna determinación?), claro, dentro de ese proceso reitero que la compañía trabaja muchísimo en el ejercicio de retroalimentación tanto retroalimentaciones formales como las informales las informales están catalogadas para que al menos se hagan cada 15 días y las formales se deben hacer mínimo tres veces al año donde ya se establecen unos compromisos por escrito cuando se evidencian este tipo de prácticas lo obvio es que en las retroalimentaciones informales se le pueda decir a la persona en que faltas están cometiendo y que probablemente está siendo causante de *bullying* hacia otras personas para que se tomen los correctivos y en las formales pues ya se establece es un plan de trabajo eh claro de... de... que debo hacer yo y que qué comportamientos debo cambiar y esos digamos que se están evaluando permanentemente.

Entrevistador 2: ¿Cuándo usted ha acudido a su jefe o a RRHH para una queja de maltrato, se ha sentido respaldado? (afirmativa) Explique (Negativa) ¿Porque?

Cristina: “Se contesta en la respuesta anterior”

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

Entrevistador 2: ¿Cuándo no se cumplen las metas comerciales, cuales son los métodos que implementa la empresa para mejorar los resultados? (complemento cargo alto nivel) ¿O usted como responsable?

Cristina: Bueno lo primero es que cuando no se cumplen las metas comerciales se hacen las reuniones con cada trabajador y se y se y se evidencia el por qué, primero es como lograr identificar el por qué, y se establece un plan de trabajo con con cada uno el plan de trabajo pues incluye revisar todas las herramientas que tiene empezando por su propia cartera ehh y definir un plan a desarrollar con un ejercicio de acompañamiento muy de la mano del jefe a fin de poder ir corrigiendo ir trabajando ehhh sobre la marcha e ir corrigiendo también sobre la marcha, con un acompañamiento un ejercicio de coaching permanente digamos que esto sería lo primero que se hace cuando no se cumplen las metas (se pregunta ¿eso también se hace desde la Gerencia?) si, desde arriba exactamente se hace en cascada.

Entrevistador 2: ¿Cuál es diferencia entre un mes cuando cumple metas y un mes cuando no lo hace, desde la perspectiva de entorno laboral? ¿Por qué?

Cristina: Desde la perspectiva del ambiente obviamente, mmm (silencio) cuando se cumple la meta la dicha dura un día y cuando no se cumpla pues uno tiene que pretender que también dure el lamento un día porque?, porque es que aquí es una carrera contra el tiempo, entonces anímicamente no nos podemos dejar afectar y tan así cuando se cumple que uno queda muy contento de cumplir la meta pero empezó un mes y empieza de nuevo a correr el cronometro no importa que haya cumplido o no haya cumplido porque es un mes entonces igual sucede para para el ejercicio del que no se cumplió es un nuevo mes ya digamos es con con la claridad que se tiene que es el ejercicio es una carrera contra el tiempo no me puedo anímicamente no me puedo dejar afectado porque esto es un círculo vicioso no cumplí no gano y si sigo así pues es un círculo vicioso y nunca voy a salir de ese círculo entonces lo que uno propende es porque no nos enfrasquemos en este círculo si no lo contrario empezó un nuevo mes tengo que revisar que no hice adecuadamente y vuelve a la carrera a correr.

Entrevistador 2: ¿Cómo afecta su vida laboral y emocional cuando no es posible cumplir las metas comerciales? Explique.

Cristina: (Se pregunta ¿pero se nota que en algunos si puede estarles afectando?) clarísimo pues todos somos, digamos eso claro eso depende también del temperamento de la persona y uno lo que tiene que buscar en calidad de de jefe es que esos momentos no sean largos por eso digo que uno tiene buscar es que el momento sea bastante corto, el de la tristeza o el de la dicha, el de la dicha pues me mantiene animado si claro el momento de dicha empiezo mi mes con más ganas y en el otro es que no vaya a ser un momento largo para que no me quede en el letargo de pensar y que tristeza porque no cumplí.

Entrevistador 2: ¿Que hace que la presión laboral en el área comercial sea mayor que en otras áreas? ¿Por qué?

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

Cristina: Total es que vuelvo y digo la meta la meta y que la meta independiente que las otras áreas pueden tener unos unos objetivos que también son medibles pueden ser medibles también y que tiene que cumplir una meta, pero la otra tiene unas implicaciones mayores por que la meta de las otras áreas probablemente es al interior de la compañía es de cara a la compañía, las metas en el área comercial tienen indicadores tanto internos como para externos porque aquí sí estoy en un mundo competido como es el caso nuestro pues el no cumplimiento de mi meta está afectándome también de cara a participación de mercado pues entonces está afectándome hacia afuera y hacia adentro y seguramente que las metas comerciales son el motor de la compañía porque es la parte de la que vende entonces bajo lo que yo venda es la que garantizo la estructura interna.

Entrevistador 2: ¿Cuáles son los lineamientos que lo coaccionan y que vienen por parte de la empresa para su desempeño laboral? Explique.

Cristina: Pues yo puedo pensar que no es que se torne como diferente pues una persona que cumple la meta eh eh uno entendería que está haciendo su trabajo de forma adecuada entonces probablemente no necesitara el mismo tema de seguimiento yyy uno puede entrar a decir que hay un trato diferente al que yo no le diga no vengas a reunión en la tarde porque si está haciendo su trabajo como corresponde probablemente ese tiempo lo va a aprovechar mucho más en la calle que viniendo a una reunión de seguimiento, una persona que no cumple la meta requiere más seguimiento probablemente se le es más incisivo frente al tema de cumplir los objetivos la planeación entonces quizás a veces se confunde un poco más el tema de seguimiento con con que me están haciendo un trato diferente frente al otro pero pues ahí también es la forma como lo ve porque se busca que se construya y que la persona pueda llegar a los estándares que busca la compañía.

Entrevistador 2: ¿En qué consiste que el cumplimiento de las metas comerciales sea factor decisivo para que el trato laboral y personal con su jefe o con el asesor sea diferencial? ¿Por qué?

Cristina: (Se pregunta ¿Cuál es el tipo de acercamiento que usted usa para acercarse a las personas de más bajo nivel?) eh eh directo yo definitivamente hago seguimiento directo también eh eh conozco con quien trabajo, claramente, tengo identificado probablemente las fortalezas y las debilidades de cada persona y hago seguimiento de forma aleatoria pero permanente o sea, llamo, valido como esta, en que hace falta que no sea hecho eso me sirve para también evidenciar en todos los niveles las actividades y me voy a la base pues evidencio que también está haciendo en cascada pero pues hacia arriba, que está haciendo el jefe que no se ha hecho que se requiere y demás eso me retroalimenta también de cara a mi planeación mensual sobre qué puntos debía trabajar.

Entrevistador 2: ¿Cuál es el limitante que la organización le impone para dirimir un caso de *bullying laboral* en el área comercial? ((pregunta específica Gestión Humana y Cargos Alto Nivel)

Cristina: (Silencio) Si, un tema de historia y de cultura donde probablemente ya se está acostumbrado a un esquema donde ya no es visto como *bullying* habrán cosas que ya son propias de la compañía y que es parte de su cultura y ya de alguna forma se acostumbra y ni siquiera se evalúa como que eso puede ser posible *bullying* (se pregunta ¿es decir

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

que hay unos lineamientos y como vienen en cascada se puede decir que esos lineamientos son de las organizaciones?) no, no, no, no creo que venga desde la, no, no vienen desde la dirección yo creo que se van adoptando conductas que terminan siendo propias y van formando parte de la cultura pero no es desde los lineamientos, sino obviamente cuando ya es costumbre de muchos se tiende a formar cultura, pero no son lineamientos como tal de la compañía (se pregunta ¿podría ser que ya es identificado en ciertas personas que empiezan a tomar esos lineamientos?) empiezan a tomar y así educan su gente entonces pues si yo educo de esa forma pues mi gente se va a parecer a eso y todo se va volviendo parte de la cultura de la compañía .

(Se pregunta ¿Cuál son esas políticas o lineamientos que está tomando la organización para prevenir los casos de *bullying*?) que no pase, lo que te estoy diciendo la política básicamente es desde el nivel mío yo tengo unos planes también de seguimiento en donde me evalúan, adicionalmente tengo una evaluación 360 grados en donde me evalúan mis subalternos mis pares, mi jefe todos de tal manera que uno tiene un proceso de retroalimentación que lo que permite es que evidencien las fallas que se está teniendo esta evaluación 360 también se hace a otros niveles más abajo buscando casualmente eso, evidenciar ese tipo de conductas que pueden estar afectando que no son correspondientes.

