

Mobbing y teletrabajo

El acoso laboral en la modalidad de trabajo flexible mediado por tecnologías



**Colombia
Digital**



ORGANIZACIONES

**Impulsamos la transformación digital
para la generación de calidad de vida,
competitividad y valor público**

Mejor
Medio
Digital  **awards** 2016

Cuenta + Influyente
Twitter Colombia 
Categoría TI **QLOUD Score 2015**



Corporación Colombia Digital

Alberto Pradilla
Director Ejecutivo

Adriana Molano Rojas
Coordinación editorial

Camilo Rodríguez
Diseño y diagramación

Las autoras

Adriana Oviedo Vega
aoviedo@uned.ac.cr
Universidad Estatal a Distancia,
UNED, Costa Rica

Nancy Vásquez Flores
nvasquez@uned.ac.cr
Universidad Estatal a Distancia,
UNED, Costa Rica

Mobbing y teletrabajo
ISBN. 978-958-59479-1-7

Se autoriza la libre consulta, descarga y distribución total o parcial de este documento, con fines no comerciales y obras no derivadas

Bogotá D.C. – Colombia
Octubre de 2016

Contenido

Prólogo	5
Introducción	6
La cultura organizacional y sus principales aspectos	8
Mobbing y sus características	10
Teletrabajo y sus características	14
El mobbing y el teletrabajo	17
Las organizaciones frente al acoso laboral en el contexto del teletrabajo	18
Conclusiones	22
Referencias	23
Sitios web consultados / Entrevistas	24
Perfil de las autoras	25





Prólogo

El teletrabajo o trabajo flexible mediado por las tecnologías, ha sido un tema de interés para la Corporación Colombia Digital desde el momento que apoyó la iniciativa pública de los Ministerios TIC y del Trabajo de Colombia en este sentido.

Son innegables los beneficios y posibilidades que abre el teletrabajo para la productividad de las organizaciones y la calidad de vida de sus colaboradores; sin embargo, también se debe reconocer que configura un escenario propicio para el aislamiento y el acoso laboral.

Justamente esta publicación analiza la relación entre teletrabajo y acoso laboral, o mobbing, perfilando a víctimas y victimarios, con el ánimo de identificar buenas prácticas en materia de prevención y acción frente al tema por parte de organizaciones y teletrabajadores.

La Corporación Colombia Digital, en su interés de promover la transformación digital para generar calidad de vida en todos los ámbitos de la sociedad, competitividad en las organizaciones y valor público a través de la incidencia en políticas TIC, presenta esta publicación para generar reflexiones que impulsen el teletrabajo y permitan su implementación a partir de la consideración de sus impactos en la cultura organizacional y las relaciones laborales.

Colombia Digital
www.colombiadigital.net

Corporación de carácter mixto fundada en 2002, dedicada a promover y apoyar la transformación digital para la calidad de vida, la competitividad y la generación de valor público. Somos referentes en análisis y opinión sobre tendencias digitales y nuestro portal web es reconocido como el mayor influenciador en la categoría Tecnologías de la Información de Twitter - Colombia.

Mobbing y teletrabajo

Introducción

Las tendencias en la gestión de una empresa o institución están conduciendo a que la cultura organizacional sea flexible, dinámica e innovadora. La movilidad digital en la cual se está inmerso obliga a que se implementen nuevas alternativas laborales, como es el **teletrabajo y el trabajo flexible mediado por las tecnologías**.

Sin embargo, por más revolucionado que esté el mundo laboral, con la inmersión de las tecnologías hay temas que no se pueden descuidar, como son las relaciones interpersonales entre colaboradores y los posibles conflictos laborales que se vayan suscitando. El **acoso laboral o mobbing** se ha llegado a considerar como la plaga del siglo XXI y lamentablemente los teletrabajadores no están exentos de este mal.

Hay claves y procedimientos con los cuales una organización puede evitar que este nivel de violencia carcoma las relaciones entre compañeros, jefaturas o bien, entre equipos de trabajo; no obstante, se iniciará por explicar qué se entiende por la cultura organizacional, mobbing y teletrabajo, y cómo estos tres factores son complementarios para un ambiente laboral exitoso y positivo para los colaboradores.



La cultura organizacional y sus principales aspectos

Cuando se hace alusión a temas como liderazgo, colaboradores, desempeño, valores, procesos, estructura y estrategias, el conjunto de todos estos se puede considerar como esencial de la cultura de una organización. No obstante, dependerá de cada empresa o institución que estos elementos sean eficientes o no.

En los últimos tiempos se ha observado cómo las organizaciones se han venido transformando y con ello aplicando

nuevas tendencias laborales. Sin embargo, podrían continuar las que son de carácter más tradicional y que tienden a mantener una estructura jerárquica habitual y no aceptar cambios; o bien, las que pertenecen a la administración moderna donde la innovación es parte de los objetivos empresariales.

