

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Derecho**

Maestría en Derechos Humanos y Exigibilidad Estratégica

Mención en Políticas Públicas

**Lineamientos de políticas públicas para prevenir el acoso laboral o *mobbing* a mujeres en empresas municipales de Quito desde la perspectiva de derechos humanos y género**

**Caso EPMAPS**

Iveth Paola Játiva Herrera

Tutor: Adrián Raúl López Andrade

Quito, 2021





## Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Iveth Paola Játiva Herrera, autora de la tesis intitulada “Lineamientos de políticas públicas para prevenir el acoso laboral o mobbing a mujeres en empresas municipales de Quito desde la perspectiva de derechos humanos y género: Caso EPMAPS”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Derechos Humanos y Exigibilidad Estratégica, mención Políticas Públicas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

29 de julio de 2021

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

La violencia contra las mujeres en el ámbito laboral es una realidad silenciosa que ha permanecido invisible en la esfera pública de la sociedad y se ha naturalizado en las relaciones laborales entre hombres y mujeres, constituyendo una fuente de violación a sus derechos humanos. Estas diversas manifestaciones se han presentado a través de conductas hostiles producto de sociedades patriarcales que no han reconocido de manera integral a la mujer, y se han reproducido a través de patrones de conducta vejatorias como micro machismos, agresiones físicas, sexuales, psicológicas; y más aún, desigualdad en el trato laboral, imposición a salarios bajos, pocas oportunidades laborales, presión para renunciar y discriminación por género, lo que conduce a afectar su salud física, mental y psicológica.

Aunado a esto, el acoso laboral (*mobbing*) es un fenómeno presente en el ámbito laboral y en la mayoría de los casos son propinadas hacia las mujeres y perpetrado tanto por los compañeros como por las compañeras de trabajo, resultado de una forma perversa de concebir al hombre y la mujer por roles culturales y sociales asignados, en la cual, entran en juego la masculinidad y la feminidad sobre la base del género que ha mantenido el poder y la subordinación.

También se puede apreciar la falta de respuesta del Estado al no contar con políticas públicas que pongan fin a este tipo de violencia. Cabe resaltar, no obstante, que en la práctica, los avances nacionales sobre los cambios en la normativa laboral han sido un gran paso adelante en el respeto de los derechos de las personas trabajadoras.

Palabras clave: acoso laboral, derechos humanos, políticas públicas, género, patriarcado, poder



Dedico mi esfuerzo a Dios, que con su sabiduría me ha iluminado en cada momento.

A mi adorado esposo, quien con su templanza, orientación y perseverancia me dio la mano para culminar mi tesis.

A mis padres Edison Játiva e Iralda Herrera, quienes con su ejemplo y sabios consejos supieron orientarme para culminar mi carrera y poder ser un mejor ser humano y una gran profesional que cumple cada una de las metas y objetivos planteados.

A mis hermanos como referente de crecimiento y desarrollo profesional, que con su gran entereza han sabido guiarme por el camino del bien. Y en general, a toda mi familia, que en cada paso de mi vida han orientado mi camino para cumplir cada una de mis aspiraciones.



## **Agradecimientos**

Deseo expresar mi profundo agradecimiento a mi tutor Adrián López, que me ayudó con su orientación para culminar mi tesis.

Mi agradecimiento a cada una de las mujeres que se atravesaron en mi vida y con sus experiencias sostenidas y vivencias sabias me ayudó a comprender el verdadero significado de desarrollar metodologías, estrategias o guías con enfoque de género.

Un agradecimiento especial a la Universidad Andina Simón Bolívar, por contar con docentes de gran conocimiento y valor como seres humanos para aportar semillas de conocimiento hacia sus alumnos.

Un agradecimiento especial a mi familia, por sostener mi mano para seguir cultivando conocimientos y crecimiento profesional.

A mi amado esposo, por tanto, amor en esta travesía de cumplir metas y construir juntos tiempos de fortaleza y entereza.



## Tabla de contenidos

Figuras y tablas .....	13
Introducción.....	15
Capítulo primero Definición y alcance del acoso laboral .....	19
1. El acoso laboral ( <i>mobbing</i> ) y la división sexual del trabajo .....	19
2. Definición del acoso laboral .....	23
2.1. Clases de acoso laboral .....	27
2.2. Las relaciones asimétricas de poder .....	30
2.3. Marco de protección para la prevención del acoso laboral .....	33
2.4. Normativa internacional sobre acoso laboral .....	34
2.5. Normativa nacional sobre acoso laboral .....	45
Capítulo segundo Políticas de prevención del acoso laboral en el Ecuador .....	51
1. La incidencia del acoso laboral en el ámbito mundial y latinoamericano.....	51
2. El problema del acoso laboral en el Ecuador .....	53
3. Las políticas públicas desde la fase de la prevención con enfoque de derechos humanos y género .....	57
3.1. El ciclo de la política pública .....	62
4. Análisis de caso: Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento y el <i>mobbing</i> .....	68
4.1. Servidores y trabajadores de la EPMAPS .....	69
4.2. Formas frecuentes de acoso laboral presentes en la EPMAPS .....	75
4.2.1. Formas de acoso laboral.....	77
4.2.2. Percepciones y comportamientos de las mujeres frente al acoso laboral .....	83
Capítulo tercero Lineamientos para la prevención del acoso laboral a mujeres en las empresas municipales de Quito .....	89
1. Políticas de prevención y gestión empresarial .....	89
2. Lineamientos de prevención del acoso laboral desde la perspectiva de género ....	92
2.1. Lineamientos para transversalizar al género en las políticas laborales .....	93
3. Lineamientos de prevención del acoso laboral con enfoque de derechos humanos .....	96
5. Aportes para una propuesta integral .....	98

6. Propuesta de Instructivo para la prevención del acoso laboral por razones de género en las entidades municipales del Distrito Metropolitano de Quito ....	98
6.1. Apartado 1. Objeto y ámbito de aplicación.....	98
6.1.1. Objeto.....	98
6.1.2. Ámbito de aplicación .....	98
6.1.3. Glosario de términos .....	99
6.2. Apartado 2. Normativa aplicable, actores sociales importantes.....	99
6.2.1. Normativa para prevenir el acoso laboral. Normativa Nacional .....	99
6.2.2. Normativa internacional.....	99
6.2.3. Actores importantes .....	100
6.3. Apartado 3. Consideraciones sobre acoso laboral.....	100
6.3.1. Definición del acoso laboral.....	100
6.3.2. Tipos de acoso laboral .....	101
6.3.3. ¿Por qué se presenta el acoso laboral?.....	101
6.3.4. Fases.....	102
6.3.5. Modalidades de acoso laboral .....	103
6.3.6. Perfil del acosador .....	104
6.3.7. Resultados negativos.....	104
6.3.8. Mitos sobre acoso laboral y la condición de ser mujer por cuestiones de género .....	105
6.4. Apartado 4. Medidas frente al acoso laboral.....	106
6.4.1. Medidas de prevención de acoso laboral por parte de las empresas públicas	107
6.4.2. Medidas cautelares.....	109
6.4.3. Compromisos para evitar el acoso laboral .....	110
Conclusiones y recomendaciones .....	113
Bibliografía.....	119
Anexos.....	127
Anexo 1: Cuestionario de preguntas. Grupo focal. Sistematización grupo focal ....	127
Anexo 2: Matriz técnica de recopilación de datos .....	131
Anexo 3: Hoja de ruta para denunciar el acoso laboral.....	132

## Figuras y tablas

Figura 1. Ciclo de la política pública .....	63
Figura 2. Porcentaje de servidores por sexo EPMAPS. ....	70
Figura 3. Porcentaje de servidores por grupos EPMAPS. ....	71
Figura 4. Puestos gerenciales y mandos medios.....	72
Figura 5. Funcionarios y trabajadores de la EPMAPS.....	75
Tabla 1. Servidores y trabajadores de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento .....	69
Tabla 2. Servidores y trabajadores por cuota de igualdad.....	70
Tabla 3. Puestos gerenciales y mandos medios .....	71
Tabla 4. Funcionarios y trabajadores de la EPMAPS .....	74
Tabla 5. Resultados negativos del acoso laboral .....	86



## Introducción

La violencia laboral se ha insertado desde lo social hasta lo cotidiano, generando relaciones asimétricas de poder, en donde las mujeres se encuentran en una situación de desventaja y quebrantamiento frente al resto de la sociedad. Por esto, muchas son las interrogantes que conducen a pensar y reflexionar cómo en los últimos años las cifras de violencia por razones de género han aumentado. Esto se ha materializado en formas de actuar, de pensar, así como, de tratar al otro con displicencia u hostilidad.

En tal sentido, el acoso laboral (o *mobbing*, en inglés) no está lejos de ser una realidad naturalizada en el sitio de trabajo que denota una característica como es la violencia psicológica que difícilmente puede ser comprobable, dado el escenario en el que se desenvuelve, entre ellos la renuncia o el temor a ser despedidas. Tales prácticas cotidianas y sistémicas han construido un denominador común basado en la vulneración de sus derechos humanos, frente a la débil respuesta del Estado a garantizar a las mujeres el derecho a un trabajo digno y de desarrollo profesional.

La falta de una política pública desde la óptica del acoso laboral hace que estas prácticas discriminatorias se perpetúen en el ámbito público y que históricamente se enquistaron como formas de comportamiento y roles preconcebidos socialmente que no contribuyen a la equidad e igualdad de oportunidades y ventajas asociadas a su participación y reconocimiento en el sector laboral. Pero esto, no ha significado desde la respuesta estatal un estancamiento en su intervencionismo ya que reducidamente actuado frente a esta problemática.

Así, desde la lectura de la normativa nacional, ha habido avances en materia legal, considerando la Ley Reformatoria del Servicio Público y el Código del Trabajo, por ejemplo, que por primera vez tipifican al acoso laboral y que en gran medida significan pasos agigantados para frenar este fenómeno en las instancias de trabajo.

Esta situación responde a un fenómeno latente que no solo tiene consecuencias psicológicas, sino también físicas y, en términos de salud, llega a producir absentismo laboral. Por ello, debe ser prioridad de las instituciones o empresas, contar con una hoja de ruta (manual de prevención del acoso laboral) a través del área de Talento Humano, así como, del Ministerio del Trabajo, para tener mecanismos de denuncia y protección de los derechos laborales.