Anexo 5

Entrevista No. 3 *(El nombre del participante ha sido cambiado para proteger su identidad)

*Pablo – Asesor

Entrevistador 3⁷ : ¿Qué observa de la ley 1010 del 2006 y cómo una persona que sufre *bullying laboral* está amparada por la legislación Colombiana? Explique

Pablo: Bueno pues leyendo la ley 1010 del 2006, notaría uno que está hecha para proteger al empleado para que un superior no lo maltrate pero, lo que me causa curiosidad es que tipifican seis modalidades de acoso y el *bullying* no aparece por ningún lado entonces, creo que a la ley le hace falta extenderse un poco más ante estos casos que no son obvios porque de esta manera los trabajadores estaríamos desprotegidos

Entrevistador 3: ¿Cuáles son los mecanismos internos que tiene la organización para denunciar o acudir para algún tipo de solución en caso de *bullying laboral*?

Pablo: Pues la verdad no sé qué procedimiento allá para manejar este tipo de situaciones al interior del banco, ya que este tema lo tratan de mostrar como que no existe, aunque, en el reglamento interno de trabajo hay un ítem en el que habla algo acerca de acoso laboral... (risas). Pero, con la experiencia que tengo la organización no le brinda el apoyo al empleado, siempre la razón la tiene el superior

Entrevistador 3: ¿Cuáles son las acciones internas por parte de Gestión Humana al presentarse un caso de *bullying laboral*? (pregunta específica Gestión Humana y Cargos Alto Nivel)

Pablo: N/A

Entrevistador 3: ¿En qué consisten los mecanismos existentes en su organización y para usted son suficientes para identificar y dar solución a un caso de *bullying laboral* g? Explique.

Pablo: Primero que todo el caso se supone que se debe hablar con el jefe directo, después de debe ir donde el superior y en caso de no ser resuelto se debe acudir al área de RR.HH, pero si mi jefe directo es el que me está causando a mi este *bullying* habría que saltarse el conducto y dirigirse de una a RR.HH y esta situación por lo general es un poco complicado de demostrar

Entrevistador 3: ¿Cuáles acciones o mecanismos propondría para acompañar libremente y/o denunciar las situaciones que se consideran como *bullying laboral*?

⁷ Jeny Molina

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

Pablo: Pienso que es importante que en las oficinas halla un mayor acompañamiento por parte del área de recursos humanos ya que, uno en una oficina no tiene con quien hablar o a quien acudir si... únicamente está el gerente y el jefe operativo y si ellos son los que ejercen el *bullying* no habría a quien acudir.

Entrevistador 3: ¿Qué opinión tiene del *bullying laboral* y de la función de Gestión Humana con respecto a este asunto?

Pablo: La verdad no tengo mucho conocimiento de cómo funciona este seguimiento y como sean manejados estos casos ya que, yo estoy en la parte comercial en una oficina del banco y no tenemos mucho contacto con el área de RR.HH.

Entrevistador 3: ¿Cuáles son las situaciones que ocurren en el área comercial que catalogaría como *bullying laboral*?

Pablo: Bueno las situaciones que yo catalogaría serían las llamadas constantes de los jefes no solamente de los gerentes de la oficina sino de las llamadas y visitas de los gerentes de zona y esto apoyado a que muchos jefes de operaciones, jefes operativos ya no jefes comerciales se les unen ahh los jefes comerciales para insistir en que tenemos que cumplir y ya empiezan a tocar temas a futuro.

Entrevistador 3: ¿Cómo se diferencia un caso de *bullying laboral* de una exigencia “normal” laboral en el área comercial?

Pablo: Ehh pues para mí se diferencia cuando ya como lo decía en la pregunta anterior se empiezan a tocar temas a futuro de tu de tu progreso laboral por ejemplo empiezan a tocar temas como que si yo no cumplo mis metas a mí el banco no me va a tener en cuenta para posibles ascensos también se puede ver cuando dicen que si yo no cumplo las metas ehh en el caso de los empleados temporales no van a tener un renovación de contrato o no van a tener una posible vinculación con un contrato indefinido con el banco.

Entrevistador 3: ¿Cuáles son las circunstancias que no permiten que se denuncie o se dé solución a los casos de *bullying laboral*? Explique.

Pablo: Ehh yo pienso que Colombia es un país donde no es posible conseguir un empleo de manera rápida, además que si tú vas y das una queja ante un sindicato del trabajo o ante la parte administrativa muy seguramente los jefes van a buscar la excusa a futuro no por un motivo comercial sino, porque van a decir no es que, el empleado fallo en algún proceso operativo ooo... tuvo falta de respeto con algún cliente entonces, la falta de oportunidad laboral en Colombia es una de las causas por las cuales uno no dice nada porque uno siempre intenta cuidar su trabajo.

Entrevistador 3: ¿Describa una o varias situaciones laborales en la que usted se sintió víctima de *bullying laboral*, que acciones tomo y como concluyo?

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

Pablo: Ehh iniciando como comercial yo tuve un digamos que un proceso de aprendizaje muy corto pero, la exigencia a mí me la empezaron desde si digo yo si fueron máximo dos semanas fue mucho entonces, a mi jefe me llamaba inclusive iba hasta mi puesto a decirme que si yo no cumplía las metas porque, uno para ellos ya tiene que tener experiencia en una semana entonces, que si yo no cumplía mis metas era muy posible que no me renovaran el contrato.

Entrevistador 3: ¿Describa si conoce, alguna o varias situaciones laborales en las que algún compañero se sintió víctima de *bullying laboral*, que acciones tomo y como concluyo?

Pablo: Pues una experiencia que tuvimos en el banco fue con una compañera de otra oficina que vendía seguros en las tarjetas de crédito de manera digamos que de la manera como se debe hacer correctamente, que es ofreciendo el producto al cliente y él es quien decide si lo toma o no.

Unos días después de que mi compañera nos contara que una vez le quiso vender un seguro a un cliente y él no lo quiso tomar, ella le escribió a nuestra gerente de zona si le podía vender la tarjeta de crédito sin el seguro resulta que la gerente de zona le decía que no, que esa tarjeta de crédito la debería colocar con el seguro incluido (respiro) mi compañera llamo al cliente para decirle que si no tomaba el seguro ehh no era posible que la tarjeta se la aprobaran, el caso es que el cliente al fin desistió porque no lo quería aprobar. Mi compañera volvió hablar con la gerente de zona y ella le dijo que sí que bueno que vendiera la tarjeta así pero, si si pasaron 6 correos rogándole que vendiera la tarjeta así sin el seguro fue poquito.

Días después de que nuestra compañera nos contara esa experiencia con esos correos y ese seguro en esa tarjeta para ese cliente, una compañera de nosotros vendió eh unas tarjetas de crédito sin hacer ofrecimiento a los clientes e inclusive les estaba vendiendo seguros a cuentas que ya estaban inactivas con el fin de cumplir esa meta comercial de seguros ehh el caso es que el banco se enteró de esa falla que tenía ella de esa colocación de seguros deshonesto y entonces pues el banco negocio con ella el despido dijo que perdón, pidiéndole a ella que en Recursos Humanos pasara una carta ehh solicitando la renuncia.

Entrevistador 3: ¿Cuándo usted ha acudido a su jefe o a RRHH para una queja de maltrato, se ha sentido respaldado? (afirmativa) Explique (Negativa) ¿Porque?

Pablo: mm pues yo en el área que trabajo no me siento respaldado porque yo estoy en una oficina del banco entonces, mi único jefe es el gerente entonces, si el a mí me llega el a decir algo relacionado con *bullying*, yo no puedo acudir a RR.HH porque esa (respiro) ellos están ubicados en la dirección general del banco y no queda en ninguna oficina y si yo intento escribir un correo al gerente de zona que digamos que es el jefe de mi gerente (respiro) muy seguramente nunca van a estar a favor del empleado.

Entrevistador 3: ¿Cuándo no se cumplen las metas comerciales, cuales son los métodos que implementa la empresa para mejorar los resultados? (complemento cargo alto nivel) ¿O usted como responsable?

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

Pablo: Lo que pasa es que, nosotros tenemos el banco anualmente organiza su presupuesto si? Entonces, digamos que para el banco es indiferente si nosotros cumplimos una meta o no porque, en cuanto a generar acciones de corrección a nuestros incumplimiento no; entonces, cuando nosotros no cumplimos una meta mensual se nos va acumulando por ejemplo si trabajo yo no cumplo las tarjetas de crédito en el mes de enero en el mes de febrero yo tengo que generar el doble de tarjetas para poder suplir esas tarjetas que no cumplí en el mes anterior de esta manera yo no estoy haciendo que el banco incumpla en su presupuesto entonces, digamos que el plan de acción que ellos toman es por lo general hacer unas reuniones con los ehh con los jefes administrativos en la dirección general y no no mas no tiene ningún método contra eso.