En el siguiente cuadro (Adler, 2005, p. 65) se pueden diferenciar las organizaciones tradicionales de las posmodernas, con diversos aspectos:

Tradicionales	Posmodernas
Especialización de tareas	Difusión de tareas
Estructuras rígidas	Estructuras flexibles
Información de arriba hacia abajo	La información se valora desde cualquier fuente
Colaboradores identificados con su trabajo	Colaboradores identificados con la organización
Trabajos individuales son limitados y con poca capacitación	Traslape de equipos y constante capacitación
Administración de arriba hacia abajo	Equipos auto administrados

También existen diferentes tipos de estructura a nivel organizacional y de éstos dependerá el sistema de gestión que se desarrolle en la institución. Se puede mencionar, por ejemplo, la estructura funcional, donde cada directivo o jefatura es la responsable de una función o área específica dentro de la organización; la estructura por unidad de negocio, donde el jefe es responsable de las funciones de la unidad que tiene asignada y ésta a su vez tiene la ventaja de funcionar de manera más independiente del resto de la organización; y la estructura matricial, donde cada unidad tiene responsabilidades iguales (Anthony, 2003).

Es así como se pone de manifiesto que la cultura organizacional se crea pero también puede evolucionar.

Es necesario que los colaboradores de una organización respeten y se sientan identificados con la cultura, las reglas y los valores predefinidos, pues, al no compartirlos, podría provocar poco compromiso, baja productividad y con ello menor confianza para sus públicos. La cultura organizacional puede determinar el tiempo de trabajo de un funcionario, su tiempo flexible y el tipo de comunicaciones que tendrá, el grado de interacción con los compañeros, entre otros.

Por otro lado, existen estilos o diferencias en la forma de gestión de las jefaturas. Habrá algunos que recurren a un proceso de comunicación mediante informes y documentos, mientras que otros prefieren el contacto para conversar de

manera más directa. Entre las características que se pueden mencionar en la gestión, se puede identificar quienes son analíticos o por el contrario arriesgados, unos se orientan a las funciones, otros a los colaboradores, unos afectuosos y flexibles, otros fríos, controladores y rígidos. Algunos tienden a ser autoritarios con sus decisiones y otros participan las decisiones de la unidad de trabajo; unos se basan en incentivos

monetarios y otros en compensaciones que beneficien la forma de trabajo (flexibilidad de horario, teletrabajo, alimentación gratuita, equipo tecnológico de punta, entre otros).

En muchos casos la forma de gestión que asuma la jefatura dependerá de la edad, educación formal, experiencia, personalidad, entre otras características del líder (Anthony, 2003).



Mobbing y sus características

Este es un término en inglés derivado del verbo 'to mob' que se describe como atacar, maltratar y asediar. También se conoce como acoso laboral, hostigamiento laboral, psicoterror, persecución, intimación en el trabajo, entre otros (Briones y Vargas, 2013).

El mobbing se presenta en medio de una relación de poder entre un jefe y colaborador, o entre colaboradores, donde media la autoridad al implicar una relación de mando y dominio, y un receptor que asumirá obediencia (Torres, p.09, 2004). Además de lo anterior, median factores de violencia social y violencia de género, donde la relación de dominación y obediencia se construye sobre una base de desigualdad. En algunas ocasiones, también media la falta de ética, lealtad y equidad.

Quien desarrolló este concepto fue el investigador Heinz Leymann en los años ochenta. Según el autor, para que se dé la premisa de mobbing debe existir una comunicación hostil y sin ética de una o varias personas hacia un colaborador, y debe darse durante un largo periodo de tiempo (al menos 6 meses), generando como resultado un sufrimiento psíquico y social (Hirigoyen, 2006).

Para Leymann, mencionado por Marie-Frege Hirigoyen, el mobbing consiste en actitudes hostiles frecuentes y repetidas en el lugar de trabajo, que tienen siempre a la misma persona en la punta de mira y que surgen de un conflicto que se haya presentado. Además, lo analiza como una forma particularmente grave del estrés psicosocial (Hirigoyen, 2006, 70).

Para la autora Xinia Pérez el mobbing busca opacar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, hasta generarle un vacío; es una red de redes para marginar a un individuo en la vida laboral (p.2, 2008).

Para que se dé el mobbing debe existir una serie de actores involucrados, entre ellos el acosador, quién es el que hostiga, la víctima, quién recibe las agresiones, la empresa o empleador legal, que es dónde se desarrolla la situación, y los compañeros de trabajo, quienes comparten con el acosador y la víctima.

La doctora Orietta Norza, mencionada por Xinia Pérez (2008), describe las características que componen el acoso laboral de la siguiente manera:

Aislamiento	Ataque personal	Ataque íntimo
<p>La intención es bloquear al colaborador para que ninguna persona se dé por enterada de los ataques que recibe. El agresor provoca un aislamiento para que la víctima no interactúe y así no transmita sus molestias ante otros.</p>	<p>Es un ataque más directo donde se minimiza a la víctima como profesional y persona, haciéndole creer que no es eficiente en su trabajo, sus aportes no son válidos, se le recalcan los errores e incluso se le asignan funciones que la víctima no está capacitada para asumirlas con el simple propósito de hacerla quedar mal</p>	<p>El agresor se entromete con la identidad sexual y vida personal del colaborador con el fin de provocarle.</p>

Ingrid Naranjo, psicóloga y experta en el tema de acoso laboral, explica que este fenómeno es igual en cualquier país. “El acoso laboral es el mismo que se da en Costa Rica o en China. Tiene las mismas conductas y características: la repetición, la sistematización, la intención y la asimetría. Hay una cuota de poder, hay una intención de dañar” (2016).

Uno de los elementos que compone la relación laboral es la subordinación, entendida como el poder de dirigir, guiar o disciplinar por parte del patrono. No obstante, la calidad de esa dirección dependerá mucho de la personalidad de la jefatura.

