

EN CONTEXTOS CULTURALES, algunos prefieren trabajar con el jefe rudo

En Colombia, la Ley 1010 de 2006 aportó a los trabajadores las herramientas para defenderse del acoso laboral; sin embargo, algunas veces tildan de acoso algo que no lo es. Hoy se estudian casos de acoso de cultura organizacional y liderazgos que parecen inapropiados, pero que al final no lo son, dicen los investigadores de la Universidad del Rosario, Adriana Camacho y David H. Barbosa.

Por Alejandro Ramírez Peña
Fotos Alberto Sierra, Ximena Serrano

El bienestar de los colaboradores de cualquier compañía, aparte de depender de factores lógicos como el salario, los horarios y los beneficios que les ofrezcan, cada vez está más ligado al ambiente y al clima laboral que los acompaña en sus tareas diarias.

En ese sentido, el acoso es un aspecto que incide de una manera fundamental en el buen desempeño de los trabajadores y en cómo asumen sus obligaciones dentro de una organización. Es un hecho que en los casos en los que un empleado se siente acosado su rendimiento se ve directamente afectado y, por ende, los resultados de las responsabilidades a su cargo.

Sin embargo, así como estos fenómenos se pueden presentar en las sociedades y deben ser denunciados, de la misma forma es importante no caer en el error de que cualquier manifestación de autoridad o exigencia de calidad laboral constituye un tipo de acoso.

Por eso, la Ley 1010 de 2006 especifica los casos donde sí se configura esta acción y que la misma norma define como: *toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado 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.

No obstante, en algunas organizaciones, por diferentes variables de tipo cultural, los estilos de comportamiento de quienes ostentan alguna clase de jerarquía asociada con un poder de autoridad pueden promover ciertos rasgos dentro de esa cultura, que conllevan a acciones que claramente configurarían acoso, pero que pasan desapercibidas y se ven como naturales.

Este complejo panorama motivó a los investigadores de la Universidad del Rosario Adriana Camacho, profesora de la Facultad de Jurisprudencia, y David H. Barbosa, profesor de la Escuela de Administración, a analizar esta problemática en la que se ha identificado la institucionalización del acoso en algunas compañías y ciertas clases de liderazgo que, aunque a los ojos de cualquiera serían negativas, pueden resultar favorables.

Sobre este aspecto, Camacho asegura que es obvio que en una empresa siempre debe haber liderazgo, pero lo que pasa es que algunas personas hoy consideran que si el líder les llama la atención o les dice lo que entregaron está mal hecho, eso significa un acoso. Pero exigir un cumplimiento del deber no es acoso.

“Frente a la investigación que realicé del liderazgo mal ejecutado y que puede conllevar a un acoso, está lo que se ha denominado acoso laboral institucional o acoso laboral organizacional, que se da cuando en la empresa se ha generado la cultura del liderazgo mal realizado y no existen reglas claras. Todos estamos contra todos porque no hay una persona específica que sea la que esté acosando. Esto es porque se ha creado un ambiente laboral acosador y lo ha permitido la empresa por malas prácticas, ya sea de manera consciente o inconsciente”, señala la docente.

Esta situación lleva a que, en muchas sociedades, pese a que puedan ser catalogadas como buenos empleadores por los reconocidos beneficios que les brindan a sus colaboradores, se presente una alta rotación de personal o ausentismo recurrente. Situaciones que se salen de las manos de los comités de convivencia y de las áreas de recursos humanos, con lo cual los dueños o los directivos no son conscientes de lo que realmente está sucediendo en el interior de sus firmas.

Lo anterior va en contra de lo 'normal' del acoso laboral, es decir, que este sea ejercido por una persona, como también lo contempla la misma Ley 1010 al referirse a los sujetos partícipes del acoso.



David H. Barbosa, profesor de la Escuela de Administración, y Adriana Camacho, profesora de la Facultad de Jurisprudencia, analizan el acoso laboral para identificar su institucionalización en algunas compañías y ciertas clases de liderazgo que, aunque a los ojos de cualquiera serían negativas, pueden resultar favorables.

Por su parte, Barbosa explica que la base que tuvieron en cuenta para realizar este trabajo investigativo es el marco interaccional del liderazgo, en el que el liderazgo comprende al líder como sujeto y al liderazgo como proceso. Aquí hay tres dimensiones que interactúan en ese marco: el líder, los seguidores y la situación (donde está todo lo cultural).

“Lo que ocurre es que el concepto de acoso siempre suele estar asociado con la dimensión líder en torno a su estilo de dirección y, aun cuando no es lo frecuente, uno puede tener un jefe abusador o acosador con un estilo muy amable. Por eso el estilo del liderazgo tiene una preocupación desde la perspectiva de la administración y es que al final lo que les interesa a los dueños o jefes es el estilo que genere mayor productividad”, explica Barbosa.