Entrevistador 3: ¿Cuál es diferencia entre un mes cuando cumple metas y un mes cuando no lo hace, desde la perspectiva de entorno laboral? ¿Por qué?

Pablo: Si señora, entonces ellos dicen mire si usted no cumple en este mes ya le va a quedar más difícil lo que viene porque, tiene que hacer el doble.

Se ve la diferencia porque empezando con el gerente empezando con sus reuniones diarias haciendo seguimiento a que vendí el día anterior, se le van uniendo a la vez con correos y visitas el gerente de zona yyy también el gerente regional que es el jefe del gerente de zona (suspiro) entonces, ya hay presión de tres altos cargos que están generándote estrés, esa es la diferencia entre un mes que se cumple y uno que no se hace.

Entrevistador 3: ¿Cómo afecta su vida laboral y emocional cuando no es posible cumplir las metas comerciales? Explique.

Pablo: Laboralmente me afecta en el sentido que yo como asesor comercial trabajo y debo que prestar un servicio a un cliente entonces, yo en el momento que el cliente se me sienta en frente (suspiro) no lo voy atender pensando en el servicio que le puedo ofrecer, en darle una solución sino, en que le tengo que colocar algún producto para que no me vallan a decir nada y eso el cliente lo siente, el cliente lo nota y en cuanto a lo emocional ehhh (silencio) por lo menos con mi pareja yo llego más cansado por lo general en las noches y por lo general más estresado por esa misma presión, entonces, no alcanza a ser la misma persona porque, va a estar o más callado o el tema va ser el trabajo entonces, ya empieza uno a cargarlo a todo lado las situaciones del trabajo y me parece que no está bien.

Entrevistador 3: ¿Que hace que la presión laboral en el área comercial sea mayor que en otras áreas? ¿Por qué?

Pablo: Bueno, (silencio) el banco como lo decía en una pregunta anterior siempre fija un presupuesto anual y el presupuesto anual del año siguiente siempre es mayor al año anterior entonces, nosotros los comerciales al ser comerciales somos las personas que vinculamos a los nuevos clientes, en la áreas operativas tienen que atender a los clientes que ya se encuentran vinculados al banco lo cual es un procedimiento ya un poco más fácil, nosotros al ser las personas que tenemos que hacer que el banco cumpla con ese presupuesto que aumentaron tenemos esa carga encima de vincular esas personas para poder cumplir ese presupuesto entonces, yo creo que todo se genera desde ahí,

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

porque somos esas personas que tenemos que andar ingresando e ingresando clientes para poder suplir esas metas que tiene el banco de utilidad anuales.

Entrevistador 3: ¿Cuáles son los lineamientos que lo coaccionan y que vienen por parte de la empresa para su desempeño laboral? Explique.

Pablo: mmm la coacción va disfrazada en represarías ya de fallas que tu tengas por ejemplo, yo no cumplo una meta de tarjeta de crédito y muy seguramente el banco a futuro no va a decir no es que a él lo despedimos porque no cumplía tarjetas de crédito entonces ehh, lo que si empiezan es a exigirle más a uno que no pueda tener ningún error operativo y de ahí ya se van a empezar a pegar, la coacción se disfraza es en eso en que te la empiezan a montar con cositas diferentes y tu trabajando estresado pues lógicamente que la vas a embarrar entonces, ya empiezan los llamados de atención los memorandos hasta que llegan al despido.

Entrevistador 3: ¿En qué consiste que el cumplimiento de las metas comerciales sea factor decisivo para que el trato laboral y personal con su jefe o con el asesor sea diferencial? ¿Por qué?

Pablo: Pues consiste en que si el banco gana todos van a estar felices empezando desde, el director de región que es el jefe de zona no le va a tener que decir nada al gerente de zona porque, el banco está cumpliendo igualmente el gerente de zona al gerente de oficina se vuelve una cadena (suspiro) si a ti no te la monta tu jefe inmediato muy seguramente tu empleado no va a tener ningún problema entonces, la relación laboral si mejora en eso, en que si tu cumples pues todos están felices y nadie va a decir nada pero, si no es así se genera la cadena de regaños y la cadena de presión.

Mm yo si considero que hay *bullying* porque, se meten con cosas como lo decía en las primeras preguntas que ya se salen de lo laboral como por ejemplo, ehh que tú no vas a tener un progreso en la empresa por ende tu no vas a progresar en la vida entonces, cuando ya empiezan a tocar esos temitas así de que, tu no vas a crecer económicamente, ni vas a tener un buen cargo en el banco eh se genera un *bullying* desde el punto de vista de que a ti te afecta emocionalmente y vas a tener ehh que llevar esa energía o a tu universidad o a tu casa entonces, yo si considero que eso existe.

Bueno por lo menos en mi zona somos 35 asesores, de los 35 yo creería que por lo menor unos 30 (risas) están pensando de la misma manera que yo.

Entrevistador 3: ¿Cuál es el limitante que la organización le impone para dirimir un caso de *bullying laboral* en el área comercial? ((pregunta específica Gestión Humana y Cargos Alto Nivel)

Pablo: N/A

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

Anexo 6

Matriz de Análisis de Sentido

Categoría 1: Procedimiento y normatividad frente a una posible situación de *bullying laboral*

Subcategorías:

1. No hay un procedimiento establecido en el reglamento interno de trabajo o en la ley ante posibles situaciones de *bullying laboral*.
2. No hay claridad sobre mecanismos al interior de la organización ante una posible situación de *bullying laboral*.
3. Se tiende a pensar erradamente que *bullying laboral* y acoso laboral son sinónimos.

Luis (Abogado)	Cristina (Gerente)	Pablo (Asesor)	Análisis
<p>“Tienes que partir de que todo está enmarcado en la ley, llámese acoso, bullying o mobbing, como se le dice a veces, esta ley fue un gran avance en este tema en Colombia porque en otros países ya se había legislado sobre este tema, y como nosotros copiamos lo de otros países, muy seguramente nuestra ley es copia de la de otro país... lo que tienes que ver es que para que se configure el acoso o bullying debe darse primero en forma reiterada, es decir que no es que una persona empujó o agredió a otra, por ejemplo que pasó y le pego en la cabeza (risas) sii puede pasar... y ya es bullying? No, debe darse repetidas veces, y además que se pueda probar, que eso es lo más difícil porque tendría que entrar a suministrar un video o que sus compañeros haya presenciado el acto y le sirvan de testigo... (jm) tu sabes cómo es eso, ... ah y además que esto suceda en el entorno laboral, para que sea bullying laboral. Claro que también está la otra</p>	<p>“Bueno pues la ley contempla los que son los puntos básicos de lo que sería bullying laboral considero que están claramente descritos y digamos que están contemplados todas las variables por las que pueden llamarse que está siendo víctima de bullying laboral, eh digamos que lo que es marco de ley es suficiente, ya lo que tendría que entrarse a revisar son las acciones posteriores que es lo que uno determinaría si es suficiente las acciones que están determinadas para que sea bullying laboral”</p> <p>“Si, si está amparada en qué sentido en que está abierto el espacio para que la persona pueda manifestar su ... su inquietud o en donde dice claramente que está siendo víctima de bullying laboral, ya lo que son las acciones puntuales y lo que ya desarrollamos sería una segunda parte dentro del proceso, pero claro que en el reglamento está determinado cuando una persona se siente víctima de bullying laboral está determinado el paso a seguir.”</p>	<p>“Bueno pues leyendo la ley 1010 del 2006, notaría uno que está hecha para proteger al empleado para que un superior no lo maltrate pero, lo que me causa curiosidad es que tipifican seis modalidades de acoso y el bullying no aparece por ningún lado entonces, creo que a la ley le hace falta extenderse un poco más ante estos casos que no son obvios porque de esta manera los trabajadores estaríamos desprotegidos”. “Pues la verdad no sé qué procedimiento allá para manejar este tipo de situaciones al interior del banco, ya que este tema lo tratan de mostrar como que no existe, aunque, en el reglamento interno de trabajo hay un ítem en el que habla algo acerca de acoso laboral... (risas)”. Pero, con la experiencia que tengo</p>	<p>En primer lugar se puede observar en el discurso de los tres participantes que se reconoce la existencia de la ley y un procedimiento establecido en el reglamento interno de trabajo, sin embargo en cada caso se define el procedimiento de manera diferente, es decir, en el caso del Abogado, el conducto es el comité de convivencia, para el Gerente, el conducto lógico es el jefe inmediato y para el Asesor aunque identifica el conducto regular, lo ve poco viable en la práctica.</p> <p>En este sentido, y teniendo en cuenta que para el abogado y el gerente la ley abarca suficientemente el abordaje del bullying, mientras que el asesor reconoce la importancia de la ley</p>

