

# Gestión del Talento Humano en las empresas y acoso laboral: presentación de un caso

Natalia Sofía Gallego Eraso  
María Consuelo Castro Córdoba  
Egresadas Maestría en Administración en Salud  
Universidad Mariana

## Figura 1

Profesional de Enfermería



Fuente: Freepik.

Una profesional de Enfermería, con alguna experiencia en el campo asistencial, ingresa a trabajar a una institución de salud de carácter privado de segundo nivel de atención, después de pasar por un proceso de selección que incluía una entrevista, una prueba de conocimientos y la verificación de información de la hoja de vida, para el cargo de Jefe de Enfermería del Servicio de hospitalización, medicina interna y oncología.

Tras haber presentado los diferentes requisitos para el ingreso y haber aprobado los mismos, se le indicó que debería realizar una jornada de inducción en los diferentes servicios, con el acompañamiento de otros profesionales durante los turnos; así, debería cumplir dos semanas; tiempo después, le serían asignados sus propios turnos.

A pesar de recibir comentarios un tanto desalentadores sobre la institución donde había decidido ingresar y, aunque era una institución legalmente constituida, no contaba con un adecuado reconocimiento en la ciudad; siempre se escuchaba comentarios sobre la mala atención brindada a sus pacientes, problemas administrativos y financieros como el incumplimiento en el pago oportuno de nómina y el pésimo ambiente laboral, la enfermera continuó su proceso asumiendo que sería una buena oportunidad laboral, al no contar con un recorrido profesional tan amplio por su poca experiencia.

Al finalizar la jornada de inducción que incluyó el reconocimiento del personal médico, asistencial y de funcionamiento de los servicios de hospitalización, medicina interna, oncología, sistema de información de la institución, historia clínica sistematizada y algunos de los procesos que estarían bajo su responsabilidad, le fueron asignados turnos rotativos nocturnos (trasnochos), teniendo en cuenta que el personal con más experiencia cubría los turnos diurnos.

Pasadas tres semanas y tras extenuantes jornadas laborales en las que la sobrecarga laboral era evidente, la profesional empezó a sentir desmotivación frente a su labor como enfermera; sentía que sus opiniones no eran tenidas en cuenta, que el personal auxiliar era reacio a las sugerencias y solicitudes de la misma y que cuando se solicitaba una información, las personas reaccionaban de forma aprensiva.

Al finalizar uno de sus turnos, recibió la llamada de un auxiliar de enfermería que en pocos días sintió aprecio por ella; en la llamada le comentaba que, al salir de la institución, él se encontraba tomando un café en una tienda cercana a la misma y escuchó por error cómo una médica y otra enfermera hablaban sobre la posibilidad



de sabotear uno de los turnos de la enfermera nueva, para que cometiera un error que pudiera costarle la vida a un paciente y así finalmente sacarla de la institución. Con temor, incertidumbre y molestia, la enfermera tomó la decisión de renunciar al día siguiente a la institución. Se acercó a la oficina de gestión humana a informar su renuncia irrevocable y comentó las razones por las cuales ella había decidido marcharse. La oficina de gestión humana intentó convencerla de que no renunciara, diciéndole que ya tenían su contrato y que sería por nómina, haciendo caso omiso a lo que ella estaba comentándoles. Finalmente, decidió renunciar, ante el temor de ser víctima de las malas intenciones de sus compañeros de trabajo.

### Responsabilidad del Talento Humano en las empresas

Dentro de las empresas y organizaciones, en un mundo rodeado por una economía creciente y en desarrollo, los entornos laborales se han convertido en verdaderos campos de batalla en los que en múltiples ocasiones se observa un detrimento del bienestar biopsicosocial de los empleados, por relaciones interpersonales cada vez más complejas, situación que pone de manifiesto, la dificultad que existe entre los individuos para converger los intereses personales en metas comunes en pro de las organizaciones, contribuyendo así a la aparición de situaciones como el acoso laboral, eje central del presente ensayo.

En un mundo cambiante, influenciado por dinámicas caóticas de crecimiento económico y social, dentro de las organizaciones se ha generado nuevos retos para dependencias como las de talento humano, que ha logrado identificar que los entornos laborales están muchas veces afectados por políticas empresariales autoritarias que pueden trasgredir los derechos fundamentales de los trabajadores y que incurren en delicadas situaciones legales. Una de las situaciones que con mayor frecuencia se presenta en las empresas es el llamado ‘acoso laboral’ o *mobbing*, definido como “toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud...), que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo” (Torres López, 2015, párr. 1).

De acuerdo con la Ley 1016 de 2006, estas conductas deben ser demostrables y estar encaminadas a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo o inducir a la renuncia del mismo.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2005), esta situación repitente es un riesgo para la salud y puede ser responsable de discapacidad y siniestralidad laboral en el mundo, al punto que preocupa a gobiernos y países. La violencia en el trabajo se ha convertido en un problema mundial que atraviesa fronteras, contextos de trabajo, grupos profesionales y, ha adquirido una enorme importancia en los últimos diez años. Actualmente es una preocupación prioritaria en los países industrializados y en vías de desarrollo, porque afecta la dignidad de la fuerza trabajadora; es fuente de desigualdad, discriminación y estigmatización en el trabajo; es una amenaza contra la eficiencia y éxito de las empresas, que causa perturbaciones físicas y psicológicas a corto y largo plazo.