Así, el objetivo de esta investigación es estudiar el acoso laboral en las instancias municipales cuya composición y características lo toman como una situación anodina y cotidiana del quehacer laboral. Sin embargo, este proceder está hasta cierto modo permitido por la propia organización, debido a que se ha verificado una ausencia de políticas internas y externas para prevenirlo, investigarlo, sancionarlo y reparar sus consecuencias. .

Si bien es cierto que el estudio de caso es la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), la estructura del acoso laboral se encuentra permeado en todo el contexto nacional e inclusive internacional, por lo que se hace prioritario señalar como unidad de investigación a este problema que está insertado en el gobierno local. Así, lo importante de esta temática es tener una idea general de la institucionalización del acoso en todo el ámbito social.

Respecto a la metodología utilizada en la presente investigación, es un estudio exploratorio, con un enfoque descriptivo y propositivo que requirió de información secundaria, fundamentalmente, sobre temas alusivos a leyes nacionales e internacionales, así como, documentos y avances realizados hasta la fecha sobre este tema que desvelen al acoso laboral, su comportamiento y posibles consecuencias en el sitio de trabajo.

Siguiendo la misma línea, entre los instrumentos de investigación, se utilizó estadísticas, datos y levantamiento de información primaria con base a grupos focales, lo que permitió a través de las percepciones de las servidoras públicas, la identificación de las manifestaciones del acoso laboral, verificando que es un malestar permanente que está oculto y permitido en las relaciones de trabajo y que no cuenta con tratamiento alguno.

A la vez, permitió responder a la pregunta de investigación sobre ¿de qué manera se pueden fundamentar, bajo un enfoque de género y derechos humanos, lineamientos de políticas públicas para la prevención del acoso laboral a mujeres en empresas municipales?. De esta forma, la presente investigación reconoce la ausencia de políticas públicas; y el espíritu de esta, fue encaminar una propuesta para generar lineamientos por parte de las instancias municipales que identifiquen, traten y prevengan el acoso laboral desde la fase temprana y, posiblemente, ser un aporte para la generación de una política pública con enfoque de derechos humanos.

Los resultados de esta investigación se concretan en tres capítulos. El primer capítulo realiza un abordaje teórico del acoso laboral y hace referencia a su

conceptualización, considerando los aportes de autores destacados como son Konrad Lorenz, Leymann y Mary France Hirigoyen, esta última reconoce a este problema como un tipo de violencia psicológica que tiene el objetivo de afectar perversamente a la persona en toda su integridad y sobre la base de su aporte teórico, se generará la diferencia y concepción del significado de acoso laboral. Además, se considera los aportes de otros teóricos como José Vicente Rojo y Ana María Cervera, que en resumen miran al *mobbing*, “como una especificidad del maltrato psicológico”.<sup>1</sup>

Siguiendo la misma secuencia, se identificará los diferentes tipos de acoso y se expondrá brevemente las características del patriarcado y su influencia en los ámbitos de la sociedad.

Finalmente, se revisará el protagonismo de las plataformas internacionales que han tratado de dar una solución inmediata a este problema y consecuentemente, han dado lineamientos de prevención, protección y reparación de los derechos laborales .

En el segundo capítulo, se analiza el comportamiento del acoso laboral como un problema público. Además, sobre la base de información y estadísticas a nivel mundial, se plasmará una realidad oculta en el trabajo, en la que varios países todavía permiten que se dé este tipo de violencia. Con ello, se descenderá en el Ecuador, donde hay una ausencia de medidas para su eliminación.

Posteriormente, se investigará lo que implica una la política pública con enfoque de derechos humanos, con el fin de proporcionar una visión diferente al exigir derechos, que, en contexto, el Estado determina la obligación de garantizar, satisfacer o reparar aquellos derechos vulnerados. Por ello, se argüirá en favor de transversalizar las leyes que consideren a la equidad como razón de ser de la política nacional.

En el plano local, a nivel de gobierno descentralizado se analizará el estudio de caso de la EPMAPS, deduciendo que existe una marcada diferencia para las mujeres desde su ingreso al mercado laboral dado las características y las oportunidades laborales. De igual manera, se verificará la permanencia del acoso laboral en las Empresas Públicas, desde la percepción de las mujeres trabajadoras.

En el tercer capítulo, se proponen mecanismos que serán usados por las instancias municipales para frenar el acoso laboral. Éstas están encaminadas a la

---

<sup>1</sup> José Vicente Rojo y Ana María Cervera, *Mobbing o acoso laboral* (Madrid: Editorial Tébar, 2005), 31.

identificación temprana del acoso laboral, las dependencias que participarán en este proceso y las medidas que la institución deberá tomar con el fin de respaldar los derechos de las mujeres, basados en el enfoque de derechos humanos y género.

El trabajo concluye presentando sus principales conclusiones.

Con la elaboración de esta investigación, se pretende contribuir a la creación de políticas públicas eficaces que permitan avanzar en la erradicación de las diferentes manifestaciones de violencia en el entorno laboral, como es el acoso psicológico.

## **Capítulo primero**

### **Definición y alcance del acoso laboral**

El presente capítulo tratará sobre el acoso laboral que en términos concretos ha sido el tema de investigación de los últimos años en la que se ha precisado como un problema fundado por la ideología del patriarcado y las relaciones asimétricas de poder, que conllevan a que esta situación no sea analizada objetivamente, sino que subjetivamente es tratada como algo normal que ocurre frecuentemente en el trabajo y que se acentúa con prejuicios y estereotipos basados en la diferencia y la intolerancia.

Por esta razón, se abordará al acoso laboral desde el patriarcado, su conceptualización y diferentes modalidades, las relaciones asimétricas de poder y los aportes para manejar este tema tanto en la normativa nacional como internacional.

#### **1. El acoso laboral (*mobbing*) y la división sexual del trabajo**

Revisando los anales de la historia, la violencia de género se configuró en un escenario normal y cotidiano en la vida de las personas y que hasta los años 1990s era considerada una realidad invisibilizada en todos los contornos de la sociedad, por la cual, muchas mujeres padecieron todo tipo de agresiones en la esfera privada del hogar y la familia, donde se aceptaba toda clase de actos irreprochables y que el Estado no tenía injerencia en las decisiones familiares.

Pero con el pasar de los años, comienza un proceso de transformación de la violencia, es decir pasó de ser una acción normalizada de las relaciones interpersonales a convertirse en un problema público y de salud.

Este fenómeno y sus variantes como la violencia física, psicológica y la laboral se han convertido en un tema de preocupación mundial, específicamente en las sociedades occidentales, ya que a través de la historia se definieron los patrones de conducta basadas en la división sexual del trabajo que en su contexto más amplio definió los roles, los estereotipos y diferenció socialmente tanto a hombres como a mujeres, producto de la ideología del patriarcado.

Como primer momento, el rol de la mujer estuvo ligado a un progresivo sistema patriarcal dominante que ejerció poder y dominio en las diversas formas de

comportamiento y actitudes vistas en las relaciones interpersonales y en el papel del núcleo familiar que fue incisivo para estandarizar este fenómeno en toda la sociedad que lamentablemente no se consideró como un acto punible o prohibido, pero de gran manera persistente en el tiempo y el espacio porque fueron conductas extendidas por la figura masculina.

Por nombrar sucintamente, el patriarcado es una construcción social dominante, “es una forma de organización política, económica, religiosa y social basada en la idea de autoridad y liderazgo del varón, en la que se da el predominio de los hombres sobre las mujeres; del marido sobre la esposa; del padre sobre la madre, los hijos y las hijas; de los viejos sobre los jóvenes y de la línea de descendencia paterna sobre la materna.”<sup>2</sup>

La afirmación de estas características, específicamente en sociedades conservadoras, preconcebieron una figura femenina sumisa, débil y maternal acondicionada a las decisiones de la sociedad y sus instituciones, a diferencia del hombre masculino que representaba la valentía, el honor, el coraje, la libertad, la fuerza, el liderazgo y la responsabilidad a su haber de la sociedad y sus recursos. Al respecto Alda Facio menciona al patriarcado como una toma de poder histórico que en síntesis:

Se trata de un sistema que justifica la dominación sobre la base de una supuesta inferioridad biológica de las mujeres. Tiene su origen histórico en la familia, cuya jefatura ejerce el padre y se proyecta a todo el orden social. Existen también un conjunto de instituciones de la sociedad política y civil que se articulan para mantener y reforzar el consenso expresado en un orden social, económico, cultural, religioso y político, que determina que las mujeres como categoría social siempre estarán subordinadas a los hombres.<sup>3</sup>

Esto prácticamente configuró un sistema binario público/privado. Dentro de este marco de reflexión, y visto el poder desde la masculinidad representa un prototipo de hombre dominante y controlador que genera un sentido de pertenencia sobre la mujer, sus hijos y los recursos materiales, además que cuenta con una gran capacidad para dirigir el orden público.

---

<sup>2</sup> Nuria Varela, *Feminismo para principiantes* (Barcelona: Ediciones B S.A., 2005), 177.

<sup>3</sup> Alda Facio y Lorena Fries, “Feminismo, género y patriarcado”, *Academia: Revista sobre enseñanza del derecho de Buenos Aires* 3, n.º 6 (2005): 280, <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/revista-ensenanza-derecho/article/viewFile/33861/30820>.

En resumen, esta ideología aseveraba la importancia del rol de la mujer en el hogar, y su participación en el ámbito público prácticamente significó una transgresión a su naturaleza femenina y que más adelante se explicará de mejor manera.

Como segundo momento, se encuentra la dinámica de la división sexual del trabajo que es el resultado de la ideología patriarcal por su modo vinculante con la acumulación del capital, manejado por el hombre y su conexión se manifiesta a través de estos modos discriminatorios que no consideraban a la mujer como sujeto de derechos, acentuando así, estas diferencias biológicas calificadas como permitidas en la sociedad.

Al respecto, en el siglo XIX, la Revolución Industrial en toda Europa y EE. UU. marcó un hito en la historia de la humanidad al generar cambios profundos en la dinámica de estas sociedades en donde el factor económico monetizó las relaciones económicas y más aún las relaciones sociales. Esto significó, además, un desarrollo tecnológico, social y económico, de tal manera que perpetuó la brecha entre lo público y privado en la cual la organización familiar propendió a fortalecer estas relaciones asimétricas de poder.