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

<p>parte no, ya hay casos en que la persona denuncia y hace una serie de cosas para tratar de inculpar a otro de bullying y no es así, eso ya ha sucedido y es por lo que ese tema del acoso es muy mal visto, entonces se trata de utilizar para conseguir otras cosas no, como intimidar a la empresa o dañar la imagen alguien”.</p> <p>“Nooo, el reglamento... en el reglamento se menciona lo que establece la ley, claro eso tiene que estar ahí, (eehh) creo que es una cláusula que se adicionó como un capítulo anexo al reglamento, además si no estoy mal la ley 1010 del 2006 dispuso que se debía incluir y modificar el reglamento adicionando el tema del acoso laboral”.</p> <p>“No, el comité, eh, el comité de convivencia es el que se encarga, ellos analizan la situación, llaman al denunciante, a la persona que dice estar siendo acosada y tratan de resolver, de conciliar”.</p> <p>“En Gestión Humana? No, pues yo la verdad hasta ahora no he visto un caso que haya trascendido, pues que haya pasado algo o que hayan sancionado a alguien. (se pregunta si el comité de convivencia consulta a Gestión Humana o si toman ellos las decisiones) sii el comité decide, ellos evalúan y lo que te digo, todo está en que se pueda probar, pues si ellos consideran necesario, pedirán a Gestión Humana que intervenga, pero ahí lo que se hace es que se llama al empleado y se busca sensibilizar el tema y que haya conciliación sin que pase a mayores, o si es necesario se traslada al</p>	<p>“Bueno, lo primero es que hay que tipificar lo que sería la acción que se llamaría que es bullying y hay que determinarla cuando es una persona si es bullying como yo soy doliente activo o soy doliente pasivo, entonces son dos temas diferentes lo primero es que uno esperaría que como todo funcionario ehhh primero acuda a su jefe o a su instancia superior a manifestarle que está siendo víctima de bullying, ese sería el primer paso y el segundo paso ya sería frente a las acciones cuando ya la persona es un activo dentro del proceso de bullying pues ya tiene que dirigirse es al área correspondiente que en este caso en nuestra compañía es el área de talento humano donde él debe manifestar por escrito (énfasis) las situaciones por la que se siente víctima de bullying laboral, pero uno esperaría que lo primero que haga es el conducto regular es hablar inicialmente con su jefe para que en compañía de su jefe que esperaríamos pues que no haga el bullying sea el jefe pues si ya es caso contrario si es él va directamente al área de talento humano pero si es de un compañero o de otra persona pues que acuda a su jefe y en compañía de este hacen el proceso de cara a talento humano.”</p> <p>“Bueno, lo primero es que es un tema que se trabaja de forma confidencial, la persona tiene que manifestarlo por escrito y existe unas personas que se definen en el área para que hagan las investigaciones correspondientes, donde puedan lograr evidenciar que la persona efectivamente está siendo víctima de bullying entendemos que pues una</p>	<p>la organización no le brinda el apoyo al empleado, siempre la razón la tiene el superior”. “Primero que todo el caso se supone que se debe hablar con el jefe directo, después de debe ir donde el superior y en caso de no ser resuelto se debe acudir al área de RR.HH, pero si mi jefe directo es el que me está causando a mi este bullying habría que saltarse el conducto y dirigirse de una a RR.HH y esta situación por lo general es un poco complicado de demostrar”. “Pienso que es importante que en las oficinas halla un mayor acompañamiento por parte del área de recursos humanos ya que, uno en una oficina no tiene con quien hablar o a quien acudir si... únicamente está el gerente y el jefe operativo y si ellos son los que ejercen el bullying no habría a quien acudir”. “La verdad no tengo mucho conocimiento de cómo funciona este seguimiento y como sean manejados estos casos ya que, yo estoy en la parte comercial en una oficina del banco y no tenemos mucho contacto con el área de RR.HH”.</p>	<p>pero, concluye que el bullying no está definido o regulado dentro de la misma, para él no entra en el concepto de acoso laboral ya que, no se puede definir con ninguno de los tipos de acoso; vale la pena aclarar que la Ley 1010 de 2006, tipifica y sanciona las conductas que constituyen acoso laboral definidas en la esta misma, mas no se refiere a los comportamientos sutiles que no se pueden enmarcar en ninguno de los ítems señalados en ella; aquellos que son tolerados por parecer normales en una relación laboral, pero que con tales tratos se agrede a un sujeto, configurando lo que se denomina bullying laboral. Por ende el reglamento interno de trabajo contempla lo establecido en dicha ley, es decir en cuanto al acoso laboral pero no se refiere al bullying laboral.</p> <p>Ahora bien, a través de las entrevistas realizadas, se identificó el nivel de jerarquía de las palabras que utilizan los participantes según esto:</p> <p><u>Luis (Abogado):</u> LEY (5 Veces). BULLYING (5 veces). ACOSO (4 Veces).</p>
---	---	--	---

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

<p>empleado de oficina o de cargo y ya”.</p> <p>“Lo que te digo, el comité resuelve el caso y si hay que intervenir pues ellos consultan, peor casi no pasa estos casos no pasan a mayores por lo general”.</p>	<p>situación que es bastante delicada entonces no se puede hacer pública (énfasis) entonces se hace con ehhs investigaciones en donde no se puede citar a la persona ni a versiones libres, ni a testigos ni demás si no se hacen investigaciones ya en apoyo del área correspondiente, se hacen las averiguaciones correspondientes con unas personas del área de RR.HH.”</p> <p>“(Se pregunta ¿o sea que existen algún tipo de personas seleccionadas para recibir ese tipo de queja?) Si, lo que pasa es que dentro de la estructura de la compañía, ehhs cada área tiene unos responsables de cara a talento humano entonces las personas que son responsables de las áreas al interior de de talento humano entonces pues son las personas encargadas de hacer las averiguaciones, (se pregunta ¿y ellos emiten la sanción?) las emite obviamente el jefe superior de ellos después de hacer las evaluaciones pero existen unos comité, estamos en el comité de convivencia que también allá pues si el caso así lo amerita pues llega al comité de convivencia en donde hay diferentes participantes, hay tanto representantes de los trabajadores, representantes de la compañía entonces se lleva al tema de del comité y lo otro pues ya sería dependiendo que tan ...tan grave es el tema, pues ya se hace una evaluación de cara al área de talento humano y se emitirán las acciones correspondientes.”</p> <p>“(Se pregunta ¿entendiendo que el acoso laboral es algo macro, el bullying es un poco las micro prácticas que conllevaran de pronto ya a lo más extremo, usted considera</p>		<p>PROBAR (3 Veces).</p> <p><u>Cristina (Gerente):</u> BULLYING (14 veces). PERSONA(S) (14 Veces). COMITÉ (4 Veces). ACCION(ES) (6 veces). INVESTIGACIONES (3 veces). ACOSO (2 Veces). LEY (2 veces).</p> <p>Pablo (Asesor) : SUPERIOR (3 Veces). LEY (2 veces). EMPLEADO (2 veces). ACOSO (2 veces). BULLYING (2 veces).</p> <p>De manera que las palabras más nombradas o en las que coinciden los tres participantes son:</p> <p>BULLYING (21 veces) LEY (9 Veces). ACOSO (8 Veces).</p> <p>Por último, lo que se puede evidenciar es que los tres participantes reconocen que en el reglamento interno de trabajo existe un procedimiento enmarcado por la ley ante situaciones de acoso laboral, mas no para posibles casos de bullying laboral. Por lo tanto, se puede afirmar que no existe un procedimiento claro y específico conocido por los participantes, ante el</p>
---	---	--	--

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

	<p>que si son denunciados los casos de bullying, las micro prácticas? (respuesta) ¿En esta compañía?, Yo pensaría que no en todos los casos pero que es importante mencionar como compañía en que se trabaja, trabajamos a niveles directivos y direcciones alta y media, se trabajan dentro de unos programas que lo que propenden es que permanentemente se hagan procesos de retroalimentación en todas las líneas y se hace en cascada de tal manera que uno pueda evidenciar de forma periódica o digamos rápidamente si existen prácticas que no están acordes a la política o a la cultura de lo que uno llama la cultura de la compañía que estén afectando y que estén en esas micro que tu estas diciendo en eso que se lesiona directamente a la persona pues definitivamente se puedan evidenciar en corto plazo, de manera que no pueda llegar a un tema de acoso laboral uno esperaría que todo esto que propende la compañía y por lo que se trabaja desde las cabezas, hay herramientas igualmente internas que son todos los procesos de evaluación que también pretenden abrir esos espacios donde yo pueda manifestar abiertamente si hay algún tipo de situación que me esté afectando por lo que yo me sienta víctima de bullying.”</p>		<p>tratamiento de posibles situaciones de bullying laboral.</p>
--	--	--	---

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

Categoría 2: Situaciones en el marco del área comercial relacionadas con *bullying laboral*.