Modalidades de mobbing

Según el Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad, el mobbing incluye:

- Faltar el respeto a la víctima (gritar o insultar) cuando está sola o acompañada
- Asignarle trabajos con plazos inalcanzables
- Delegar exceso de trabajo a la víctima
- Coaccionar a una persona
- Provocar desmotivación con nuevas funciones para que decida irse
- Cambiar las funciones sin que la víctima se dé por enterada de las mismas
- Discriminar o excluir a la víctima del grupo de trabajo
- Tratar con indiferencia a la persona, no dirigirle la palabra, ignorarlo por completo
- No remitir información para que la persona no logre desarrollar el trabajo con el fin de hacerlo pasar por negligente
- Dañar la imagen del colaborador creando una mala reputación personal y laboral
- Oponerse al desarrollo profesional de la persona, prohibiéndole que participe de ascensos, capacitaciones, entre otros
- Atribuir los éxitos de la víctima a otras personas
- Criticar el trabajo, propuestas, toma de decisiones, entre otros

- Controlar de forma absoluta el tiempo y tareas asignadas
- Invadir la privacidad interviniendo su correo, su teléfono, revisando sus documentos, entre otros
- Incitar a otras personas para que compartan las acciones anteriores para ejercer persecución

Tipos de mobbing

El acoso laboral se podría clasificar en tres categorías, según Araos (2012):

- 1. Descendente:** se da por una persona con mayor rango jerárquico, es decir un superior, jefe, supervisor, etc.
- 2. Horizontal o lineal:** se da entre compañeros de trabajo, que generalmente tienen una misma posición; se presenta por competencia, envidias, problemas personales, etc.
- 3. Ascendente:** se da desde una persona con un nivel jerárquico menor hacia un superior.

Perfil del acosador

Naranjo afirma que las personas acosadoras están inmersas en la sociedad y que ya han logrado permearse en las organizaciones de tal manera que pasan desapercibidas. “Están tan envueltas en el ambiente que pasan inadvertidas”. (2016)

En el 2012 la Procuraduría General de la República de Costa Rica emitió un criterio respecto a quienes tienen la costumbre de acosar laboralmente, a partir de la mirada de Iñaki Piñuel, experto en la materia, afirmó que:

“Los acosadores realizan sus tácticas de hostigamiento saciando sus necesidades destructivas sin sentir el menor asomo de culpa mientras hacen sufrir a la víctima. No demuestran empatía alguna hacia los demás, tampoco son capaces de experimentar auténticos sentimientos de tristeza, duelo, reacciones depresivas. Cuando los demás les decepcionan o hacen daño, suelen enojarse y tienen deseos de venganza. Son verdaderos megalómanos (...).”

Una característica de un acosador es su inseguridad, de tal forma que eligen a sus víctimas porque las ven como una

amenaza para su carrera profesional; por lo tanto, intentan esconder su propio desconocimiento y/o mediocridad de su gestión, trasladando el foco a su víctima.

En el sitio web mobbing.com se indica que la mayoría de las ocasiones el acosador es un jefe o superior, apoyado por varios seguidores. En otras ocasiones, el acoso viene de compañeros del mismo nivel, e incluso hay un 4% de casos en los que el mobbing procede de un subordinado hacia un superior. Además, se referencian como las principales características que puede presentarse dentro de un perfil psicológico de un acosador:

- Falta de empatía
- Incapacidad para las relaciones interpersonales
- Irresponsabilidad
- Carencia de culpabilidad
- Mentira compulsiva
- Megalomanía (trastorno mental por el cual una persona se cree más importante de lo que es)
- Habilidad retórica
- Habilidades de seducción
- Envidia
- Estilo de vida parasitario
- Premeditación

A su vez, Naranjo retoma el concepto de Mediocres Inoperantes Activos – MIA, para referirse a esas personas que se encuentran en puestos de poder pero que no tienen las habilidades ni las competencias para asumir dichos puestos, por lo que recurren a estrategias de mobbing, como generar grandes cargas de trabajo o imponer obstáculos de tal manera que se le dificulte el desempeño de las funciones al colaborador que vislumbra como una posible amenaza y quien, a corto plazo, podría evidenciar la mediocridad e inoperancia del primero. Además, asume que esa otra persona quiere su ocupar su posición y, para desviar la atención, inicia las acciones de acoso, indicando que ese colaborador es malo, holgazán e incómodo.

Por lo tanto, en una organización pueden existir muchas personas que por sus acciones y decisiones se podrían tipificar como acosadores laborales; no obstante, y lo que es más grave según la cultura organizacional, esos trabajadores pueden continuar laborando por años sin que se tomen medidas para mitigar los efectos tan negativos que pueden traer a los demás colaboradores, a las dependencias y por ende a la empresa.

Perfil de la víctima de mobbing

De igual manera, la Procuraduría General de la República de Costa Rica, en su criterio del 2012 indica:

“Que las personas trabajadoras que tienen mayor probabilidad de ser acosadas son aquellas que despiertan cierto tipo de envidia en razón de sus características personales, sociales o familiares, ya sea por su éxito social, su buena fama, inteligencia, carisma o apariencia física.”

Muy frecuentemente se trata de personas muy capaces, muy valoradas, creativas, populares, son muy eficientes en su trabajo, y eso en algún momento puede resultar una molestia, un estorbo o una evidente amenaza para el acosador, quien actúa motivado por la envidia y celos profesionales.