Durante miles de años, el trabajo en la esfera pública fue considerado exclusivamente “cosa de hombres”, mientras el trabajo doméstico quedaba bajo la responsabilidad de las mujeres. La incorporación de éstas al ámbito laboral se dio, entonces, en condiciones desiguales, en situación de desempleo, percibieron así salarios inferiores, por falta de experiencia y por la oposición de los hombres a que “sus lugares” fueron ocupados por ellas. Estas relaciones desiguales se desarrollaron consagrando un sistema desigual.<sup>4</sup>

Es un hecho que la división sexual del trabajo y su vinculación con el patriarcado, promovieron estas formas de poder y dominio masculino basado en la diferencia de las actividades laborales. Bajo esta premisa los hombres cumplieron funciones específicas que implicaban el uso de la fuerza, y habilidades para el manejo de estas nuevas tecnologías, que requerían el tiempo completo hora-hombre.

A diferencia de la mujer, su inserción tardía en el mercado laboral se originó con la mano de obra barata, en el cumplimiento de actividades de menor valor relacionadas a tareas domésticas como: la limpieza, el cuidado de niños o ancianos, la costura, o dirigir negocios familiares, relacionados con la venta de productos. Por esta razón, la

---

<sup>4</sup> Ester Kandel, *División sexual del trabajo ayer y hoy: una aproximación al tema* (Buenos Aires: Editorial Dunken, 2006), 12.

división sexual del trabajo contribuyó a la brecha salarial que está presente hasta la actualidad. En suma, esto sentó una asignación desigual del trabajo y desenvolvimiento de tareas por sectores de productividad. “En la sociedad capitalista la mujer se incorpora a la producción en forma contradictoria. Por un lado, es requerida por sus habilidades manuales, y por otro, retribuida con salarios inferiores”.<sup>5</sup>

En el ámbito mundial y específicamente latinoamericano, la introducción de la mujer en la esfera laboral surge paralelamente con su entrada al ámbito público, a través de cargos secundarios como secretarías, recepcionistas, telefonistas, conserjes o personal de limpieza y que son considerados cargos de apoyo, en este sentido, son vistas como el soporte idóneo del hombre o jefe de la organización, así también, se vigilaba por las conductas a seguir sobre el cuidado de su vestimenta, o su forma de hablar o comportarse.

En los años sesenta del siglo pasado se empieza a evidenciar la participación de la mujer en el mercado laboral, que hasta entonces había sido muy escasa, pero es en la década de los 70 que toma fuerza al denominarla las Naciones Unidas la década del adelanto de la mujer, en la “Conferencia Mundial de la Mujer” realizada en México en 1975 y donde por primera vez se acuña el concepto de “derechos Productivos”. Es en esta época que también comienzan las mujeres a asistir en un significativo número a los centros de educación secundarios y universitarios, lo que les ofrece una mayor oportunidad de participación laboral en lo público.<sup>6</sup>

A inicio de la década de los noventa, su presencia en el ámbito laboral estuvo fuertemente marcado por la injerencia de las plataformas internacionales que prácticamente protegían su acceso al trabajo como un derecho universal. Del mismo modo, esta década registró el reconocimiento de la violencia en su máxima expresión que se insertó dentro de las políticas de protección y desarrollo social que emprendió el Estado y hasta la actualidad, más mujeres se han insertado a más sitios de trabajo de diferentes niveles, pero, todavía excluyentes y violentos .

En este punto, es importante destacar que la participación activa de los movimientos de mujeres quienes lucharon por la reivindicación de derechos no reconocidos como el acceso equitativo al trabajo en condiciones de igualdad y no

---

<sup>5</sup> *Ibíd.*, 13.

<sup>6</sup> Nimia María Macías Zambrano y Rosa Maricela Cedeño Zambrano, “La inserción de las mujeres en el mercado laboral”, *Revista ECA sinergia* 5 (2014): 3, <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/141/110>.

discriminación. Del mismo modo, su activismo se fundamentó en develar la violencia de género y romper estos paradigmas socialmente establecidos entre lo que es ser hombre y mujer en el lugar de trabajo.

A modo de conclusión, la violencia laboral se configuró a través de este sistema patriarcal dominante sobre la base de prejuicios y estigmas sociales que son justificados de manera perversa y que por su dinámica es una realidad difícil de identificar ya que el silencio y el miedo son las herramientas para no exhibir a este fenómeno como un agravante en el trabajo.

## 2. Definición del acoso laboral

Varias son las posturas teóricas que han determinado al acoso laboral (*mobbing*) como un problema silente y enmascarado de conductas negativas que tiene como finalidad socavar los derechos humanos de las mujeres que se encuentran en una situación laboral, y como se puede evidenciar hay una falta de definición conceptual del término en el ámbito tanto nacional como internacional, debido a la carencia de normativa jurídica, así como, marcadas prácticas sociales que reproducen el maltrato.

La construcción del término se supedita a connotaciones un tanto psicológicas, sociales y jurídicas que denotan una situación de poder que se ejerce desde la sumisión, desventaja, intimidación que se encuentran sumergidas en una relación de opresión y dominio frente a una persona o grupo de personas que tienen como objetivo atentar contra la persona débil. En el plano investigativo, significa un tema de preocupación y estudio académico que se centra en el desempeño del individuo en el ámbito laboral.

En el plano conceptual, el *mobbing* es un neologismo que deriva del “término inglés *mob* (del latín *mobile vulgus*, traducido como muchedumbre, chusma o populacho), y del verbo *to mob* (acosar, atropellar, atacar en masa a alguien, ser atropellado o atacado por una multitud, abalanzarse, perseguir”.<sup>7</sup>

El término fue introducido recientemente como una forma de calificar al acoso laboral y que en resumidas cuentas se comprende como la situación de tensión que vive

---

<sup>7</sup> Cristina Ayala del Pino, “Acoso moral en el trabajo (mobbing): concepto y elementos”, *Anuario Jurídico y Económico Escurialense* LII (2019): 157, <http://rcumariacristina.net:8080/ojs/index.php/AJEE/article/viewFile/387/pdf>.

una persona en su sitio de trabajo y es usado coloquialmente para denotar la gravedad del problema.

En torno a este criterio, varios han sido los neologismos utilizados en la actualidad y que se lo conoce también como *mobbing*, hostigamiento laboral, acoso moral en el trabajo, psicoterror laboral y otros que conducen a desencadenar las mismas actitudes perversas que revela el verdadero sentido del acoso en sus distintas dimensiones y cargas de poder y dominio estructural. Así: “El término *mobbing* es el más reconocido para referirse a la violencia psicológica en el trabajo. Pero no hay una definición aceptada por la comunidad científica y existe variedad de términos para referirse al fenómeno”.<sup>8</sup>

Abordando el contexto histórico, este término ha sido utilizado por varios teóricos de las ciencias sociales y específicamente en los años 1980s, se realizaron estudios profundos para destacar al acoso laboral como una conducta nociva, naturalizada en el ámbito laboral y ejercido sobre una persona previamente identificada que tiene características diferentes con respecto al grupo de trabajo.

En la práctica, habido varios enfoques para definirlo de manera exponencial porque afecta directa o indirectamente a una persona que se encuentra inmersa en una relación jerárquica o entre iguales, pero que siempre sucede en el sitio de trabajo, dando como resultado el maltrato psicológico.

Siguiendo la secuencia de análisis en la que se pretende realizar una comprensión sobre el *mobbing*, se puede enunciar que por primera vez en los años sesenta, la definición de acoso (hostigamiento) laboral fue empleado por el etólogo Konrad Lorenz, “en su última etapa para estudiar el comportamiento entre animales, observando que grupos de la misma especie reaccionaban contra los nuevos elementos de la misma y contra los más débiles del grupo”.<sup>9</sup> Concibiendo la primera noción de acoso que se encuentra en el mundo animal y que sirvió de referente para las futuras concepciones sobre este tema.

Posteriormente, este término fue readaptado en la década de los ochenta por el clásico médico sueco, Heinz Leymann, quien lo describe como una:

---

<sup>8</sup> José G. Carvajal Orozco y Carlos A. Dávila Londoño, “*Mobbing* o acoso laboral: Revisión del tema en Colombia”, *Cuaderno de Administración* (Universidad del Valle) 29, n.º 49 (2013): 97, <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n49/v29n49a11.pdf>.

<sup>9</sup> Rojo y Cervera, *Mobbing o acoso laboral*, 15.

Situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistémica y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar del trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo.<sup>10</sup>

La novedosa transformación conceptual que realiza Leymann al respecto, reposa sobre el denominado *bullying* que preliminarmente, es la investigación que surgió del comportamiento destructivo de varios niños hacia uno en particular y que estas manifestaciones no solamente se presentan entre individuos sociales que comparten las mismas características, sino que el final de este *continuum* de violencia es la destrucción de una persona previamente identificada, por razones de género, celos, envidia u otras características asociadas al rechazo o apatía que genera un individuo en particular, sin razones justificadas.

Finalmente, uno de los mayores avances respecto al significado del acoso laboral, es el aporte teórico de la psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen, pionera en la investigación social sobre este fenómeno y que en el año de 1998 lo identificó como acoso moral. “La expresión refiere agresiones más sutiles, difíciles de advertir y probar sin importar su procedencia (individuo, grupo o institución), y en cualquier ámbito humano (pareja, familia, trabajo)”.<sup>11</sup> Estos comportamientos buscan dañar al individuo en su máxima expresión.

En este escenario, reflexionando el criterio de Hirigoyen, es imposible pensar que en el ámbito laboral no existan personas perversas, pero se convierte en un ambiente más nocivo el execrable hecho de acosar a una persona que comparte el mismo objetivo, como desarrollarse profesionalmente y asociarse a un espacio que no implique hostilidad o diferencia, al contrario, contribuya al crecimiento de su integridad y dignidad como sujeto social con derechos y obligaciones.

Empero, la realidad aborda que este singular e inicuo malestar es comparable a:

---

<sup>10</sup> *Ibíd.*, 16.

<sup>11</sup> Gustavo Fondevila, “El hostigamiento laboral como forma de discriminación: un estudio cualitativo de percepción”, *Revista mexicana de sociología* 70, n.º 2 (2008): 308, [https://www.researchgate.net/publication/262707332\\_El\\_hostigamiento\\_laboral\\_como\\_forma\\_de\\_discriminacion\\_un\\_estudio\\_cualitativo\\_de\\_percepcion](https://www.researchgate.net/publication/262707332_El_hostigamiento_laboral_como_forma_de_discriminacion_un_estudio_cualitativo_de_percepcion).