En este sentido, hay una propuesta de modelo de Carlos Eduardo Méndez, profesor de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario (ver artículo. *Carlos Eduardo Méndez: enseñar es mucho más que su trabajo, es su vida*. Capítulo 7), hace más de 40 años, en donde hay cuatro dimensiones culturales: el modelo mental del directivo, el diseño organizacional (cómo la estructura facilita o no el acoso), los valores y creencias de la compañía y el clima.

“Aquí nos llamó la atención que, aunque teníamos en la literatura elementos que permitían afirmar que el estilo deseable (del líder que es horizontal en su trato, que es amable, que saluda, que convoca, etcétera) impactaba positivamente la calidad de vida percibida, frente al no deseable (el grosero, que dice malas palabras, que no saluda, que es rudo), que asumíamos lo hacía de manera negativa; sin embargo, en el estudio *Efectos del liderazgo y del clima organizacional sobre el riesgo psicosocial, como criterio de responsabilidad social, en empresas colombianas del sector salud* encontramos personas (empleados de una Empresa Promotora de Salud) que preferían trabajar con el jefe no deseable”, agrega el profesor del Rosario.

Eso nos llevó a revisar más investigaciones realizadas en la región con hallazgos similares. Y la explicación que obtuvieron para este fenómeno es que los individuos que no cuentan con el nivel educativo o los valores culturales requeridos al ser empoderados pueden sentir que están viviendo una situación no deseable, lo cual suele convertirse en algo estresante.

Además, pese a que no es lo más común, resultados como este permiten pensar que en nuestro país las culturas demasia-

CARACTERÍSTICAS DE LÍDERES DESEABLES Y NO DESEABLES

PESO DE LOS ADJETIVOS EN LAS DIMENSIONES OBTENIDAS EN EL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO*

Adjetivos	Líder 1 (Deseable)		Líder 2 (No deseable)
Divertido	173		034
Orientado hacia las personas	352		000
Reflexivo	322		001
Honesto	365		032
Distante	002	Líder deseable es: Colaborador Humano Equilibrado Imaginativo Intuitivo	Líder no deseable es: Impredecible
Franco	365		Volátil
Brillante	283		Controlador
Trabajador	232		Convencional
Racional	341		Difícil
Responsable	239		015
			005
			027

*Para efectos de impresión, cada resultado se multiplicó por cien.



do horizontales en las organizaciones (donde hay poca distancia entre quien manda y quien obedece) no necesariamente siempre son las que van a hacer que sus trabajadores se sientan mejor.

A esto se suma otro factor que complica todavía más las cosas y es que, como hoy la gente vive más años que en el pasado, en una misma empresa se pueden tener trabajadores que pertenecen a los denominados *baby boomer* interactuando con otros cuya edad determinan que pertenecen a las generaciones X o a los *millennials*, lo cual implica un desafío marcado por diferencias culturales intergeneracionales, propio de la dirección de personas en el siglo XXI.

Avances en las empresas

La profesora Adriana Camacho considera que gracias a la Ley 1010 de 2006 se empezó a evidenciar una mayor conciencia en las organizaciones y mayor control frente a los líderes, que antes de la expedición de la norma parecían tener cierta licencia para actuar como les pareciera, sin que los empleados sintieran el respaldo suficiente como para señalarlos por sus conductas, a menos que fuera una situación muy evidente que justificara una demanda.

Pero con esa ley, según la investigadora, los trabajadores hablan del tema, saben qué es el acoso laboral, tienen comités de

convivencia (no solamente para los casos de acoso, sino para otros riesgos psicosociales) y cuentan con capacitaciones para los que son identificados como posibles acosadores, lo que ha mejorado las condiciones para muchas personas.

“Ahora hay más interés en mejorar este tipo de riesgos psicosociales, así como el liderazgo y el ambiente laboral, porque hay muchos estudios que indican que una buena percepción relacionada con el clima laboral tiene como resultado una mejor productividad, puesto que los trabajadores se vuelven más comprometidos. El sentirse a gusto redundaría en su desempeño”, afirma Camacho.

No obstante, los profesores hacen un llamado de atención a jueces, académicos, legisladores e investigadores para que se involucren más en estos temas, comprendan las dinámicas de los factores psicosociales (como estrés, carga y fatiga mental, insatisfacción laboral, problemas de relación y desmotivación laboral) y manejen los mismos conceptos para que se pronuncien adecuadamente desde una perspectiva que integre tanto los aspectos jurídicos como los administrativos. ■