Este tipo de personas son las que suelen hacer preguntas incómodas a sus superiores, las que denuncian situaciones indignas, defienden a sus compañeros y siempre hablan claro, etc. Otro perfil de la víctima de acoso laboral suelen ser las personas con características que difieren de la mayoría de los trabajadores existentes en el lugar de trabajo, como pueden ser inmigrantes, minorías, trabajadores mayores, etc. No obstante, cualquier persona puede ser objeto de acoso psicológico a lo largo de su vida laboral, independientemente de sus características o atributos físicos y morales” (Moreira, 2012).

Ninguna persona está exenta de ser víctima de acoso laboral, más bien, cada vez son más los casos de personas que sufren de este mal y que no solamente les trae serias afectaciones emocionales y psicológicas, sino que el impacto llega inclusive hasta sus núcleos familiares y, ni qué decir, al interior del departamento donde labora.



Teletrabajo y sus características

El teletrabajo es una modalidad laboral que permite que un colaborador pueda realizar sus actividades desde cualquier otro lugar, aprovechando las soluciones que ofrecen las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). Por lo tanto, entre las principales características de esta modalidad se destacan la posibilidad de realizar sus tareas a distancia o desde cualquier otro lugar que no sea la oficina de la organización, y que se puedan ejecutar las actividades a través del uso de Internet y equipos tecnológicos.

Un aspecto fundamental para que el teletrabajo se implemente en una organización es la voluntariedad. Quien desea acogerse al teletrabajo debe hacerlo de manera voluntaria, a menos de que desde el inicio de la contratación le ofrezcan realizar sus actividades bajo un contexto de trabajo flexible. Usualmente lo que sucede en la mayoría de las organizaciones es que, al oficializar esta modalidad laboral, los colaboradores puedan optar por el teletrabajo solo si lo desean.

A su vez, y en el contexto de aquella organización que aplique el teletrabajo, también se debe considerar la noción de reversibilidad, la cual permite que el teletrabajador se rein-

corpore a la modalidad de trabajo presencial. Esto se emplearía también en caso de que la jefatura o la misma organización consideren que hay factores que demuestran que el teletrabajador no está siendo efectivo ni productivo en su ejercicio remoto.

Actualmente, gracias a las tecnologías y a la conectividad que existe a nivel mundial, las personas pueden trabajar desde cualquier lugar, entendiéndose desde un parque hasta un aeropuerto, todo gracias a que si hay conexión a Internet y acceso a él a través de un dispositivo de tecnología inteligente, el ejecutivo, el abogado o el vendedor pueden trabajar desde la montaña o la playa, desde África o América.

Según cifras reseñadas en el [Libro Blanco del Teletrabajo](#) (Ministerio TIC Colombia, 2012), como principales beneficios para una organización que implemente el teletrabajo se encuentran:

- 23% aumento de la productividad
- 18% reducción de costos en la planta física



- 63% reducción del ausentismo
- 25% reducción de retiro voluntario de empleados
- 72% preferencia de un empleo con trabajo móvil sobre otro

A su vez, se indica como beneficios para los teletrabajadores:

- Aumento en el rendimiento de su trabajo
- Ahorro en tiempos de desplazamientos entre hogar y oficina
- Ahorro en dinero por la disminución de desplazamientos
- Mejoras significativas en la salud y alimentación
- Mejoras en la salud por reducción de estrés (causado por los desplazamientos) y por adquirir hábitos de cuidado físico
- Reducción de la huella de carbono
- Mejora en los lazos familiares
- Optimización de las actividades personales

Características esenciales del teletrabajo

1. Supervisión indirecta por parte de su jefatura. Los días que realiza teletrabajo un colaborador, su jefatura solo podrá realizar una supervisión indirecta, utilizando, por ejemplo, algunas herramientas tecnológicas.

2. La rendición de cuentas es por producto o actividad cumplida. El teletrabajador debe elaborar un plan de trabajo que refleje los productos y las fechas de entrega de cada uno de ellos.

3. No está presente físicamente en el ambiente laboral de su oficina. Tanto para los compañeros, como para su jefatura, los días que un teletrabajador está laborando desde otro lugar, suponen una ausencia física de esa persona ante el departamento.

4. Localización. Dada su ausencia, y si no hay lineamientos claros sobre cómo localizarlo o contactarlo, ni el jefe, ni los compañeros, ni cualquier otro usuario podrán contar con el teletrabajador los días que esté fuera de su oficina.

5. Uso de TIC. Para que se opte por teletrabajo deben mediar las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), por lo que se promueve rigurosamente el uso de diverso software y hardware que permita una comunicación inmediata con cualquier persona y desde cualquier lugar.

6. Teletrabajo como un incentivo. Dependiendo de la organización en la que se encuentre, el teletrabajador pudo incorporarse a esta modalidad gracias a que se definió como un incentivo por su trabajo responsable y la confianza que tiene toda la organización en él, empezando por su jefatura.

7. No es para todos. El proceso de selección de un teletrabajador es riguroso y, dependiendo de éste, la persona podría continuar o quedar rezagada del proceso de selección, al no contar con alguno de los requisitos establecidos para teletrabajar.

8. Horario. El ideal del teletrabajo es que se trabaje por resultados; no obstante, y según las directrices de la organización, se puede establecer que un teletrabajador cumpla el mismo horario que tiene en las instalaciones de la organización.