Subcategorías:

1. Dificultad para identificar posibles situaciones de *bullying laboral* por confundirlas con exigencias laborales o actividades rutinarias del área.
2. Las posibles situaciones de *bullying laboral* no se denuncian por temor a las represalias.
3. Las posibles prácticas de *bullying laboral* se reflejan en niveles de bajo mando.

Luis (Abogado)	Cristina (Gerente)	Pablo (Asesor)	Análisis
<p>“Pues en el área comercial de pronto por aquello del cumplimiento de metas puede darse que entre compañeros haya ese tipo de problemas, por la competencia no, por la presión de mostrar resultados y metas, pero pues en todo nivel, puedes mirar a nivel operativo, mm entre los mismos compañeros, o a veces hacia los superiores, sii eso pasa.”</p> <p>“No se puede decir que cualquier inconveniente entre compañeros o entre diferentes niveles es acoso o bullying, te repito, el acoso o bullying debe ocurrir repetidamente sobre una persona o sobre un grupo, porque también puede ser que es un jefe que acostumbra a tratar mal a sus empleados y todos están de acuerdo, ahí si por ejemplo se puede demostrar porque todos serían testigos. Pero si se trata de una exigencia de cumplimiento de unas metas o unos resultados que están pactados de antemano o que son propios del cargo, de buena manera no, en términos normales no se puede hablar de bullying, tiene que ser una situación</p>	<p>“Bueno, pues en el área comercial hay un tema bien importante y es el cumplimiento de las metas ¿no?, entonces uno a veces tiende a confundir lo que es la exigencia del cumplimiento de la meta, eh... ya atacando a la persona, entonces uno de los ejercicios que estamos y se propende aquí en la compañía es para evidenciar y que sea perfectamente claro que aquí se sanciona el hacer mas no el ser, ¿si?, que tengamos perfectamente claro que cuando yo estoy haciendo este tipo de exigencias lo estoy haciendo sobre el hacer de la persona mas no sobre el ser, entonces cuando tú me dices es esa línea que es bastante, que aunque es clara pero en ocasiones se tiende a confundir en donde yo ya hago esos procesos de retroalimentación y puedo atacar al ser a la persona diciéndole que es una persona negligente y demás entonces aquí estoy atacando ya al ser más no el hacer, entonces en el área comercial en ocasiones se puede confundir eso frente al tema de las exigencias comerciales.”</p> <p>“Yo creo que se diferencia</p>	<p>“Bueno las situaciones que yo catalogaría serían las llamadas constantes de los jefes no solamente de los gerentes de la oficina sino de las llamadas y visitas de los gerentes de zona y esto apoyado a que muchos jefes de operaciones, jefes operativos ya no jefes comerciales se les unen ahh los jefes comerciales para insistir en que tenemos que cumplir y ya empiezan a tocar temas a futuro”.</p> <p>“ehh pues para mí se diferencia cuando ya como lo decía en la pregunta anterior se empiezan a tocar temas a futuro de tu de tu progreso laboral por ejemplo empiezan a tocar temas como que si yo no cumplo mis metas a mí el banco no me va a tener en cuenta para posibles ascensos también se puede ver cuando dicen que si yo no cumplo las metas eh en el caso de los empleados temporales no van a tener un renovación de contrato o no van a tener una posible vinculación con</p>	<p>En esta categoría se puede notar que para los tres participantes es claro que ante una posible denuncia de bullying laboral o acoso como lo identifican constantemente, existe un riesgo inminente de que se vea afectada su estabilidad y bienestar laboral.</p> <p>Así mismo, se evidencia que para el Abogado y el Gerente, las prácticas que pueden caracterizar una posible situación de bullying son aquellas que se salen de lo normal, que se identifican explícitamente como agresión y que se pueden sustentar suficientemente ante una denuncia, eximiendo de ellas las exigencias sobre resultados, las cuales definen como propias de la actividad comercial; mientras que para el Asesor, una posible situación de bullying se percibe desde la simple presencia de sus jefes supervisando sus resultados, en los mensajes implícitos a cerca de los resultados esperados que condicionan su estabilidad laboral. Según esto, vale la pena aclarar que los actos de violencia verbal o física, están claramente tipificadas en la ley de acoso laboral, así como otras</p>

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

<p>especial donde haya maltrato verbal o incluso físico” “Pues mira es lo mismo, normalmente el acosador sabe lo que hace, si, puede que conozca la ley inclusive, en todo caso tratará de que los actos en que somete a alguien a esta situación sean en privado o indirectamente... si, osea sabe que va a ser muy difícil que el comprueben algo, es más ante una denuncia, si es el jefe el supuesto acosador, él puede alegar que el empleado está incumpliendo con su trabajo y que por eso tuvieron algún inconveniente y que él lo está interpretando como bullying pero que en realidad es que el empleado tiene alguna otra problemática, por ejemplo, ante una denuncia de bullying el empleador puede reunir toda la información que tiene del empleado, informes de rendimiento, nivel de endeudamiento, inclusive su situación personal, si tiene problemas personales o de salud inclusive, (lo dice en tono de susurro) esto con el fin de que al momento de defenderse, pueda alegar de pronto que es que el señor ha desmejorado su desempeño, que no está rindiendo igual y se le llamó la atención, o que lo que pasa es que está muy endeudado o tiene algún problema familiar y que por eso está muy irritable, incluso si logra reunir datos más especiales podría decir que el señor</p>	<p>claramente en la forma se tiene que hacer de un tema que vuelvo y reitero cuando no ataques a la persona si no que ataque a la actividad que desarrolla la persona entonces digamos que culturalmente nosotros no estamos acostumbrados a hablar, a pensar y a hablar de tal manera que uno no toque a la persona si no obviamente toque su actuar y como su actuar está afectando bien sea los resultados y el desempeño propio al interior de la compañía, pero es más su actuar mas no el ser, se logra confundir cuando ya logro calificar, cuando no logro sino cuando califico las acciones de la persona, las califico y toco a esa persona entonces es ahí donde se confunde un tema con el otro.” “Uno es el temor claramente porque pues uno dice no somos una cultura que sea abierta para la retroalimentación entonces que a mí me diga que yo estoy actuando en forma incorrecta o que venga alguien y me diga que se siente lesionado por mi actuar o se siente afectado o siente que le están haciendo bullying, eh... tiene temor a las represalias que se puedan tomar por lo que te estoy diciendo que uno no está acostumbrado a ese tipo de retroalimentaciones de abajo hacia arriba por así decirlo o de un compañero, entonces tenemos el temor y el otro es que no pase nada y si quede la persona bien sea marcada o estigmatizada, entonces si él lo denuncia y no pasa claramente nada y ellos pueden haber visto que</p>	<p>un contrato indefinido con el banco” “ehh yo pienso que Colombia es un país donde no es posible conseguir un empleo de manera rápida, además que si tú vas y das una queja ante un sindicato del trabajo o ante la parte administrativa muy seguramente los jefes van a buscar la excusa a futuro no por un motivo comercial sino, porque van a decir no es que, el empleado fallo en algún proceso operativo ooo tuvo falta de respeto con algún cliente entonces, la falta de oportunidad laboral en Colombia es una de las causas por las cuales uno no dice nada porque uno siempre intenta cuidar su trabajo” “ehh iniciando como comercial yo tuve un digamos que un proceso de aprendizaje muy corto pero, la exigencia a mí me la empezaron desde si digo yo si fueron máximo dos semanas fue mucho entonces, a mi jefe me llamaba inclusive iba hasta mi puesto a decirme que si yo no cumplía las metas porque, uno para ellos ya tiene que tener experiencia en una semana entonces, que si yo no cumplía mis metas era muy posible que no me renovaran el contrato”. “ Gerente” “Pues una experiencia que tuvimos en el banco fue con una</p>	<p>formas de agresión, por lo tanto esas situaciones no corresponderían al fenómeno de bullying laboral; por el contrario, se pretende identificar una posible situación de bullying en aquellos comportamientos casi imperceptibles, que se adoptan como parte de la dinámica laboral y que sugieren la aceptación por parte del afectado pero que deterioran su bienestar laboral . Ahora bien, a través de las entrevistas realizadas, se identificó el nivel de jerarquía de las palabras que utilizan los participantes según esto: <u>Luis (Abogado):</u> ACOSO (7 Veces) BULLYING (7 Veces) PROBAR (5 Veces) METAS (3 Veces) CUMPLIMIENTO (2 Veces) <u>Cristina (Gerente):</u> PERSONA(S) (18 Veces) BULLYING (8 Veces) RETROALIMENTACION(ES) (6 Veces) CUMPLIMIENTO (2 Veces) METAS (2 Veces) Pablo (Asesor) : JEFE (9 Veces)</p>
---	---	--	--