Una violencia en pequeñas dosis, que no se advierte y que, sin embargo, es muy destructiva. Todas las personas que lo sufren están profundamente desestabilizadas. El modo específico de agresión varía según los medios socioculturales. Cuanto más subimos en la jerarquía y en la escala sociocultural, más sofisticadas, perversas y difíciles de advertir son las agresiones.<sup>12</sup>

Lo cual constituye el hostigamiento psicológico del trabajador. Por lo tanto, la exposición del acoso laboral ha permitido que sea visto como un verdadero conflicto laboral que los efectos en la organización no solamente están asociada a reducir los niveles de productividad, sino también su imagen institucional.

También denota que esta situación está entretejida en una relación asimétrica de poder. “En el origen de los procedimientos de acoso hay un conjunto de sentimientos inconfesables. El acoso moral suele empezar por el rechazo de una diferencia y se manifiesta mediante una conducta al límite de la discriminación. En el acoso pueden jugar papeles importantes la envidia, los celos, la rivalidad y el miedo”.<sup>13</sup>

Del análisis realizado, se puede inferir que esta manifestación de violencia perversa tiene un fin psicológico identificable en la persona que lo padece y que la persona agresora no se enmarca en un comportamiento asociado a trastornos psicológicos, sino que son individuos que no pueden reconocer al otro como ser humano. Creando así un sinnúmero de interpretaciones asociadas sobre el cuerpo y la sexualidad femenina.

En este punto investigativo se considerará como eje central de la presente investigación, la definición conceptual de teóricos destacados como José Vicente Rojo y Ana María Cervera, cuya lectura lo abordan desde un enfoque social en donde se conjugan una suma de intereses y legitimación del poder suscitado en el trabajo. De esta manera, se entiende al acoso laboral como:

Comportamiento ofensivo, malicioso o insultante, conducta inapropiada y repetida determinada por [abuso del poder], directa o indirecta, verbal, física o de otro tipo que una o más personas dirigen contra un tercero o terceros en el lugar del trabajo y/o en el curso del mismo, que puede considerarse con razón de que merma el derecho del

---

<sup>12</sup>Fernández Briceño, Luis, “El acoso moral en el trabajo, distinguir lo verdadero de lo falso (recensión)”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* 41, (2003): 154, <https://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/acoso-moral-distinguir-verdadero-falso-183951>.

<sup>13</sup> *Ibid.*, 155.

individuo a la dignidad del trabajo, sistemáticamente dirigido y en la cual las actitudes vejatorias se repiten una y otra vez durante un largo espacio de tiempo.<sup>14</sup>

El aporte de estos teóricos citados es fundamental para comprender la dimensión real del acoso laboral cuyo móvil es atentar psicológicamente a una persona a través de la intimidación y el terror.

Por lo dicho, el aporte teórico de José Vicente Rojo y Ana María Cervera contribuirán a comprender el significado del acoso laboral y los impactos negativos que producen en las mujeres que sufren este tipo de violencia.

## 2.1. Clases de acoso laboral

Como se mencionó, el acoso laboral es un problema que permanece oculto en el sitio de trabajo ya que está superpuesta la categoría de poder que define las relaciones laborales naturalizando el proceder de las personas: hombre-mujer y mujer-mujer.

En la actualidad, existen tres clases de acoso que se ejercen en una relación asimétrica de poder y antagónica hacia las mujeres como son: “Acoso ascendente: Originado por uno o varios subordinados, quienes agreden a otro individuo que ostenta un rango jerárquico superior en la organización donde laboran.”<sup>15</sup> Este tipo de acoso no es muy habitual en las empresas ya que se presenta como una manera de hostigamiento laboral de los subordinados hacia los jefes especialmente bajo la condición de género.

La típica manifestación y el impacto negativo que afecta en relación a la mujer se produce a través de distintos micropoderes como la indiferencia o irrespeto hacia las actividades asignadas, chantajes de origen sexual y moral y frecuentes chismes que surgen alrededor de la mujer víctima de *mobbing*. Creando un ambiente desestabilizador en la cual la jerarquía no puede tomar decisiones trascendentales para el beneficio de la organización, perdiendo así capacidad de liderazgo y mostrando debilidad frente al grupo que consecuentemente finaliza con la renuncia o el cambio de puesto de la jefatura.

---

<sup>14</sup> Rojo y Cervera, *Mobbing o acoso laboral*, 17-20.

<sup>15</sup> María Eugenia Fernández S. y Yasmin J. Nava, “El *mobbing* o acoso moral en el trabajo y su tratamiento en Venezuela”, *Revista de derecho* (Universidad del Norte Colombia), n.º 33 (2010): 67, <https://www.redalyc.org/pdf/851/85115111004.pdf>.

Por otra parte, se encuentra el acoso horizontal. Esta forma de abuso de poder tiene un nivel medio en las empresas privadas y públicas, específicamente donde se manifiesta como la principal causa la competencia o el perfil de la mujer acosada es demasiado alto en comparación al grupo.

Tales conductas generan un rechazo por los compañeros y compañeras o una persona específica, presentando así diferentes manifestaciones de violencia laboral entre ellas la burla, el chantaje, los chismes, denigrar a su capacidad intelectual y física, el uso frecuente de eufemismos sexuales, causando así en la mujer víctima de *mobbing*, aislamiento, absentismo laboral y enfermedades psicosomáticas.

Acoso horizontal: Lo produce un compañero de trabajo hacia otro que tiene el mismo nivel jerárquico. Los ataques pueden ser causados por problemas personales, o porque no acepte los patrones establecidos para el funcionamiento de la organización admitidos por el resto de los compañeros.<sup>16</sup>

En este sentido, la jerarquía se convierte en un actor permisivo de estas acciones violentas, de igual modo, este fenómeno es de doble vía porque suele ocurrir cuando ingresa personal nuevo a la empresa y los trabajadores se sienten amenazados y relegados de sus actividades laborales con temor a ser despedidos o reemplazados.

Frecuentemente esta forma de violencia está orientada a la poca aceptación del individuo frente a grupos antiguos que tienen sus propios paradigmas y creencias sobre cómo proceder y trabajar. Adicionalmente, bajo los mismos parámetros, se presenta sobre el ejercicio de la violencia hacia las personas antiguas que se tiene la noción maliciosa de ser desechables o reemplazables por personal joven y que suele tener más fuerza en las empresas de tipo privado que no cuentan con la figura de contratos indefinidos. Por esta razón, la problemática del *mobbing* afecta en mayor medida a las mujeres tanto en edades jóvenes hasta adultas, cuya finalidad se basa en el no reconocimiento de su situación como persona trabajadora.

Finalmente se encuentra el, “Acoso descendente: También es conocido como *bossing*, del término inglés ‘boss’, que significa ‘jefe, patrono’. Este acoso es el más usual, es producido por un individuo de posición jerárquica superior, quien ostenta un

---

<sup>16</sup> *Ibíd.*

poder dentro de la organización;”<sup>17</sup> esta forma de acoso ocupa el nivel más alto de violencia laboral ya que su manifestación es frecuente y repetitiva en las empresas porque la expresión del poder se basa desde la jerarquía hacia los subordinados en general.

Considerada así, como fuente de conflicto la persona acosada donde resalta el género como factor clave para ejercer este tipo de violencia se enmarca en comportamientos degradantes basados en el desprecio, el chantaje, burla constante sobre la ejecución y desempeño de sus actividades o realización de actividades innecesarias en el trabajo, control del uso del tiempo, atentar psicológicamente a su integridad como ser humano, aislándolo frente a sus compañeros y otros.

También, se destaca el aumento o reducción de horas excesivas en la jornada laboral, el menosprecio a su capacidad intelectual, el uso de lenguaje degradante que atenta a su dignidad o bien, el retiro voluntario del trabajador que no cause perjuicio económico en la organización.

No está demás reconocer que el *bossing* procede por el posicionamiento de las jefaturas en la organización que inciden negativamente en los empleados, debido a que son la pieza imperante tanto desde la óptica de acumulación del capital, y por ser los dueños de la empresa o bien, el medio para obtener altos niveles de rendimiento productivo, agudizando el chantaje y la intimidación hacia sus colaboradores que solo recurren al trabajo para obtener una satisfacción económica, profesional y personal.

Es un hecho que esta tipología del acoso laboral existe dentro de una relación contractual establecida en la organización y la trabajadora, en la que se acentúan patrones de conducta erróneos que giran alrededor de la víctima. Pero, al estar naturalizada en las relaciones de trabajo no puede dejar de ser visto como un fenómeno social que causa repercusiones en la víctima que padece de acoso.

Tales situaciones siguen siendo el hilo conductor a que se desestime el derecho humano al trabajo y al ser una acción discriminatoria ocasiona prejuicios individuales, sociales, costos laborales y mortales, porque resultado de la presente investigación se devela que si esta situación no es atendida a tiempo puede resultar inclusive en el suicidio de la víctima.

---

<sup>17</sup> *Ibíd.*, 68.

Al respecto, se concluye con una clasificación considerando las distintas clases de acoso donde obtiene los siguientes resultados: “en un 58% de los casos, el acoso moral procede de la jerarquía, en un 29% proviene tanto de la jerarquía como de los compañeros, en un 12% se deriva de los compañeros y sólo en el 1% es realizado por un subordinado”.<sup>18</sup>

En resumen, estos rasgos de comportamiento al ser tomados como una forma anodina en el sitio de trabajo, es criticado por muchas trabajadoras al definirlo como un problema latente y disfrazado de una falsa aceptación laboral entre el agresor y agredida en cuanto a asumir obligaciones y responsabilidades, pero que en el aspecto formal hay una aseverada afectación y vejación a sus derechos que tienen que ver con el acceso a un nivel de vida mejor sobre la base del desarrollo profesional, pero que lamentablemente se opacan al no aceptar la diferencia en cuanto a atributos, formas de pensar y actuar.

## **2.2. Las relaciones asimétricas de poder**

Tomando al poder como la premisa del acoso laboral, se hace meritorio comentar que su estructura no solo se basa sobre la sinergia de dominación/sumisión, sino que se encuentra superpuesta en la cotidianidad de las relaciones laborales, a través de manifestaciones sutiles y controladoras que están ocultas en el sitio de trabajo, especialmente sobre aquellos grupos en condición de vulnerabilidad como son las mujeres, claro no se descarta que habido avances notorios para que sean más visibilizadas, pero en la práctica no tienen el mismo trato que los hombres, o sobre aquellas mujeres que han logrado alcanzar puestos jerárquicos, y han experimentado un tipo de violencia simbólica.