9. Garantizar un espacio físico y equipo tecnológico. Según la cantidad de días que teletrabaja, la persona deberá hacerse presente el resto de días a su oficina, donde se le debe garantizar el mismo equipamiento físico y tecnológico que al resto de los colaboradores.

10. Igualdad de condiciones. Las condiciones laborales del teletrabajador (salario, vacaciones, oportunidades de estudio o capacitación, etc.) deben mantenerse exactamente iguales a las de un colaborador que trabaje presencialmente; es decir, sus deberes y derechos deben mantenerse sin importar el lugar donde trabaje.

Competencias y actividades para teletrabajar

Ahora bien, el teletrabajo no es para todos. La organización que desee ofrecer esta modalidad entre sus colaboradores debe tener en cuenta dos elementos fundamentales: las competencias de la persona y las actividades que realiza desde su cargo, que en conjunto dan como resultado lo que se conoce como 'perfil para teletrabajar'.

La vertiginosa migración hacia la realización de tareas a través de entornos virtuales exige que los trabajadores posean

aptitudes y competencias acordes a la cultura virtual en la cual se estén desarrollando dichos proyectos.

Las personas que se desempeñan desde la modalidad de teletrabajo deben contar con varias competencias o aptitudes que le permitirán ser exitosos en sus trabajos, sin importar desde qué lugar van a ejecutar sus funciones.

Cuatro competencias que todo teletrabajador debe poseer son: autorregulación, orientación a resultados, habilidades de comunicación y destreza tecnológica.

Las actividades que realiza una persona que desea teletrabajar deben contar con cuatro características fundamentales:

a. Se miden por resultados concretos. Es necesario que una actividad se pueda proyectar de tal manera que al concluirse arroje un producto entregable, por ejemplo un informe, un multimedia o un diseño curricular. La planificación de las actividades va a permitir inclusive una calendarización de avance, de seguimiento, y finalmente una fecha de entrega.

b. La supervisión es indirecta. Dado que lo que interesa es un resultado o un producto resultante del desarrollo de esa actividad, la supervisión puede ser indirecta debido a que lo más importante será alcanzar la meta propuesta. A diferencia de la supervisión directa que usualmente aplica una organización tradicional, en la cual lo que se considera es que el jefe esté viendo siempre a sus colaboradores sentados frente a su computador y que cumplan un horario estricto; en teletrabajo, lo que más interesa es que el colaborador rinda con el desarrollo de un producto según las fechas acordadas, y donde tanto su jefatura como sus compañeros, pueden hacerle consultas o aportes cuando se requiera, de forma presencial o utilizando las TIC, mediante un chat o algún instrumento con el cual se le dé un seguimiento a la meta específica.

c. La actividad se puede desarrollar fuera de la oficina. Si la actividad que va a realizar el teletrabajador no requiere de un equipo oficial que solamente esté en la empresa o institución, y si además, el ejecutar esa actividad desde fuera no afecta el normal funcionamiento de la dependencia, cumple entonces con la característica para que sea una actividad teletrabajable.

d. Se realiza mediante el uso de las TIC. Un requisito sine qua non para que el teletrabajo sea una realidad, es que deben mediar las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), de lo contrario, se podría tipificar como un trabajo a distancia o cualquier otra alternativa laboral, pero no explícitamente teletrabajo. Las actividades que requieran del uso de conexión y de un equipo tecnológico, aplicarían como actividades teletrabajables.

El cambio cultural que genera el teletrabajo

Una empresa o institución que implemente la modalidad de teletrabajo debe permitirse cambios radicales y ser flexible en cuanto a su cultura y estructura organizacional, además debe contemplar las características de su servicio o producto, la tecnología que utiliza y los procesos internos que tiene como mecanismos de acción. Es decir, el teletrabajo tiene implicaciones que influyen directamente en todos los procesos y cultura de la organización.

En un apartado previo se explicó que existen dos tipos de organizaciones: la tradicional y la posmoderna. El teletrabajo no podría ser aceptado en una organización tradicional que requiera de la presencia diaria de todos los colaboradores. En una empresa posmoderna se podrían implementar cambios de horario, realización de reuniones virtuales, trámites y procedimientos digitales, así como una relación entre colaboradores bajo el concepto de equipos de trabajo guiados por un líder, más allá de un jefe.

Inclusive, según las nuevas tendencias para la gestión de cambio, se requiere que una organización cuente con una planeación estratégica, de tal manera que contemple una gerencia por procesos, que consiste en dirigir y controlar los procesos para alcanzar los resultados o metas esperadas. Considerar además, indicadores de gestión y una mayor optimización de las tecnologías (Montoya, 2016).

“La implementación del teletrabajo en las entidades supone una transformación organizacional de fondo, desde sus formas de hacer hasta sus formas de evaluar. El proyecto de adopción de esta modalidad laboral requiere del liderazgo y la participación de un equipo de trabajo coordinado, la utilización de recursos y la movilización hacia un cambio cultural y de procedimientos, que no son posibles de alcanzar si no existe una voluntad clara de las directivas que respalde las acciones derivadas” (Corporación Colombia, 2012)

La modernización de los modelos de gestión ha provocado que el mismo concepto de trabajo haya cambiado, sumando a la visión de las nuevas generaciones frente al trabajo y el uso de la tecnología.