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

<p>sufre algún trastorno emocional o algo por el estilo, si?, entonces si el empleado no tiene un video, por ejemplo que en las cámaras se vea que el jefe le tira los papeles en la cara o que se ve la forma en que se dirige a él de forma agresiva y eso se puede notar en el video... o que tenga testigos, algún compañero que vaya y dé su testimonio, pues le va a quedar muy difícil probar; entonces, lo más común es que no se pueda comprobar por lo tanto la persona que denuncia seguramente no va a ver un resultado diferente a que talvez lo trasladen o simplemente se haga una conciliación muy cordial y nada más. Lo que si es cierto es que, yo la otra vez que tuve conocimiento, creo que fue el año pasado, en un juzgado, que de todas las denuncias que había sobre acoso, en ningún caso se había sancionado al empleador, pero lo que yo si te digo es que sabiendo las implicaciones que puede tener para una persona, ten por seguro que aunque no se pueda probar, ahí hay algo, si alguien denuncia es porque algo pasa, porque se arriesga a que la situación empeore o que tarde o temprano pierda su trabajo por alguna otra causa que aparentemente no tenga relación con el acoso, en fin, y si aun así denuncia es porque algo pasa pero como te digo, un empleador no va a permitir que se le dañe la reputación con un tema de acoso o algo así”</p>	<p>existen situaciones de cara a sus compañeros o que la persona ha manifestado su inconformidad y que se siente víctima de bullying y no pasa nada pues para que yo denuncie mi caso si no va a pasar absolutamente nada, entonces tenemos el temor, la indiferencia frente a las situaciones y lo otro es obviamente que si yo manifiesto alguna inconformidad mmm... la respuesta también sea que quede sin trabajo pues eso también ya es el extremo y yo pues prefiero ser víctima de bullying pero conservar mi trabajo.”</p> <p>“(Se pregunta ¿ha usted tenido alguna persona víctima de bullying que ha llegado a su instancia?) Hace algún tiempo si, hace algún tiempo si y (se pregunta ¿y qué acciones se tomó o como concluyó?) digamos que se hicieron todos los procedimientos internos de los que te estaba comentando, la persona lo manifestó por escrito, lo segundo eh... (piensa), lo segundo lo (duda) hicimos el proceso frente al área de talento humano se pudieron hacer las averiguaciones y pues para fortuna, emm (piensa) se pudo tomar acciones claras de cara que estaba siendo víctima de bullying, (titubea) el que estaba haciendo bullying, y el victimario.”</p> <p>“(Se pregunta, ¿ese caso fue extremo pero de pronto aquellas micro prácticas que de pronto usted dice no eso no llego hasta allá, hasta el comité de convivencia o hasta RRHH?) Si no, no conozco esos casos porque</p>	<p>compañera de otra oficina que vendía seguros en las tarjetas de crédito de manera digamos que de la manera como se debe hacer correctamente, que es ofreciendo el producto al cliente y él es quien decide si lo toma o no.</p> <p>Unos días después de que mi compañera nos contara que una vez le quiso vender un seguro a un cliente y él no lo quiso tomar, ella le escribió a nuestra gerente de zona si le podía vender la tarjeta de crédito sin el seguro resulta que la gerente de zona le decía que no, que esa tarjeta de crédito la debería colocar con el seguro incluido (respiro) mi compañera llamo al cliente para decirle que si no tomaba el seguro eh no era posible que la tarjeta se la aprobaran, el caso es que el cliente al fin desistió porque no lo quería aprobar. Mi compañera volvió hablar con la gerente de zona y ella le dijo que sí que bueno que vendiera la tarjeta así pero, si si pasaron 6 correos rogándole que vendiera la tarjeta así sin el seguro fue poquito. Días después de que nuestra compañera nos contara esa experiencia con esos correos y ese seguro en esa tarjeta para ese cliente, una compañera de nosotros vendió eh unas tarjetas de crédito sin hacer</p>	<p>GERENTE(S) (9 Veces)</p> <p>CLIENTE (7 Veces)</p> <p>COMPAÑERA (6 Veces)</p> <p>METAS (5 Veces)</p> <p>CUMPLIR (3 Veces)</p> <p>De manera que las palabras más nombradas o en las que coinciden los tres participantes son:</p> <p>METAS (10 Veces)</p> <p>CUMPLIMIENTO (7 Veces)</p> <p>En este sentido, se puede afirmar que para el Abogado, las exigencias pactadas para el cumplimiento de metas no se pueden catalogar como bullying o acoso; en el caso del Gerente, según su discurso, se puede concluir que las prácticas incorrectas en el área comercial son concebidas como costumbre y como parte de una cultura del sector, así como las posibles situaciones de bullying que en pocas ocasiones se identifican, se dirimen de manera informal; el Asesor comercial, por su parte, identifica las posibles situaciones de bullying en las oficinas por parte de los jefes cuando ejercen presión en los asesores por cumplir sus metas comerciales por medio de reiteradas llamadas de atención pidiendo explicación del por qué no se ha vendido lo que se espera, pero incluyendo comentarios en los que se pone en duda el futuro laboral del trabajador y el crecimiento profesional en el banco.</p>
---	--	---	--

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

<p>“(risas) Noo pues, nada yo no podría decir que he estado en esa situación... mm... pues uno trata de manejar las cosas dentro de la diplomacia pero si siento que me están acosando o que me siento atropellado se lo hago saber a esa persona, no se lleva a otra instancia pero sí se le enfrenta de cierta manera creo yo”.</p> <p>“Mira los casos que yo he visto, la verdad no se han resuelto, digamos, en dos oficinas los empleados se quejaron del gerente, entonces ahí lo que se hizo fue llamarlo, la Gerente de Gestión Humana, los cita les hace las recomendaciones se le hace como el seguimiento, pero están ahí no ha pasado nada más, y pues creo que si han mejorado... lo que pasa es que en ningún caso al empleador, a ningún empleador le conviene que se diga que hay algún caso de acoso o de bullying en su empresa, donde eso fuera así tendría que asumir las sanciones y las indemnizaciones que impone la ley, mira eso es muy difícil de probar.”</p> <p>“Si yo llegara a presentar una queja por acoso o bullying, si supongo que se haría el mismo procedimiento, llamar a las partes, pedir las explicaciones pero como te dije si yo llegara a poner una queja de esta índole tendría que tener alguna manera de comprobar que en realidad he recibido algún tipo de maltrato.”</p>	<p>yo creo que una de las grandes falencias que se tienen en el área comercial lo que decía de la confusión y esas líneas que no permiten dividirse claramente entre el ser y el hacer hacen que uno se vuelva costumbre, entonces ya es una costumbre y no se cataloga como bullying sino ya es un actuar común.”</p> <p>“(Se pregunta ¿usted ha identificado de pronto dentro de las personas que usted tiene a cargo, esas personas que también tienen responsable personas a cargo, ese tipo de prácticas en ellos y ha tenido de pronto que tomar alguna determinación?), claro, dentro de ese proceso reitero que la compañía trabaja muchísimo en el ejercicio de retroalimentación tanto retroalimentaciones formales como las informales las informales están catalogadas para que al menos se hagan cada 15 días y las formales se deben hacer mínimo tres veces al año donde ya se establecen unos compromisos por escrito cuando se evidencian este tipo de prácticas lo obvio es que en las retroalimentaciones informales se le pueda decir a la persona en que faltas están cometiendo y que probablemente está siendo causante de bullying hacia otras personas para que se tomen los correctivos y en las formales pues ya se establece es un plan de trabajo ehh claro de... de... que debo hacer yo y que qué comportamientos debo cambiar y esos digamos que se están evaluando permanentemente.”</p>	<p>ofrecimiento a los clientes e inclusive les estaba vendiendo seguros a cuentas que ya estaban inactivas con el fin de cumplir esa meta comercial de seguros ehh el caso es que el banco se enteró de esa falla que tenía ella de esa colocación de seguros deshonesto y entonces pues el banco negocio con ella el despido dijo que perdón, pidiéndole a ella que en Recursos Humanos pasara una carta ehh solicitando la renuncia”.</p> <p>“ mm pues yo en el área que trabajo no me siento respaldado porque yo estoy en una oficina del banco entonces, mi único jefe es el gerente entonces, si el a mí me llega el a decir algo relacionado con Bullying, yo no puedo acudir a RR.HH porque esa (respiro) ellos están ubicados en la dirección general del banco y no queda en ninguna oficina y si yo intento escribir un correo al gerente de zona que digamos que es el jefe de mi gerente (respiro) muy seguramente nunca van a estar a favor del empleado”.</p>	<p>Finalmente, lo que se puede concluir es que existe confusión entre las exigencias laborales propias del área y aquellas que se pueden caracterizar como bullying, por lo que se presenta bastante dificultad para el entrevistado en identificar situaciones de bullying laboral. Así mismo, no se evidencia algún caso denunciado como bullying laboral y se reconoce el temor a las represalias como el principal factor desencadenante de este hecho.</p>
--	---	--	---

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

Categoría 3: Prácticas propias del cumplimiento de metas que pueden convertirse en *bullying laboral*

Subcategorías:

1. En el Asesor Comercial se reconoce que se involucra a nivel personal con el cumplimiento de metas.
2. Las características del trato de jefes hacia el Asesor Comercial varía de acuerdo con los resultados obtenidos.
3. La presión ejercida por la actividad comercial hacia los asesores se asume como parte de la cultura del sector y se trasmite así a todos los niveles involucrados.