Articulando la teoría de la microfísica del poder, en la cual Foucault se basa en el análisis de dos relaciones, “1) Contrato-opresión de tipo jurídico, con fundamento en la legitimidad o ilegitimidad del poder, 2) Dominación-represión, presentada en términos de lucha y sumisión”.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> *Ibíd.*

<sup>19</sup> Jeysson A. Yerla Gómez y Clara I. Hidalgo Romero “El poder en Foucault: bases analíticas para el estudio de las organizaciones”, *Cuaderno de Administración* (Universidad del Valle Cali), n.º 44 (2010): 60, <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n44/v26n44a04.pdf>.

Es un hecho que Foucault no consideró al género como tema de análisis, pero acierta de manera interesante, sobre la preeminencia del poder, deben existir dos sujetos como la persona que emite el poder (autoridad) y la persona que lo recibe (subordinación), en la misma relación se imprimen estos estereotipos sociales que marcan la inequidad femenina, ubicando a la mujer en un segundo plano social y perpetuando la discriminación en el trabajo y otras esferas donde se encuentre.

Principalmente, el “*mobbing*” es una de las formas de uso de poder excesivo que se agudizó con su ingreso en el ámbito público y como su noción lo destaca se manifiesta en una relación asimétrica de poder que de igual manera, amplía las limitaciones sociales, como por ejemplo la desventaja en la asignación de funciones o percibir salarios bajos por el tiempo trabajo, etc. Al respecto una apreciación citada por Foucault es:

Del mismo modo sería necesario saber hasta dónde se ejerce el poder, porqué conexiones y hasta qué instancias, ínfimas con frecuencia, de jerarquía, de control, de vigilancia, de prohibiciones, de sujeciones. Por todas partes en donde existe poder, el poder se ejerce. Nadie hablando con propiedad es el titular de él; y sin embargo, se ejerce siempre en una determinada dirección, con los unos de una parte y los otros de otra; no se sabe quién lo tiene exactamente; pero se sabe quién no lo tiene.<sup>20</sup>

Es indudable que el acoso laboral tiene su origen en la ideología patriarcal y su asunto sobre el género, que de sobremanera también se ven influenciados por subpoderes microscópicos que se exteriorizan con las instituciones de la sociedad que la solapan, uno de ellos el rol predominante del hombre que hasta la actualidad ocupa cargos importantes como son las jefaturas, técnicos o altas jerarquías que fueron asumidas desde las capacidades, aptitudes, inteligencia y fuerza. Es decir, un hombre comprometido y construido para la sociedad que cumpla con todos los requisitos establecidos por la división del trabajo, siendo así, el modelo ideal de desarrollo y producción.

Pero, el trabajo ha constituido también un espacio de manifestaciones y dinámicas persistentes y de resistencia en forma general, ancladas de inestabilidad para los grupos menos favorecidos y que contrariamente con las luchas feministas sigue siendo uno de los lugares donde se encuentra la opresión, y el rechazo. De cualquier

---

<sup>20</sup> *Ibíd.*, 83.

manera, se comprende que esta situación no solo actúa en función del poder, atravesando la esfera pública, a través de redes reticulares que propician su desenvolvimiento en actos típicos de sociedades retrógradas y limitadas, sino que su accionar se encuentra permeada en todas las capas de la sociedad.

De por sí, este fenómeno se ha alimentado de estos prejuicios sociales y conductas imperantes, a lo que la autora Patricia Brañez hace referencia como: “un comportamiento reiterativo en función del sexo, de carácter desagradable y ofensivo para la mujer que lo sufre. Utilizado también como vector de represalias, humillaciones, degradaciones o amenazas.”<sup>21</sup>

En un marco más específico, estas manifestaciones de competencia sean dada por hombres o por mujeres tienen el mismo resultado minimizar a la persona agredida, pero se visualiza un grado más exagerado de violencia cuando opera desde el mismo género.

La violencia se vuelve más extrema cuando es ejecutado por las propias mujeres, siendo este un problema cultural que acentúa estas prácticas comunes y propias de su condición femenina, alimentándose de los efectos de un tipo de poder disgregador y determinante. Por tanto, el acoso de mujer a mujer se convierte en el método más incisivo de trato debido a que hay menos plazas de trabajo y bajo la lógica del capital, se convierten en sujetos más competitivos.

Los estudios sobre la violencia a las mujeres es una parte esencial de las teorías feministas, en ellas se muestra que las mujeres históricamente han ocupado un lugar inferior en las sociedades a lo largo de la historia. El cuerpo femenino ha sido el depositario de las violencias, sobre todo en el acoso laboral como, por ejemplo, las mujeres que no cumplen con la norma hegemónica de los patrones de belleza o son atractivas suelen ser más burladas en algunos ambientes más que en otros. Las mujeres atractivas, que sobresalen del común denominador, se convierten en el blanco de los acosos sexuales; de esta manera, son doblemente castigadas: por un lado, por las mismas mujeres del entorno laboral y, por el otro, por los hombres.<sup>22</sup>

Tales conductas presentes en el ambiente de trabajo son de por sí una patología socio-laboral donde se inscriben aquellas organizaciones débiles y carentes de

---

<sup>21</sup> Patricia Brañez, “El Acoso en el ámbito laboral: Una realidad de las mujeres”, *Boletín Germina*, n.º 12 (2012): s. p., <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/bolivien/07252/germina-12.pdf>.

<sup>22</sup> Rocío Fuentes Valdivieso, “Acoso laboral o *mobbing* y violencia de género”, *Revista Sanidad Militar México* 67, n.º 1 (2013): 34, <https://library.co/document/oy8w6v0y-acoso-laboral-o-mobbing-y-violencia-de-gnero.html>.

normativa jurídica y reglamentos internos que pocas veces cumplen el rol de proteger la integridad de las trabajadoras, más bien se convierten en entes permisivos e inactivos frente a esta circunstancia adversa.

Por lo expuesto, está claro que Foucault destaca al poder como una especie de receta que denota un objeto de sumisión en controversia con el campo analítico de la autoridad de ostentar la voluntad del otro. Por estas condiciones, el *mobbing*, se inscribe a una competencia desleal con respecto al rol que desempeña la mujer en el sitio de trabajo, donde se adjetiva y cuestiona su aporte en la productividad de una empresa, principalmente en la asignación de roles de baja, mediana y alta complejidad que van desde una asignación administrativa de responsabilidades, hasta una actividad más operativa que involucre destrezas y habilidades.

### **2.3. Marco de protección para la prevención del acoso laboral**

Como se constató líneas arriba, el acoso laboral está superpuesto en las relaciones de trabajo y sus factores de incidencia hacia las mujeres dependen en gran medida de aspectos socioculturales que acentúan las diferencias o las condiciones para que exista este tipo de violencia. Cabe señalar que estos actos no solo son cometidos por hombres como se creía años atrás, sino que esta práctica también es ejercida por las mismas mujeres y sus acciones resultan ser más inicuas y ofensivas, con mayores niveles de incidencia en la victimización laboral y consecuentemente la violencia por razones de género.

Tales elementos fueron la antesala de lucha de los movimientos feministas que tomaron fuerza en los años 1990s, para demandar por sus derechos tanto en las plataformas nacionales como internacionales, y exigir a los Estados que incluyan en sus agendas estatales la cuestión de la violencia y sus variantes.

De igual manera, tomaron bandera de lucha para exigir por el respeto de los derechos de las mujeres que todavía se encuentran en una posición de vulnerabilidad. Específicamente, la presión en las plataformas internacionales se convirtió en un logro para generar normativa mandante sobre temas puntuales como el *mobbing*, en un sentido más sustancial es la presión para la creación de políticas, instrumentos e inclusión de leyes en las agendas nacionales que permitan su tratamiento y abolición.

Indudablemente, en el plano laboral las estrategias de los movimientos feministas se focalizaron en promover leyes que protejan la condición de las mujeres a

obtener un trabajo equitativo y eliminar las variadas formas de la precarización laboral. Así también, su lucha ha sido el empoderamiento de espacios masculinos y la aceptación por parte del Estado a que se considere la exigibilidad de sus derechos.

En lo referente a normativa internacional, como primer punto de análisis se señala sucintamente a la Declaración Universal de Derechos Humanos como un instrumento que reconoce la libertad, la dignidad y la protección de los derechos de las personas a vivir una vida libre de violencia, específicamente, en el ámbito laboral con el fin de eliminar toda forma de discriminación y exclusión social.

Una reconocida feminista, Alda Facio y su apreciación sobre los derechos humanos de las mujeres se ve influenciado por la preeminencia de la violencia masculina. Así, señala, “los varones pueden ser tratados como seres humanos plenos porque fue a éste a quién se tomó como paradigma de lo humano. Esta concepción de la igualdad ante la ley responde a un patrón masculino porque el referente siempre es el sexo masculino”.<sup>23</sup>

Estas connotaciones de normalizar a las variantes de la violencia de género conduce a tener una ausencia de políticas nacionales como locales que tengan como función la protección de las mujeres que se encuentran en una relación laboral, empero las feministas continúan en pie de lucha por tratar de abordar la violencia desde una perspectiva más real con hechos reales que permitan sociedades igualitarias que promuevan el respeto de las personas en condiciones de vulnerabilidad.

Con lo dicho, como segundo punto de análisis se considerará la normativa nacional para indagar los alcances y metas con respecto al acoso laboral.

## **2.4. Normativa internacional sobre acoso laboral**

### **2.4.1. Sistema Universal de Protección de Derechos Humanos**

En materia de normativa internacional, habido grandes avances en cuanto al derecho a las mujeres a tener una vida libre de violencia en cada ámbito que se encuentren y que esta premisa es parte de los movimientos feministas como se comentó

---

<sup>23</sup> Alda Facio Montejo, *Cuando el género suena cambios trae (una metodología para el análisis del género desde el fenómeno legal)* (San José: Iianud, 1992), 19, <http://www.fiscalia.gub.uy/innovaportal/file/2477/1/libro.pdf>.

anteriormente, quienes han ejercido presión para adoptar medidas de protección de derechos, específicamente en temas laborales que es parte central de la presente investigación. Así también, el reconocimiento de sus garantías y reparación por parte de los estados nacionales para adoptar estas medidas, entre ellas combatir a la violencia de género que se concibe como un problema perpetuado y naturalizado en las relaciones sociales, interpersonales y laborales, principalmente en las sociedades tradicionalistas y machistas como es el Ecuador.