El mobbing y el teletrabajo

Las organizaciones que implementen la modalidad de teletrabajo han dado un paso importante en pro de la modernización de su gestión. Sin embargo, indistintamente de cómo se dé la ejecución de la modalidad, hay un factor que podría traer implicaciones negativas una vez se esté ejecutando esta alternativa laboral: la presencia de abusos de poder, que pueden desencadenar en acoso laboral, tanto por parte de la jefatura como por cualquier otro compañero del teletrabajador.

Dado que el mobbing se puede dar de forma descendente, ascendente u horizontal, y puede desarrollarse contra cualquier trabajador, incluyendo a los teletrabajadores, la víctima sigue siendo un colaborador con los mismos derechos y deberes dentro de una organización.

Anteriormente, se indicaba que para que se desarrolle el mobbing en una organización, deben existir una serie de actores,

pero también algunas características que componen el acoso laboral. Si decimos que para el contexto de teletrabajo, de igual manera, van a estar involucrados: una jefatura, un colaborador, compañeros de ese colaborador y un escenario como el que se explicó anteriormente, el espacio de teletrabajo parece tener las condiciones que darían como resultado el ambiente perfecto para que se desarrolle una situación de acoso laboral, si es que no se cuenta con los lineamientos ni los procedimientos claros al ejecutarse el periodo de teletrabajo de una persona.

A continuación se exponen dos casos de funcionarios de una entidad pública que pueden ayudar a caracterizar una situación de acoso laboral:

Pregunta	Colaborador A	Colaborador B
¿En el tiempo que lleva teletrabajando, ha percibido alguna situación de acoso laboral, ya sea por su jefatura o por parte de sus compañeros?	Creo que hay una relación más hermética ahora que antes y sinceramente me preocupa porque hay un malestar, que de repente yo provoqué por estar teletrabajando.	
Situaciones de acoso de manera presencial versus teletrabajo	Por medio del teletrabajo hay más controles o al menos una necesidad de 'controlar más'.	Hay un trato desigual, la presión ha ido en aumento. El trabajo que se realiza desde casa es mayor que el que se realiza cumpliendo horario de forma presencial. Se le exige más a las teletrabajadoras en la elaboración de bitácoras y agendas de trabajo que para el resto de compañeras. Se programan reuniones 'adrede' en los días de teletrabajo y es obligatoria la asistencia. También se evidencia la resistencia de mi superior en el uso de las tecnologías. Para mi jefa una teletrabajadora y madre en periodo de lactancia tiene doble beneficio. Percibo de mi jefatura que el teletrabajo es una amenaza a la dinámica de la oficina y promueve la falsa sensación de falta de control sobre mi trabajo.

Las organizaciones frente al acoso laboral en el contexto del teletrabajo

¿Qué debe hacer una organización que tiene teletrabajadores y desea evitar situaciones de acoso laboral?

Un teletrabajador es, como cualquier otro trabajador presencial, una potencial víctima de mobbing. Lo primero que debe detectar un teletrabajador y, según explica la psicóloga laboral Ingrid Naranjo, es que si se están dando las siguientes conductas y características entonces la persona está frente a una situación de acoso: repetición, sistematización, intención y asimetría en los ataques.

A su vez, y como se mencionó al inicio, si se presentan situaciones de aislamiento, de ataque personal o íntimo, está claramente frente a una situación de acoso.

Prevención y acción por parte del teletrabajador

Un primer paso para evitar la presencia de mobbing en el contexto de un teletrabajador es la prevención. Por lo que se sugieren cuatro acciones estratégicas:

1. Comunicación fluida. Se debe procurar una comunicación constante entre el teletrabajador, tanto con su jefatura como con sus compañeros. Esta comunicación debe ser por escrito preferiblemente, puede utilizarse el correo electrónico, que en la mayoría de organizaciones se ha tipificado como un medio oficial de comunicación. Es preferible que haya 'exceso' de correos o avisos, a que el jefe o cualquier otro compañero sienta que el teletrabajador está ausente e incomunicado.

2. Reportar un horario. A pesar de que el ideal del teletrabajo es que se labore por objetivos o metas concretas, no estaría de más establecer un horario. Ese horario va a permitir que el resto de la organización sepa en qué momento se puede localizar y se le puede llamar al teletrabajador. Evitando así, llamadas en días y horas no oportunas, que pueden rozar con la invasión a la privacidad del colaborador.

3. Bitácoras. Aunque para algunas personas puede resultar

agotador, una buena práctica para quienes teletrabajen es llevar bitácoras de todas las actividades que realiza, de manera especial los días fuera de la oficina. Esto podría servir como evidencia de su trabajo ante una eventual acusación bajo el argumento que los días que está 'ausente' de su oficina no hace nada.

4. Uso correcto de las TIC. Según sea la condición del teletrabajador y las pautas que establezca la organización, una persona deberá estar o no conectada sincrónicamente con la dependencia para la que labora, o al menos on line. Si esto es así, debe tener claro que su condición es de estar disponible al 100% en el momento en que alguien lo requiera. No obstante, el buen conocimiento de las tecnologías le permite a un teletrabajador estar comunicado desde un teléfono celular o un computador desde cualquier lugar, siempre y cuando sea un dispositivo inteligente y haya acceso a Internet.

No obstante, si el teletrabajador identifica claramente que se encuentra en una situación de acoso laboral, es necesario que siga los siguientes pasos:

1. Documentar bien todas las pruebas que permitan evidenciar la situación de acoso laboral.

2. Recurrir a los procesos internos que la organización ha establecido (si es que los tiene) para presentar una denuncia sobre mobbing.