Luis (Abogado)	Cristina (Gerente)	Pablo (Asesor)	Análisis
<p>“Si claro, como en todo cuando se espera un resultado económico o en mi caso si se requiere resolver un caso o dar respuesta a un requerimiento, lo que se exige es que sea dentro de los plazos que determine el proceso, si esos plazos no se cumplen pues vienen los llamados de atención, las recomendaciones y en casos extremos si se originó alguna sanción pues lógicamente hay que dar las explicaciones, la justificación de lo que eso implica o inclusive si hay que asumir alguna multa, claro que eso a mí no me ha tocado (risas)”. “Si, pues si se incumple con la meta y lo que se espera del trabajo de uno, pues vienen los llamados de atención reiterativos la indisposición con el jefe pero pues en lo que llevo por la misma naturaleza de mi trabajo siempre ha habido inconvenientes pero afortunadamente nada fuera de lo normal” “El sentir que el jefe le llama a uno la atención o que hay algún inconveniente, pues lógicamente que hace que</p>	<p>“Bueno lo primero es que cuando no se cumplen las metas comerciales se hacen las reuniones con cada trabajador y se y se y se evidencia el por qué, primero es como lograr identificar el por qué, y se establece un plan de trabajo con cada uno el plan de trabajo pues incluye revisar todas las herramientas que tiene empezando por su propia cartera ehh y definir un plan a desarrollar con un ejercicio de acompañamiento muy de la mano del jefe a fin de poder ir corrigiendo ir trabajando ehhh sobre la marcha e ir corrigiendo también sobre la marcha, con un acompañamiento un ejercicio de coaching permanente digamos que esto sería lo primero que se hace cuando no se cumplen las metas (se pregunta ¿eso también se hace desde la Gerencia?) si, desde arriba exactamente se hace en cascada.”</p> <p>“Desde la perspectiva del ambiente obviamente, mmm (silencio) cuando se cumple la meta la dicha dura un día y cuando no se cumpla pues uno tiene que pretender que también dure el lamento un día porque?, porque es que</p>	<p>“Lo que pasa es que, nosotros tenemos el banco anualmente organiza su presupuesto si? Entonces, digamos que para el banco es indiferente si nosotros cumplimos una meta o no porque, en cuanto a generar acciones de corrección a nuestros incumplimiento no;; entonces, cuando nosotros no cumplimos una meta mensual se nos va acumulando por ejemplo si trabajo yo no cumpla las tarjetas de crédito en el mes de enero en el mes de febrero yo tengo que generar el doble de tarjetas para poder suplir esas tarjetas que no cumplí en el mes anterior de esta manera yo no estoy haciendo que el banco incumpla en su presupuesto entonces, digamos que el plan de acción que ellos toman es por lo general hacer unas reuniones con los ehh con los jefes administrativos en la dirección general y</p>	<p>En la última categoría, para los tres participantes es claro que el cumplimiento de metas es un tema que compromete tanto el ambiente laboral, como las expectativas de la compañía y por tanto de ello depende la estabilidad de la relación laboral.</p> <p>Se puede decir que el Abogado, el Gerente y el Asesor, reconocen que la labor comercial comprende por ende una exigencia de resultados mayor que en otras áreas, sin embargo se reconoce que el tema del cumplimiento de metas compromete de manera personal a cada sujeto involucrado, llevándolo a tener comportamientos diversos en torno a la necesidad de cumplir con las metas desde la posición en que se encuentre.</p> <p>Ahora bien, a través de las entrevistas realizadas, se identificó el nivel de jerarquía de las palabras que utilizan los participantes según esto:</p> <p><u>Luis (Abogado):</u> TRABAJO (5 Veces) NORMAL (4 Veces) RESULTADOS (3 Veces)</p>

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

<p>uno no se sienta muy a gusto, pero es normal, en todo caso uno sabe qué hace bien el trabajo y eso es normal en cualquier relación laboral”.</p> <p>“En el área comercial, claro todo gira en torno a resultados, metas, la exigencia es alta porque de eso dependen bonificaciones, reconocimientos y muchas veces el mismo puesto de las personas.”</p> <p>“Cuando uno trabaja bajo las órdenes de la empresa siempre va a haber exigencias y tiene que haber un cumplimiento de órdenes, lógicamente en cuanto a temas laborales no (risas), uno sabe que cuando trabaja para una entidad así tiene que ser.”</p> <p>“Cuando uno tiene que mostrar resultados en cifras como número de procesos resueltos en fin, hay cierta presión, pero por la complejidad de los temas se entiende que hay casos que se resuelven rápido y otros que no pero no depende de uno.”</p> <p>“Noo, no hay limitante, todo empleado que sienta que está siendo acosado o que le están haciendo bullying puede poner su queja, no importa de qué área es ni nada, se hace el procedimiento normal.”</p>	<p>aquí es una carrera contra el tiempo, entonces anímicamente no nos podemos dejar afectar y tan así cuando se cumple que uno queda muy contento de cumplir la meta pero empezó un mes y empieza de nuevo a correr el cronometro no importa que haya cumplido o no haya cumplido porque es un mes entonces igual sucede para para el ejercicio del que no se cumplió es un nuevo mes ya digamos es con...con la claridad que se tiene que es el ejercicio es una carrera contra el tiempo no me puedo dejar afectado porque esto es un círculo vicioso no cumplí no gano y si sigo así pues es un círculo vicioso y nunca voy a salir de ese círculo entonces lo que uno propende es porque no nos enfrasquemos en este círculo si no lo contrario empezó un nuevo mes tengo que revisar que no hice adecuadamente y vuelve a la carrera a correr.”</p> <p>“(Se pregunta ¿pero se nota que en algunos si puede estarles afectando?) clarísimo pues todos somos, digamos eso claro eso depende también del temperamento de la persona y uno lo que tiene que buscar en calidad de jefe es que esos momentos no sean largos por eso digo que uno tiene buscar es que el momento sea bastante corto, el de la tristeza o el de la dicha, el de la dicha pues me mantiene animado si claro el momento de dicha empiezo mi mes con más ganas y en el otro es que no vaya a ser un momento largo para que no me quede en el letargo de pensar y que tristeza porque no cumplí.”</p>	<p>no, no mas no tiene ningún método contra eso”.</p> <p>“Si señora, entonces ellos dicen mire si usted no cumple en este mes ya le va a quedar más difícil lo que viene porque, tiene que hacer el doble”.</p> <p>“Se ve la diferencia porque empezando con el gerente empezando con sus reuniones diarias haciendo seguimiento a que vendí el día anterior, se le van uniendo a la vez con correos y visitas el gerente de zona yyy también el gerente regional que es el jefe del gerente de zona (suspiro) entonces, ya hay presión de tres altos cargos que están generándote estrés, esa es la diferencia entre un mes que se cumple y uno que no se hace”.</p> <p>“Laboralmente me afecta en el sentido que yo como asesor comercial trabajo y debo que prestar un servicio a un cliente entonces, yo en el momento que el cliente se me sienta en frente (suspiro) no lo voy atender pensando en el servicio que le puedo ofrecer, en darle una solución sino, en que le tengo que colocar algún producto para que no me vayan a decir nada y eso el cliente lo siente, el cliente lo nota y en cuanto a lo emocional ehhh</p>	<p>CUMPLIR (3 Veces) METAS (2 Veces)</p> <p><u>Cristina (Gerente):</u></p> <p>METAS (14 Veces) CUMPLIR (15 Veces) CIRCULO (4 Veces) DICHA (4 Veces) TRABAJO (6 Veces)</p> <p><u>Pablo (Asesor) :</u> CUMPLIR (5 Veces) BANCO (11 Veces) CLIENTE (7 Veces) GERENTE (7 Veces)</p> <ul style="list-style-type: none"> • METAS (4 Veces) • TRABAJO (5 Veces) <p>De manera que las palabras más nombradas o en las que coinciden los tres participantes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CUMPLIR (23 Veces) • METAS (20 Veces) <p>En este sentido, se puede ver que desde la perspectiva del Abogado el tema del cumplimiento de metas compromete inclusive la conservación del puesto de trabajo. Desde lo manifestado por el Gerente, el plan de trabajo de los Jefes depende del cumplimiento de las metas, es decir la exigencia o seguimiento personalizado, depende de si el Asesor realiza su trabajo de forma adecuada o no, a su vez afirma que el cumplimiento de la meta afecta a nivel personal al Asesor, pues su estabilidad laboral y emocional depende del cumplimiento de las mismas y de alcanzar o no estos objetivos, se presume el trato</p>
--	--	--	--