Es un hecho que los derechos humanos se han constituido y configurado por la presión social de las organizaciones no gubernamentales de las mujeres que han conseguido la inclusión de preceptos de carácter igualitario e inclusivo en todo nivel y sustancialmente establecer mecanismos, estrategias y lineamientos desde la prevención hasta la exigibilidad y judicialización de los derechos humanos de las mujeres.

En este contexto, el Sistema Universal de Derechos Humanos, de la Organización de las Naciones Unidas cumple un rol preponderante alineado a proteger los derechos de las personas sin condición alguna.

Definitivamente la cuestión de proteger y respetar los derechos humanos de las mujeres es parte de las prioridades de dichos instrumentos internacionales con carácter de urgentes a ser aplicados por los Estados nacionales que tengan como meta asegurar su ingreso en el ámbito laboral y que estas medidas preventivas busquen la igualdad de oportunidades, igualdad salarial, acceso en condiciones de igualdad a capacitaciones y profesionalización.

Se debe señalar además que las mujeres trabajadoras son sujetos de derechos individuales y que se encuentran estipulados en los distintos convenios o documentos normativos procesales que resaltan la dignidad como parte inherente de las personas y que las medidas de protección y prevención de este derecho deben ser claramente definidos en la práctica social donde se imprimen los comportamientos, las actitudes y las diferentes formas de machismo predominante

Por esta razón, la legislación internacional y el tratamiento que le han dado al *mobbing*, se ha fundamentado en la aplicación de políticas radicales para su eliminación ya que esto constituye un agravante a los derechos de las personas trabajadoras que lo sufren y que lamentablemente no es manejada con coherencia y legalidad. Entre las principales organizaciones internacionales gestoras de derechos se encuentran las siguientes:

Un referente de análisis de estándar internacional se encuentra la Organización de las Naciones Unidas que fue creada en el año de 1948, para respaldar y proteger los derechos y las libertades individuales como resultado de una vejación a los derechos de las personas en el escenario de la II Guerra Mundial.

Bajo este contexto, se plasma la Declaración Universal de Derechos Humanos, que en su art. 1 reconoce, “todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos, y dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros”.<sup>24</sup>

Cabe destacar, que estos principios como vocación universal son importantes para proteger y respaldar la dignidad y la libertad de las personas a vivir una vida libre de violencia que en su eje estratégico reconoce una igualdad en todo nivel para eliminar las barreras estructurales que se han ido ampliando sobre el género, adicionalmente, estas cuestiones pragmáticas son las que dirimen el derecho fundamental a la vida, el respeto y reconocimiento al otro.

Siguiendo esta línea, existen avances importantes que parten de esta Declaración al sugerir que la discriminación no puede darse por características o atributos que tienen las personas, así, en el art. 2, señala, “Toda persona tiene los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición”.<sup>25</sup>

La gama de derechos que se presentan en la Declaratoria de las Naciones Unidas obedece a una lógica de reconocimiento en la que los estados nacionales adopten medidas u estrategias con carácter internacional al reconocer que los derechos humanos son fundamentales para la convivencia pacífica entre las personas y que deben ser respetados y no ser impuestos de manera arbitraria o peor aún ser violentados.

Lo que se refiere al abordaje del tema laboral, en su art. 23, numerales 1 y 2 cita:

1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.

---

<sup>24</sup> ONU Asamblea General, *Declaración Universal de Derechos Humanos*, 10 de diciembre de 1948, art. 1, A/RES/217(III).

<sup>25</sup> *Ibíd.*, art. 2.

2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.<sup>26</sup>

En resumen, la Declaración de los Derechos Universales fue la base para la construcción de otros instrumentos y estándares internacionales que buscan la igualdad de género en todo nivel sociocultural.

La Convención sobre todas las formas de discriminación contra la mujer (Cedaw), fue el primer instrumento internacional aprobado por las Naciones Unidas en el año de 1979 y Ecuador se adscribió en 1981 y así, fue el primer instrumento en proteger y reconocer los derechos de las mujeres en cuanto a su desarrollo personal y profesional en la sociedad, a decidir sobre su salud reproductiva, el acceso a la salud, educación y empleo, incitando a los estados parte a la eliminación de la discriminación y a vivir en sociedades plenas e igualitarias.

De igual manera:

Un referente fundamental de la lucha de organizaciones feministas y de mujeres a nivel mundial es la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, conocida como CEDAW por sus siglas en inglés. Alda Facio se refiere a este tratado internacional como la Carta Magna de las mujeres.<sup>27</sup>

Su principal función es supervigilar el funcionamiento y aplicación de derechos en las legislaciones nacionales, cuya responsabilidad ha sido imponer una lógica de cumplimiento por los Estados partes para ratificar su compromiso de abolir las distintas formas de violencia de género en cada país y sobretodo, sancionar aquellas personas o instituciones que atenten con sus derechos y que se pueden suscitar en el ámbito público y privado.

Desde su concepción, el instrumento de la Cedaw, ha luchado por erradicar la violencia contra la mujer en cualquier ámbito que se desarrolle y procurar el cumplimiento de medidas de protección y de prevención. Por esto, un aporte favorable para combatir el acoso laboral es el citado en la parte III, art. 11, manifiesta: “Los Estados partes adoptarán las medidas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo a fin de asegurar, en condiciones de igualdad entre hombres y

---

<sup>26</sup> *Ibíd.*, art. 23.

<sup>27</sup> Judith Salgado, *Manual de formación en género y derechos humanos* (Quito: Universidad Andina Simón Bolívar / Corporación Editora Nacional, 2013), 129.

mujeres los mismos derechos”.<sup>28</sup> Estos derechos a final de cuenta son la suma de conquistas y reivindicaciones de reconocimiento igualitario y equitativo en el sitio de trabajo.

En este punto de análisis, se puede mencionar las acciones vinculantes del Comité para la eliminación de la discriminación contra la mujer, cuya función se basa en supervisar el cumplimiento de la Cedaw.

Como se puede apreciar en estos apartados normativos internacionales hay una clara exhortación a la construcción de políticas pública de protección, por ello su función es elaborar recomendaciones para que un derecho deje de ser vulnerado por aspectos como los estereotipos, el patriarcado y la discriminación, en su sentido más integral sobre la erradicación de la violencia de género en todas sus fases.

De este modo, es preciso destacar la recomendación general 35, sobre la violencia por razón de género, en el numeral II, menciona:

20. La violencia por razón de género contra la mujer se produce en todos los espacios y esferas de la interacción humana, ya sean públicos o privados, entre ellos los contextos de la familia, la comunidad, los espacios públicos, el lugar de trabajo, el esparcimiento, la política, el deporte, los servicios de salud y los entornos educativos, y en la redefinición de lo público y lo privado a través de entornos tecnológicos, como las formas contemporáneas de violencia que se producen en línea y en otros entornos digitales. En todos esos entornos, la violencia por razón de género contra la mujer puede derivarse de los actos u omisiones de agentes estatales o no estatales, que actúan territorialmente o extraterritorialmente, incluidas las acciones militares extraterritoriales de los Estados, a título individual o como miembros de organizaciones o coaliciones internacionales o intergubernamentales o las operaciones extraterritoriales de las empresas privadas.<sup>29</sup>

Así, el Comité de la Cedaw insta a eliminar barreras culturales y que se desarrollen mecanismos de prevención, principalmente en el lugar de trabajo, debido a que los indicadores de exclusión laboral todavía son inexistentes, y no hay registros que evidencien esta forma de violencia, persuadiendo a la vez que las empresas deben crear procedimientos internos u hojas de ruta para tratar el acoso laboral de manera especial,

---

<sup>28</sup> ONU Asamblea General, *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer*, 18 de diciembre de 1979, art. 11, <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/cedaw.aspx>.

<sup>29</sup> ONU Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, *Recomendación general num. 35 sobre la violencia por razón de género contra la mujer, por la que se actualiza la recomendación general núm. 19*, 26 de julio de 2017, núm. 20, CEDAW/C/GC/35.

fundamentado en la denuncia y la protección a su seguridad y privacidad en la celeridad de la investigación.

Al respecto en la recomendación general 35, sobre la violencia por razón de género contra la mujer, por la que se actualiza la recomendación general número 19 del 26 de julio de 2017, en su numeral IV, “Prevención”, literal B, indica:

- a) Adoptar y aplicar medidas legislativas y otras medidas preventivas adecuadas para abordar las causas subyacentes de la violencia por razón de género contra la mujer, en particular las actitudes patriarcales y los estereotipos, la desigualdad en la familia y el incumplimiento o la denegación de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales de la mujer, y promover el empoderamiento, la capacidad de acción y las opiniones de las mujeres;
- f) Los procedimientos internos de denuncia eficaces y accesibles, cuyo uso no debería excluir el recurso a las fuerzas del orden, y debería también abordar el derecho a prestaciones para las víctimas y supervivientes en el lugar de trabajo”.<sup>30</sup>

Para concluir lo dicho, la Cedaw, así como su Comité cumplen un rol preponderante ya que establecen lineamientos contundentes con respecto a la prevención, la protección, y la reparación de derechos vulnerados.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) como parte del Sistema Universal de Derechos Humanos se ha transformado en un instrumento articulador para la realidad del acoso laboral, si bien es cierto no tiene la potestad de sancionar, pero si establecer políticas y resoluciones para fomentar su erradicación.

Tomando el tema de los estándares internacionales, este tiene como función velar por el cumplimiento de la normativa que prepondera el desarrollo progresivo del respeto a los derechos laborales y que se aprecia en el “C 111-Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación)”<sup>31</sup>, como instrumento normativo que regula las acciones y comportamientos en el sitio de trabajo, resaltando a la discriminación como un elemento negativo que impide el desarrollo de los trabajadores.

y el “C-190 Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 (num. 190)”<sup>32</sup>, la cual tiene elementos innovadores que aporta a la investigación, como la definición

---

<sup>30</sup> *Ibíd.*, núm. 17.

<sup>31</sup> . Al momento de la elaboración de la tesis, este es el marco que estaba vigente, sin embargo, dada la importancia del tema la OIT trabajó en un nuevo instrumento que el Ecuador aprobó en fecha posterior a la investigación.