3. Si no es suficiente el procedimiento establecido por la empresa o institución, puede presentar una solicitud de inspección ante el Ministerio de Trabajo o presentar una demanda laboral, ante los Juzgados de Trabajo (González, 2016).

Prevención y acción por parte de la organización

Dado que el perfil de un acosador ya está permeado en la sociedad y es difícil de identificar, por ejemplo, en un proceso de reclutamiento, es muy probable que en la mayoría de las organizaciones estén presentes colaboradores que tengan por estilo ejercer violencia contra los demás.

Una organización moderna y sana, que ya dio un giro apostando por flexibilizar sus prácticas laborales como fue incorporar el teletrabajo en su quehacer, debe contar con una serie de lineamientos que eviten la aparición de conductas abusivas, o al menos estar atentos para sancionar esta situación, que muchas veces es silenciosa y minimizada.

La psicóloga laboral María Martha Durán recomienda actuar en congruencia con estrategias de prevención y atención, partiendo de un trabajo de las máximas autoridades institucionales, en el que haya congruencia y consistencia con los planteamientos al respecto. En casos de acoso laboral, el gran riesgo es la impunidad y la identificación del problema es clave.

Así mismo, recomienda formular políticas nacionales e institucionales que resguarden al teletrabajador, fortaleciendo la cultura de paz y tolerancia, y diseñando protocolos de prevención y atención.

“La atención implica la intervención y seguimiento, además de la valoración de riesgos psicosociales, ayuda directa a todos los implicados, implementar una política de comunicación y efectuar los cambios que sean necesarios en la organización” (Durán, entrevista personal).

Campaña de sensibilización

Hablar de acoso laboral en una organización es complejo, porque precisamente son los altos jerarcas quienes deben estar de acuerdo en que si esta forma de violencia se presenta en su empresa o institución, deben existir sanciones, pero como un alto porcentaje de mobbing se presenta de jefes hacia colaboradores, entonces podrían ser ellos mismos quienes queden en evidencia como potenciales acosadores laborales.

Sin embargo, una organización moderna cuya cultura organizacional apuesta porque su recurso más valioso es el talento humano, debería implementar protocolos anti-mobbing o de cero tolerancia hacia estas prácticas.

Sensibilizar a toda la comunidad de una organización es vital porque el acoso se puede propiciar desde jefaturas o colaboradores, y es así como una campaña informativa sobre qué es mobbing, cuáles son las situaciones en las que se puede presentar y cuáles podrían ser las consecuencias, deja claras 'las reglas del juego' en dicha empresa o institución.

Toda organización debe actuar proactivamente en este sen-



tido con el fin de evitar que el personal sufra situaciones a causa del hostigamiento laboral, porque además de las consecuencias negativas que esto genera para sus colaboradores, definitivamente se verá reflejado en sus servicios y accionar en nombre de la organización.

Lineamientos sancionatorios

Si en el lugar de trabajo se presenta un caso de acoso laboral, la organización al menos debe contar con lineamientos claros sobre cómo se va a proceder y cuáles serán las sanciones para el presunto acosador.

Si una persona, indistintamente de su cargo, ejecuta prácticas discriminatorias o de trato abusivo hacia otro colaborador, puede ser acusado por hostigamiento laboral.

Para Randall González, Director de Relaciones Laborales para Latinoamérica de la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGH), el acoso laboral es una clara manifestación de violencia y, en consecuencia, es inaceptable que alguna de las partes que conforman la relación laboral recurra a cualquier forma de violencia, por lo que desde la organización no se puede tolerar.

“Cuando un jefe acosa laboralmente a un colaborador se expone a sanciones que podrían comenzar con un apercibimiento (amonestación) por escrito, hasta terminar con un despido sin responsabilidad patronal, por falta grave. Las organizaciones deben abocarse a eliminar cualquier indicio de acoso laboral. Esto implica la capacitación permanente sobre el tema y la atención de los casos puntuales.

Con respecto a los jefes a los cuales se les ha denunciado formalmente como posibles acosadores laborales, es recomendable que la organización aplique el debido proceso de investigación, que culmine con una resolución de recomendaciones, o que por lo menos si no tiene establecido un debido proceso, que inicie las investigaciones mínimas pertinentes y que tome las decisiones para salvaguardar la integridad física y psicológica de la supuesta víctima.

En caso de comprobarse acciones u omisiones del acosador, la organización, dependiendo de la gravedad de las mismas, debe tomar acciones inmediatas de capacitación y recomendaciones para evitar la repetición de los actos denunciados. Si los hechos son graves, la organización podría valorar dar por terminada la relación laboral con el jefe” (González, 2016).