Entre las conductas más típicas que constituyen el acoso laboral están “los actos de agresión verbal o física, expresiones injuriosas, humillaciones descalificantes, injustificadas amenazas de despido, cambios caprichosos de turnos, sobrecarga de trabajo o la negativa injustificada a otorgar permisos al trabajador” (Finanzas Personales, 2014, párr. 3). Es desalentador que, conductas como la falta de liderazgo y deficiencia en la gestión del talento humano, refuercen la aparición de dichas situaciones; así mismo, la jerarquización y la forma como están organizadas las instituciones, promueve posiciones ventajosas entre los superiores y subordinados, generando relaciones asimétricas y privilegiando los intereses de algunos pocos.

Por tanto, es imprescindible, como lo mencionan García et al., (2014, citados por Blanco Sandoval, 2017):

...la necesidad de promover investigaciones relacionados con el fenómeno de acoso laboral en Colombia, que permitan reflejar el impacto de la legislación en éste, buscando establecer reflexiones colectivas desde las diferentes ópticas empresariales, laborales y académicas, que posibiliten no solo la vigilancia sino también el manejo más eficiente, la generación de políticas organizacionales de mayor impacto y atacar de manera efectiva este fenómeno. (p. 14)

Ante esta situación, surge un gran interrogante: ¿Qué sucede con aquellas personas que observan la situación y no hacen nada al respecto en las organizaciones?, ¿pueden acaso llamarse cómplices?, ¿son también actores en este proceso? O, bien podría tildárseles de ‘indiferentes’, pues su actitud y falta de implicación hacen parte del abuso; no obstante, son testigos silenciosos,



quizá por evitar represalias o verse expuestos a situaciones laborales que impliquen un riesgo para su situación laboral.

En la mayoría de los casos, las personas víctimas de este flagelo tienen altos principios morales y éticos, más allá del contexto laboral; así, una persona responsable, con actitud propositiva, que pone en evidencia sus capacidades para hacer ‘pequeñas reformas’ a lo establecido, se convierte en punto de referencia para los acosadores, quienes la consideran como potencial peligro dentro de la organización, pues cuestiona los principios y la estructura de la misma.

Éste es el caso de la enfermera que ingresa a trabajar en una institución cuyo ambiente laboral está viciado por el egocentrismo, el egoísmo y la inequidad; así, el acoso laboral encuentra sus causas al interior de la organización, debiéndose principalmente a la deficiente resolución de conflictos, la incorrecta gestión organizacional y de recursos y la existencia de una cultura organizacional deteriorada. Uno de los mayores inconvenientes que potencia esta problemática en salud es la competitividad a la que están expuestas las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS), quienes tienen que lograr sobrevivir pese a las evidentes fallas de un sistema sumergido en la corrupción, que se debate entre los límites de lo correcto e incorrecto, entre despidos injustificados, renuncias masivas y alta rotación de personal. La falta de vigilancia y control en el cumplimiento de los derechos y deberes de los empleados, la mala organización y asignación de las funciones, son algunas de las muchas causales que, para el caso, propiciaron la desmotivación de la enfermera y su futura decisión. Además, este fenómeno “interfiere con las relaciones interpersonales, familiares y laborales del afectado, reflejándose en los resultados obtenidos por el trabajador, los cuales no cumplen con lo esperado por la organización” (Martínez, 2008, p. 3).

Otras situaciones que genera el acoso, según lo expresa Azcarate (citado por Acevedo Talero, 2016), son:

El trastorno de ansiedad que la persona puede desarrollar después de experimentar o ser testigo de un suceso traumático extremo durante el cual siente un miedo intenso, así como una gran desesperanza y horror. Sus características dominantes son un entumecimiento emocional, una fuerte hipervigilancia, una alerta constante de peligro, una gran irritabilidad y una continua reexperimentación del trauma. Es decir, la causa del síndrome es la

violencia sufrida, violencia que afecta directamente tanto al cerebro, dañándole gravemente, como también al sistema endocrinológico, debilitando el sistema inmunológico. (p. 7)

El Departamento de Gestión Humana de la institución no debe limitar sus funciones a la selección de personal, como bien se refleja en el caso, sino también, hacer una adecuada formación, evaluación de desempeño y retribución a sus empleados, velando por el bienestar integral de los mismos, siendo leales a los principios institucionales, sin trasgredir la integridad de sus colaboradores.