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

	<p>“Total es que vuelvo y digo la meta la meta y que la meta independiente que las otras áreas pueden tener unos unos objetivos que también son medibles pueden ser medibles también y que tiene que cumplir una meta, pero la otra tiene unas implicaciones mayores por que la meta de las otras áreas probablemente es al interior de la compañía es de cara a la compañía, las metas en el área comercial tienen indicadores tanto internos como para externos porque aquí sí estoy en un mundo competido como es el caso nuestro pues el no cumplimiento de mi meta está afectándome también de cara a participación de mercado pues entonces está afectándome hacia afuera y hacia adentro y seguramente que las metas comerciales son el motor de la compañía porque es la parte de la que vende entonces bajo lo que yo venda es la que garantizo la estructura interna.”</p> <p>“Pues yo puedo pensar que no es que se torne como diferente pues una persona que cumple la meta ehho uno entendería que está haciendo su trabajo de forma adecuada entonces probablemente no necesitara el mismo tema de seguimiento yyy... uno puede entrar a decir que hay un trato diferente al que yo no le diga no vengas a reunión en la tarde porque si está haciendo su trabajo como corresponde probablemente ese tiempo lo va a aprovechar mucho más en la calle que viniendo a una reunión de seguimiento, una persona que no cumple la meta requiere más seguimiento probablemente se le es más incisivo frente al tema de cumplir los objetivos</p>	<p>(silencio) por lo menos con mi pareja yo llego más cansado por lo general en las noches y por lo general más estresado por esa misma presión, entonces, no alcanza a ser la misma persona porque, va a estar o más callado o el tema va ser el trabajo entonces, ya empieza uno a cargarlo a todo lado las situaciones del trabajo y me parece que no está bien”.</p> <p>“Bueno, (silencio) el banco como lo decía en una pregunta anterior siempre fija un presupuesto anual y el presupuesto anual del año siguiente siempre es mayor al año anterior entonces, nosotros los comerciales al ser comerciales somos las personas que vinculamos a los nuevos clientes, en la áreas operativas tienen que atender a los clientes que ya se encuentran vinculados al banco lo cual es un procedimiento ya un poco más fácil, nosotros al ser las personas que tenemos que hacer que el banco cumpla con ese presupuesto que aumentaron tenemos esa carga encima de vincular esas personas para poder cumplir ese presupuesto entonces, yo creo que todo se genera desde ahí, porque somos esas personas que tenemos que andar ingresando</p>	<p>del siguiente mes. El Asesor por su parte, manifiesta que sí siente un trato diferencial entre un mes que se cumple la meta comercial y uno que no, la forma de hablar y de dirigirse por parte de los jefes es diferente, asegura que la mayoría de los comerciales sienten la presión desde que un cliente llega a una oficina y le tienen que vender como sea un producto para no recibir un llamado de atención, dejando a un lado el servicio al cliente que es una de las funciones principales de un Asesor.</p> <p>Por último, según lo relatado por los participantes, se puede decir que el bullying, laboral entendido como las micro prácticas incorrectas hacia una persona en el área comercial y que son sutilmente percibidas, es un tema cultural que ha cogido fuerza a lo largo del tiempo haciendo parte de la educación laboral impartida en el área comercial, convirtiéndose finalmente en parte de la cultura de la organización.</p>
--	--	---	--

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

	<p>la planeación entonces quizás a veces se confunde un poco más el tema de seguimiento con con que me están haciendo un trato diferente frente al otro pero pues ahí también es la forma como lo ve porque se busca que se construya y que la persona pueda llegar a los estándares que busca la compañía.”</p> <p>“(Se pregunta ¿Cuál es el tipo de acercamiento que usted usa para acercarse a las personas de más bajo nivel?) ehhh directo yo definitivamente hago seguimiento directo también ehhh conozco con quien trabajo, claramente, tengo identificado probablemente las fortalezas y las debilidades de cada persona y hago seguimiento de forma aleatoria pero permanente o sea, llamo, valido como esta, en que hace falta que no sea hecho eso me sirve para también evidenciar en todos los niveles las actividades y me voy a la base pues evidencio que también está haciendo en cascada pero pues hacia arriba, que está haciendo el jefe que no se ha hecho que se requiere y demás eso me retroalimenta también de cara a mi planeación mensual sobre qué puntos debía trabajar.”</p> <p>“(Silencio) Si, un tema de historia y de cultura donde probablemente ya se está acostumbrado a un esquema donde ya no es visto como bullying habrán cosas que ya son propias de la compañía y que es parte de su cultura y ya de alguna forma se acostumbra y ni siquiera se evalúa como que eso puede ser posible bullying (se pregunta ¿es decir que hay</p>	<p>e ingresando clientes para poder suplir esas metas que tiene el banco de utilidad anuales”.</p> <p>“mmm la coacción va disfrazada en represarías ya de fallas que tu tengas por ejemplo, yo no cumplo una meta de tarjeta de crédito y muy seguramente el banco a futuro no va a decir no es que a él lo despedimos porque no cumplía tarjetas de crédito entonces eh, lo que si empiezan es a exigirle más a uno que no pueda tener ningún error operativo y de ahí ya se van a empezar a pegar, la coacción se disfraza es en eso en que te la empiezan a montar con cositas diferentes y tu trabajando estresado pues lógicamente que la vas a embarrar entonces, ya empiezan los llamados de atención los memorandos hasta que llegan al despido”.</p> <p>“Pues consiste en que si el banco gana todos van a estar felices empezando desde, el director de región que es el jefe de zona no le va a tener que decir nada al gerente de zona porque, el banco está cumpliendo igualmente el gerente de zona al gerente de oficina se vuelve una cadena (suspiro) si a ti no te la monta tu jefe inmediato muy seguramente tu empleado no va a</p>	
--	---	---	--

PROCEDIMIENTOS ANTE SITUACIÓN DE BULLYING LABORAL

	<p>unos lineamientos y como vienen en cascada se puede decir que esos lineamientos son de las organizaciones?) no, no, no, no creo que venga desde la, no, no vienen desde la dirección yo creo que se van adoptando conductas que terminan siendo propias y van formando parte de la cultura pero no es desde los lineamientos, sino obviamente cuando ya es costumbre de muchos se tiende a formar cultura, pero no son lineamientos como tal de la compañía (se pregunta ¿podría ser que ya es identificado en ciertas personas que empiezan a tomar esos lineamientos?) empiezan a tomar y así educan su gente entonces pues si yo educo de esa forma pues mi gente se va a parecer a eso y todo se va volviendo parte de la cultura de la compañía (se pregunta ¿Cuál son esas políticas o lineamientos que está tomando la organización para prevenir los casos de bullying?) que no pase, lo que te estoy diciendo la política básicamente es desde el nivel mío yo tengo unos planes también de seguimiento en donde me evalúan, adicionalmente tengo una evaluación 360 grados en donde me evalúan mis subalternos mis pares, mi jefe todos de tal manera que uno tiene un proceso de retroalimentación que lo que permite es que evidencien las fallas que se está teniendo esta evaluación 360 también se hace a otros niveles más abajo buscando casualmente eso, evidenciar ese tipo de conductas que pueden estar afectando que no son correspondientes.”</p>	<p>tener ningún problema entonces, la relación laboral si mejora en eso, en que si tu cumples pues todos están felices y nadie va a decir nada pero, si no es así se genera la cadena de regaños y la cadena de presión”. “mmm yo si considero que hay Bullying porque, se meten con cosas como lo decía en las primeras preguntas que ya se salen de lo laboral como por ejemplo, ehh que tú no vas a tener un progreso en la empresa por ende tu no vas a progresar en la vida entonces, cuando ya empiezan a tocar esos temitas así de que, tu no vas a crecer económicamente, ni vas a tener un buen cargo en el banco ehhe se genera un Bullying desde el punto de vista de que a ti te afecta emocionalmente y vas a tener ehh que llevar esa energía o a tu universidad o a tu casa entonces, yo si considero que eso existe. “Bueno por lo menos en mi zona somos 35 asesores, de los 35 yo creería que por lo menor unos 30 (risas) están pensando de la misma manera que yo”.</p>	
--	---	---	--