Por lo tanto, una organización debe:

- Establecer el procedimiento para plantear una denuncia en caso de mobbing
- En ese mismo proceso, establecer unos plazos de respuesta que garanticen además de una respuesta pronta, la protección del denunciante
- Definir cuáles serían las sanciones para quienes se les demuestre prácticas de hostigamiento laboral
- Prever las posibles medidas cautelares que se deben establecer mientras se realice la investigación
- Indicar asimismo que ante denuncias falsas e infundadas puede haber sanciones

Buenas prácticas

Algunas otras medidas que se recomiendan para que una organización moderna evite estas situaciones laborales son:

- Ser rigurosos en los procesos de selección de personal y en los concursos para los distintos cargos, de tal manera que se asignen bajo principios de objetividad y transparencia y no por condiciones de amistad o favoritismo hacia alguna persona en especial.
- Realizar estudios del clima organizacional con el fin de prevenir cualquier situación que esté dañando las relaciones interpersonales en cada uno de los departamentos que constituyen la organización.
- Evitar nombramientos por periodos extensos, de tal manera que una persona, por ejemplo, no pueda estar en un mismo puesto, especialmente si es una jefatura, por más de dos periodos.
- Promover la participación activa a las capacitaciones e inducciones en materia de teletrabajo para todas las jefaturas e interesados en incorporarse a esta modalidad laboral.



Conclusiones

Una organización moderna que apueste por incorporar nuevas tendencias laborales, como es el teletrabajo, debe estar preparada para dar una respuesta pronta y oportuna ante conflictos laborales y casos de mobbing.

La cultura organizacional de una empresa o institución debe contar con protocolos anti-mobbing, de tal manera que ni siquiera se permitan las primeras manifestaciones de violencia contra ninguno de sus colaboradores.

Los efectos que genera el acoso laboral en la salud de la víctima son devastadores, causando trastornos en su vida profesional y personal, e inclusive sus secuelas pueden afectar también a compañeros de trabajo y hasta a la familia de la víctima.

Es innegable que los efectos del mobbing también repercutirán en el departamento donde labora el afectado, por lo que la baja en productividad y problemas en el ambiente laboral se harán presentes.

La imagen corporativa de una organización puede verse afectada a gran escala si las denuncias de acoso laboral salen a la luz pública, de tal manera que cuando se presenta un caso la persona afectada va a indicar que en la organización donde labora sufre situaciones de hostigamiento laboral, marcando así una imagen negativa y de reproche hacia esa empresa o institución.

El mobbing es una situación que se presenta en todo tipo de organizaciones; lamentablemente se puede decir que aunque han pasado tres décadas desde su caracterización como problema laboral, queda mucho trabajo por hacer en pro de su erradicación y control definitivo; sin embargo, la clave es la identificación y la prevención del mobbing como epidemia del siglo XXI.

Referencias

- Adler, R. y Maerquardt, E. (2005). *Comunicación Organizacional, principios y prácticas para negocios y profesiones*. 8ª edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México.
- Allan R. Moreira G. (2012) [Los perfiles del acosador y del acosado en el ámbito laboral](#).
- Anthony, R. y Govindrajan, V. (2003). *Sistemas de Control de Gestión*. 10ª edición. McGraw Hill, España.
- Arauz C. (2012). [Mobbing definición: ¿qué es acoso laboral?](#)
- Araya, J. (2011) Aumentan denuncias de acoso laboral pero la mayoría teme hablar.
- Briones, E. y Vargas.E. (2013). *Manual sobre acoso laboral*. Editorial Investigaciones Jurídicas. Costa Rica.
- Cabezas Y. (junio 2014). [Defensoría registra 41 denuncias por acoso laboral solo este año](#).
- Corporación Colombia Digital/MINTIC. [El libro blanco del teletrabajo](#). 2012.
- Corporación Universitaria del Caribe. (2015). [Conferencia acoso laboral y teletrabajo](#).
- Hirigoyen, M. (2006). *El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso*. (1ª ed.). Buenos Aires: Paidós.
- Montoya, K. (2016). [Tendencias modernas de la gestión del talento humano](#).
- Moreira, A. (2012). [Los perfiles del acosador y del acosado en el ámbito laboral](#). Publicado en La Nación.
- Pérez Quesada, X. (2008). *Hostigamiento laboral: mobbing*. San José Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Torres Falcón, M. (2004). "Violencia social y violencia de género". Ponencia Foro las Dignas. PNUD. El Salvador. En *Antología curso enfoque teórico en violencia*. Maestría en Estudios de la violencia social y familiar. San José: EUNED.

Sitios web consultados

Foro de Profesionales Latinoamericanos de seguridad

Red Latina de Recursos Humanos

Mobbing.com

Entrevistas

María Martha Durán

Psicóloga laboral

Entrevista personal realizada el 28 de abril del 2016.

Randall González

Director de Relaciones Laborales para Latinoamérica de la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana

Entrevista personal realizada el 28 de junio del 2016.

Ingrid Naranjo

Psicóloga y experta en acoso laboral

Entrevista personal realizada el 3 de mayo del 2016.

**Entrevistas a dos teletrabajadoras
de Costa Rica**

Julio, 2016.

Perfil de las autoras

Adriana Oviedo Vega

aoviedo@uned.ac.cr

Es Licenciada en Comunicación de Masas y Máster en Propiedad Intelectual. Ha participado como experta de teletrabajo en diversos Congresos y actividades tanto en Costa Rica como en otros países. Actualmente, es la Coordinadora del Programa de Teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia, de Costa Rica.

Nancy Vásquez Flores

nvasquez@uned.ac.cr

Universidad Estatal a Distancia, UNED, Costa Rica. Máster en Administración de Recursos Humanos, Licenciada en Comunicación de Mercadeo y Bachiller en Relaciones Públicas. Actualmente es Comunicadora de la Oficina Institucional de Mercadeo y Comunicación y Docente en dicha institución.



Mobbing y teletrabajo

El acoso laboral en la modalidad de trabajo flexible mediado por tecnologías



2016