<sup>32</sup> Dada la importancia del Convenio C190 de la OIT, es imperioso mencionar que el Ecuador aprobó este instrumento posterior a la fecha de investigación, de todas maneras, estas observaciones han

conceptual de violencia y acoso, medidas de protección, prevención, reparación y sensibilización.

La OIT en forma general ha sustentado el derecho justo que tienen las personas para obtener un empleo satisfactorio en condiciones de igualdad que hace referencia a un trabajo decente y digno, a esto, se contraponen el acoso laboral que tiene una connotación multidimensional y multicausal al asumir una extrema relación de poder y que a pesar de los avances laborales todavía existe la explotación femenina, debido a que sus indicadores han ido aumentando a través de las diferentes formas de violencia, sin esperar que haya cambios profundos todavía permanece este tipo de violencia enmascarada y mutable.

En el plano laboral, el art. 1 de la OIT-C 111, respecto a la discriminación indica, “a) cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación”.<sup>33</sup>

Concretamente, las acciones que fomenta la OIT están orientadas al respeto mutuo entre los trabajadores, por un lado, reconocer de manera positiva el trabajo de los colaboradores y por otro lado reprobar actos discriminatorios que terminan en formas de violencia como el *mobbing*. Es decir, evitar en gran medida la violencia laboral es un reto elemental desde las organizaciones, esto a través de mecanismos o estrategias que se adopten para denunciar o hacer un seguimiento de las acciones perpetradas por los supuestos acosadores.

Tales circunstancias han motivado a la OIT a actuar en políticas nacionales que adopten cambios positivos o deroguen leyes que van en contra de los derechos de las trabajadoras principalmente.

Por otra parte, el C-190 Convenio sobre la violencia y el acoso, fue ratificado por el Ecuador el 17 de enero de 2021, la cual tiene elementos frescos y renovados que obligan a los Estados a erradicar la violencia en el ámbito laboral, reconociendo así, un

---

sido incorporadas a través de una nota comprensiva de pie de página que explica que la cobertura inicial de la tesis no contemplaba esta nueva resolución.

<sup>33</sup> Organización Internacional del Trabajo, *C111 - Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación)*, 25 de junio de 1958, art. 1; énfasis en el original, [http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C111](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111)

adelanto en los derechos de las personas trabajadoras y que anteriormente no estaban consideradas como sujetos portadores de derechos. Esto significó un abuso de poder en el sentido de que los empleadores fueron los que ponían las reglas del juego en el contexto laboral.

En el art. 1 del C190 – Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019, en el literal I. Definiciones, señala:

1. A efectos del presente Convenio:
  - a) la expresión «violencia y acoso» en el mundo del trabajo designa un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género, y
  - b) la expresión "violencia y acoso por razón de género" designa la violencia y el acoso que van dirigidos contra las personas por razón de su sexo o género, o que afectan de manera desproporcionada a personas de un sexo o género determinado, e incluye el acoso sexual.<sup>34</sup>

El reto primordial de los ejecutores de la normativa internacional debe ajustarse a su estricto cumplimiento y aplicación ante casos de acoso laboral. Por esto, en el art.4 C190 – Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019, en el literal III. Principios fundamentales, “1. Todo Miembro que ratifique el presente Convenio deberá respetar, promover y asegurar el disfrute del derecho de toda persona a un mundo del trabajo libre de violencia y acoso.”<sup>35</sup>

Estas iniciativas de protección y prevención exigen, sin duda la aplicación urgente de políticas públicas nacionales que auguren un camino hacia la igualdad de oportunidades tanto para hombres como para mujeres. Cabe resaltar además que la atención urgente al acoso laboral es porque tiene como resultado altos niveles de violencia psicológica que se sobrentiende que sin recurrir a golpes maltrata la parte emocional de las mujeres trabajadoras.

---

<sup>34</sup> Organización Internacional del Trabajo, *C190 - Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019* (núm.190), 2019, art. 1, [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C190](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190)

<sup>35</sup> *Ibíd.*, art. 4.

La lógica del acoso laboral se articula directamente con la responsabilidad que tienen los Estados para dar cambios profundos y radicales en el ámbito laboral que permanecen en una situación hostil de aceptar conductas perversas y que como la OIT advirtió, esta situación de acosar a una persona en particular no solo se manifiesta en el sitio de trabajo, sino también fuera de este. Por esta razón, es imprescindible redefinir el lugar donde se desenvuelven los compañeros de trabajo y delimitar las oficinas donde se pueda denunciar el acoso laboral.

En el art. 2 C190 – Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019, en el literal II. Ámbito de aplicación, indica:

1. El presente Convenio protege a los trabajadores y a otras personas en el mundo del trabajo, con inclusión de los trabajadores asalariados según se definen en la legislación y la práctica nacional, así como a las personas que trabajan, cualquiera que sea su situación contractual, las personas en formación, incluidos los pasantes y los aprendices, los trabajadores despedidos, los voluntarios, las personas en busca de empleo y los postulantes a un empleo, y los individuos que ejercen la autoridad, las funciones o las responsabilidades de un empleador.
2. Este Convenio se aplica a todos los sectores, público o privado, de la economía tanto formal como informal, en zonas urbanas o rurales.<sup>36</sup>

Como punto final, las medidas restrictivas del Convenio citado que de cierto modo son una solución temporal o permanente a esta clase de problemáticas y hacen que se avizore un optimismo de cambios profundos para eliminar estas barreras estructurales demarcadas por la indiferencia y la apatía de considerar al mobbing como un evento esporádico en las empresas.

La inclusión de lineamientos de prevención sobre el acoso laboral debe remitirse a la responsabilidad de las organizaciones para velar por su cumplimiento en la cotidianidad de las relaciones laborales. Así, se observa que el C190 en el art. 9, IV. Protección y prevención, indica:

d) proporcionar a los trabajadores y otras personas concernidas, en forma accesible, según proceda, información y capacitación acerca de los peligros y riesgos de violencia y acoso identificados, y sobre las medidas de prevención y protección correspondientes, inclusive sobre los derechos y responsabilidades de los trabajadores”.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> *Ibíd.*, art. 2.

<sup>37</sup> *Ibíd.*, art. 9.

#### 2.4.2. Sistema Interamericano Derechos Humanos (OEA)

En materia internacional, otro instrumento importante por citar es la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), la misma ha establecido principios rectores de relatorías que velen por el eficaz cumplimiento de los Estados, para adoptar medidas deslegitimando el papel tradicional del hombre, la mujer y su pertenencia a la familia. Dicho de otro modo, el Estado debe innovar los contextos sociales que permitan eliminar la discriminación, primordialmente en el ambiente laboral a través de campañas de sensibilización y comunicación en el ámbito nacional, mesas de diálogo entre las instituciones públicas y la sociedad civil, difusión integral de mecanismos de denuncia, centros de apoyo y generar políticas públicas en lo nacional y local.

11. En este escenario, la Comisión Interamericana reconoce una serie de esfuerzos de los Estados en la adopción de medidas para facilitar que las mujeres continúen ingresando y permanezcan en el ámbito laboral con resultados positivos para el ejercicio de sus derechos humanos. La gran mayoría de los Estados americanos reconocen en su marco normativo y en sus políticas el derecho al trabajo y el ejercicio de este, libre de toda forma de discriminación, incluyendo la motivada por sexo. Muchos también han consagrado en sus leyes el principio de igualdad salarial entre los sexos;<sup>38</sup>

El cumplimiento de la normativa internacional, por parte de los Estados nacionales, es una obligación que debe ser ejercida para proteger, abstenerse y garantizar los derechos de las mujeres, y más que todo el monitoreo y evaluación a la exigibilidad de un derecho debe ser coherentemente aplicado en el ámbito local.

Las formas institucionalizadas de exigencia y respeto de derechos han sido una de las innovaciones de las organizaciones no gubernamentales, quiénes a través de protestas públicas, huelgas o boicots, han presionado a las instituciones estatales sobre esta forma de discriminación y a la par sensibilizar que este fenómeno no puede ser visto como una situación cotidiana de convivencia entre los individuos que conforman la sociedad.

---

<sup>38</sup> Comisión Interamericana De Derechos Humanos, *El trabajo, la educación y los recursos de las mujeres: La ruta hacia la igualdad en la garantía de los derechos económicos, sociales y culturales*, 2011, 11, OEA/Ser.L/V/II.143 Doc. 59.

Por lo expuesto, la CIDH con la finalidad de precautelar los derechos de los colectivos vulnerables se ha convertido en la mejor vía para su judicialización y protección de derechos. No está demás comentar en líneas generales que su función es actuar directamente sobre los Estados para que cambien procesos y renueven reglamentos, ordenanzas, decretos o resoluciones y que la justicia actúe de manera ágil en beneficio de las mujeres que todavía se encuentran en un estado de violencia basada por el género.

Finalmente, otra herramienta de avance en materia normativa y de derechos es la Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer (Convención Belém do Pará) que forma parte del Sistema Interamericano de Derechos Humanos que tiene la misma connotación, pero a manera de establecer mecanismos de protección y judicialización de derechos, y trabaja radicalmente sobre la violencia de género y sus variantes. Adicionalmente, esta Convención actúa a manera de control a través de la aplicación de medidas en cada país como son: informes nacionales, la creación del mecanismo de seguimiento de la Convención Belém do Pará, Opinión Consultiva de la CIDH y mecanismos de denuncia y quejas ante la CIDH.

Según lo mencionado en el Capítulo III, de la Convención Belém do Pará, reconoce lo siguiente:

#### Artículo 7

Los Estados Partes condenan todas las formas de violencia contra la mujer y convienen en adoptar, por todos los medios apropiados y sin dilaciones, políticas orientadas a prevenir, sancionar y erradicar dicha violencia y llevar a cabo lo siguiente:

- b. Actuar con la debida diligencia para prevenir, investigar y sancionar la violencia contra la mujer;
- c. Incluir en su legislación interna normas penales, civiles y administrativas, así como las de otra naturaleza que sean necesarias para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer y adoptar las medidas administrativas apropiadas que sean del caso.<sup>39</sup>

Dada la importancia de la Convención citada arriba, se debe destacar que a partir de su desarrollo y efectividad se logró precisar que la construcción social de género ha

---

<sup>39</sup> Organización de los Estados Americanos, *Convención interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer (Convención de Belém do Pará)*, 9 de junio de 1994, art. 4, <https://www.oas.org/es/mesecvi/docs/BelemDoPara-ESPANOL.pdf>.

afectado en gran medida la vida de las mujeres y que los Estados deben someterse a exámenes rigurosos para evidenciar cualquier forma de discriminación.