Los comentarios que existían en torno a la institución donde ingresó la enfermera, ponen de manifiesto la necesidad de reevaluar los reglamentos o protocolos internos ante la prevención de riesgos laborales, que incluye la salud mental de sus colaboradores, realizando seguimiento y vigilancia mediante la aplicación de instrumentos validados que detecten conductas de riesgo, promoviendo relaciones interpersonales positivas entre los colaboradores, independiente del nivel jerárquico que ocupe en la organización, conformando comités de convivencia que velen siempre por el bienestar laboral y, estableciendo canales de comunicación eficaces que permitan procesos conciliatorios para la resolución de conflictos.

Así mismo, como lo exponen Morales y Landa (2004), se requiere fortalecer la capacidad, para llegar a juicios y conclusiones sustentadas, lo cual significa, definir efectivamente los problemas, recoger y evaluar la información relativa a esos problemas y desarrollar soluciones, actitudes y disposiciones flexibles y adaptativas, respeto por la diversidad, persistencia, ética, creatividad, ingenio y el trabajo en equipo, lo que da lugar a enfrentar problemas específicos en situaciones reales y complejas, en los que se precise desarrollar soluciones viables.

Moreno y Sánchez (2014, citados por Blanco Sandoval, 2017) enfatizan que:

...el clima organizacional también es un factor determinante en el desarrollo del acoso laboral o *mobbing*, debido a que resalta las consecuencias, afectando la salud física y el estado psicológico de quien lo padece o es víctima de esta situación anómala y/o circunstancial. (p. 5)

Podría inferirse que no se tiene seguridad sobre si las empresas son la fuente primaria que potencia los valores



y principios entre los colaboradores; sin embargo, es responsabilidad directa de ellas, hacerlo, al igual que, el desarrollo de habilidades y el adecuado manejo de las emociones, que son puntos álgidos y determinantes dentro de los procesos administrativos que contribuyen a reducir la problemática del acoso laboral, evitando comportamientos reiterativos e inadecuados entre sus colaboradores, proponiendo y desarrollando estrategias que sean adaptadas al contexto y realidad de la organización, para obtener resultados satisfactorios.

### Conclusiones

El acoso laboral es una realidad que puede desarrollarse al interior de las organizaciones. Las directivas o gerentes de las mismas, deben tomar a conciencia y con responsabilidad los hechos que pueda presentarse y que son de gravedad en cuanto a acoso laboral.

Las oficinas de Talento Humano deben lograr trascender la información a la gerencia y los mandos superiores, en cuanto a su responsabilidad de informar a todo el personal de la empresa acerca de las posibles causas y consecuencias, en caso de presentarse estados de acoso laboral, dado que afecta de manera determinante en la motivación de los empleados y, por lo tanto, en la productividad y rentabilidad de la empresa.

Los departamentos de Gestión Humana no deben limitar sus funciones únicamente a la parte administrativa; si bien es cierto, dentro de sus funciones se encuentra la evaluación del personal en cuanto a su rendimiento y logro laboral, no se debe desproteger la parte personal y psicosocial del trabajador.

Es de suma importancia reconocer que, en las empresas no solo la parte gerencial y las directivas están capacitados sobre el acoso laboral; el proceso de concientización en este tema hace parte de todo el personal; para ello, es imprescindible que en todas las empresas, sean grandes o pequeñas, se cuente con la oficina o departamento de Talento Humano, oficina que será manejada por personal idóneo y capacitado en cuanto a las normas y leyes laborales y a los deberes y derechos de los trabajadores; además, es necesario que se conozca a todos los empleados de la empresa y se interactúe con ellos; así, será más fácil enterarse de las diferentes situaciones que pueda haber y, evitar posibles casos de acoso laboral.

### Referencias

- Acevedo Talero, J.A. (2016). *Acoso laboral y sus consecuencias en entidades del estado colombiano* (Trabajo de Especialización). Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14553/ACEVEDOTALEROJORGEALBERTO2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Blanco Sandoval, M.R. (2017). *Acoso laboral: estrategias pedagógicas para su prevención en los centros penitenciarios* (Trabajo de Grado). Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16173>
- Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1016 de febrero 24, “por la cual se adopta normas legales, con meros propósitos declarativos, para la protección laboral y social de la actividad periodística y de comunicación, a fin de garantizar su libertad e independencia profesional. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1016\\_2006.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1016_2006.html).
- Finanzas Personales. (2014). ¿Cómo prevenir el acoso laboral? <http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/como-prevenir-acosolaboral/53150>.
- Martínez de la Teja, G.M. (2008). El ‘mobbing’ en el ámbito laboral. *Forum Humanes*, 1(1).
- Morales, P. y Landa, V. (2004). Aprendizaje basado en problemas. *Theoria*, 13, 145-157. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/574/Aprendizaje%20basado%20en%20problemas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2005). El número de accidentes y enfermedades relacionados con el trabajo sigue aumentando. <https://www.who.int/mediacentre/news/releases/2005/pr18/es/>.
- Torres López, T.M. (2015). El acoso psicológico en el trabajo, desde la propuesta del paradigma interpretativo. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 3(2), 3-4.