Por otra parte, en el literal f, expresa, “establecer procedimientos legales justos y eficaces para la mujer que haya sido sometida a violencia, que incluyan, entre otros, medidas de protección, un juicio oportuno y el acceso efectivo a tales procedimientos”.<sup>40</sup>

Entre las responsabilidades establecidas, se encuentra el art. 8, que expresa:

Los Estados Partes convienen en adoptar, en forma progresiva, medidas específicas, inclusive programas para:

h. garantizar la investigación y recopilación de estadísticas y demás información pertinente sobre las causas, consecuencias y frecuencia de la violencia contra la mujer, con el fin de evaluar la eficacia de las medidas para prevenir, sancionar y eliminar la violencia contra la mujer y de formular y aplicar los cambios que sean necesarios.<sup>41</sup>

## **2.5. Normativa nacional sobre acoso laboral**

En lo relativo a normativa nacional, los avances alcanzados en el año 2008 que reconoce de manera integral los derechos de las personas a través de una Constitución de derechos y justicia social que promueve los valores como la dignidad, la libertad, la solidaridad, la integridad, a vivir una vida libre de violencia y otros elementos transversales que permiten el desenvolvimiento de los derechos a su máxima expresión, así también reconoce su judicialización ante una violación de estos. En esta norma el trabajo es asumido como:

Un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.<sup>42</sup>

En la definición de esta nueva reorganización estatal, su esencia, se formuló desde la base de los derechos humanos de las personas en los que se encuentran las mujeres, y el derecho a un trabajo digno, bajo los mismos parámetros,

---

<sup>40</sup> *Ibíd.*, art. 7, lit. f.

<sup>41</sup> *Ibíd.*, art. 8.

<sup>42</sup> Ecuador, *Constitución de la República del Ecuador*, Registro Oficial 449, 20 de octubre de 2008, art. 33.

responsabilidades, competencias y ventajas que los hombres y que en un principio se ajustó con un discurso racional y práctico de buscar la equidad y eliminar las barreras discriminatorias en todos los ámbitos que se encuentren, contribuyendo así al objetivo primordial de realización de la vida personal y la convivencia pacífica y tolerante entre todos los individuos sociales.

Es un hecho que la constitucionalidad ecuatoriana también se ha destacado por eliminar todo tipo de violencia y se vislumbra en la promulgación del principio de la igualdad y no discriminación, establecida en la Constitución, en su art. 11, numeral 2, expresa:

Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades.

Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología.<sup>43</sup>

La transversalización de la violencia tanto en la Constitución como en otras normativas de atención primaria e instituciones encargadas de proteger los derechos de las mujeres ha sido fundamental para erigir la definición de políticas públicas encaminadas a erradicarla,. Así la carta constitucional del 2008 expresa en el Título II, Derechos a la libertad, Capítulo sexto, art. 66, numeral 3, el derecho a vivir una vida sin violencia y se manifiesta:

El derecho a la integridad personal, que incluye:

- a) la integridad física, psíquica y moral y sexual;
- b) una vida libre de violencia en el ámbito público y privado. El Estado adoptará las medidas necesarias para prevenir, eliminar y sancionar toda forma de violencia, en especial la ejercida contra las mujeres, niñas, niños y adolescentes, personas adultas mayores, personas con discapacidad y contra toda persona en situación de desventaja o vulnerabilidad; idénticas medidas se tomarán contra la violencia, la esclavitud y la explotación sexual.
- c) la prohibición de la tortura, la desaparición forzada y los tratos y penas crueles inhumanos o degradantes.<sup>44</sup>

El art. 325 de la CRE, también reconoce el trabajo digno y determina que “se reconoce todas las modalidades de trabajo en relación de dependencia o autónomas, con

---

<sup>43</sup> *Ibíd.*, art. 11.

<sup>44</sup> Ecuador, *Constitución de la República del Ecuador*, art. 66.

inclusión de labores y auto sustento y cuidado humano y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores”.<sup>45</sup>

Así mismo, el art. 326, señala que el trabajo se sustenta en los siguientes principios “4) A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración, 5) Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”.<sup>46</sup> Es decir la promulgación a vivir una vida libre de violencia.

Además, el art. 331 prohíbe toda forma de acoso laboral citando:

El Estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo. Se adoptarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades.

Se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en el trabajo.<sup>47</sup>

Vale considerar también que el acoso laboral al ser un tipo de violencia psicológica ha sido incorporado también dentro del marco legal como una acción prioritaria a ser cumplida desde lo formal hasta lo material, incluyendo así nuevas propuestas de atención primaria en el manejo de todo tipo de violencia.

En este punto, también es necesario considerar al Plan Nacional para la Erradicación de la Violencia de Género hacia la Niñez, Adolescencia y Mujeres, que es el resultado de un minucioso trabajo tanto nacional como internacional que ha encaminado su política a prohibir cualquier manifestación de violencia que puede estar presente tanto en el ámbito privado como el público y que estructuralmente permanece en el mercado laboral.

El Plan Nacional para la Erradicación de la Violencia de Género hacia la Niñez, Adolescencia y Mujeres, expresa en los ámbitos que se produce la violencia de género, numeral 2. “En la comunidad y sea perpetrada por cualquier persona y que comprende, entre otros, violación, abuso sexual, tortura, trata de personas, prostitución forzada, secuestro y acoso sexual en el lugar de trabajo, así como en instituciones educativas,

---

<sup>45</sup> *Ibíd.*, art. 325.

<sup>46</sup> *Ibíd.*, art. 326.

<sup>47</sup> *Ibíd.*, art. 331.

establecimientos de salud o cualquier otro lugar”.<sup>48</sup> Adicionalmente, el presente plan cita que la violencia difícilmente se la puede erradicar cuando existe mayor número de acoso sexual y violencia en el sitio de trabajo.

Dentro de las importantes recomendaciones que se puede comprender del mencionado Plan, es crear campañas de prevención y sensibilización, cuya finalidad es crear un impacto positivo en la cultura de las personas.

En lo que respecta a los avances normativos sobre el derecho al trabajo, se puede señalar que el 24 de agosto de 2017, la Asamblea Nacional aprobó el proyecto de Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Público (Losep) y al Código del Trabajo para Prevenir el Acoso Laboral. En la reforma a la Ley del Servicio Público en los arts. 1 y 2, por primera vez se le da una definición al acoso laboral y se incluye apartados relacionados al mismo como el art. 3, señala, “con inclusión de toda forma de acoso laboral a una compañera o compañero de trabajo a un jerárquico mediato o inmediato de trabajo o a una persona subalterna”.<sup>49</sup>

Adicionalmente en el Código de Trabajo, en el art. 46, también se define el concepto de acoso laboral y se da su tratamiento para lo cual menciona:

Las conductas que se denuncien como acoso laboral serán valoradas por la autoridad de trabajo, según las circunstancias del caso y la gravedad de las conductas denunciadas. La autoridad competente apreciara las circunstancias de acuerdo a la capacidad de estas de someter a un trabajador a presión para provocar su marginación, renuncia o abandono de su puesto de trabajo.<sup>50</sup>

En el art. 42 del Código de Trabajo, numeral 36 indica:

#### Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador:

36. Implementar programas de capacitación y políticas orientadas a identificar las distintas modalidades del acoso laboral, para prevenir el cometimiento de toda forma de

---

<sup>48</sup> Ecuador, *Decreto Ejecutivo 620*, 10 de septiembre de 2007, 12.

<sup>49</sup> Ecuador, *Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para prevenir el Acoso Laboral*, Registro Oficial 116, Suplemento, 09 de noviembre de 2017, art. 3.

<sup>50</sup> Ecuador, *Código del Trabajo*, Registro Oficial 167, Suplemento, 16 de diciembre del 2005, art. 46.

discriminación, hostigamiento, intimidación y perturbación que se pudiera generar en la relación laboral con los trabajadores y de éstos con el empleador.<sup>51</sup>

Paralelamente con este avance normativo en materia de prevención de acoso laboral se encuentra el Protocolo de prevención y atención de casos de discriminación, acoso laboral y toda forma de violencia contra las mujeres en los espacios de trabajo, cuyo objetivo principal es:

Establecer lineamientos para la creación de medidas necesarias que prevengan la discriminación, acoso laboral, violencia contra la mujer y toda forma de violencia de género en los espacios de trabajo, determinando las acciones que sean necesarias para la identificación e intervención de dichas conductas, facilitando a los servidores/as el procedimiento adecuado para presentar sus denuncias mediante la socialización del presente Protocolo.<sup>52</sup>

Los ejes de prevención para frenar el acoso laboral, desde las dependencias del Estado contribuyen de manera positiva para erradicar las distintas formas de discriminación que muchas veces no pueden ser identificadas por el temor de la víctima a denunciar casos de maltrato laboral.

De igual manera, es imperioso mencionar que el Protocolo de prevención de acoso laboral es un instrumento transversal que sentará el respeto y la dignidad de los trabajadores y más aún de las trabajadoras que están en condiciones de vulnerabilidad.

Como punto final, se considerará al Código Orgánico Integral Penal, que desde su aprobación en el año 2014, ha desafiado la naturaleza de las leyes en el Ecuador considerando a la violencia de género como una perversa conducta nociva y maliciosa contra las mujeres que en la práctica hay pasos agigantados con respecto a las diferentes formas de violencia y que se han operativizado en los diferentes niveles de la sociedad.

El capítulo segundo, delitos contra la integridad sexual y reproductiva, en el art. 166 indica:

Art. 166 Acoso sexual.- La persona que solicite algún acto de naturaleza sexual, para sí o para un tercero, prevaleándose de situación de autoridad laboral, docente, religiosa o

---

<sup>51</sup> *Ibíd.*, art. 42.

<sup>52</sup> Ministerio del trabajo, *Protocolo de prevención y atención de casos de discriminación, acoso laboral y toda forma de violencia contra la mujer en los espacios de trabajo* (Quito: Ministerio del trabajo, S.F.), 5, <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/11/Protocolo-de-prevencion-y-atencion-de-casos-de-violencia-contra-la-mujer-en-el-trabajo.pdf>

similar, sea tutora o tutor, curadora o curador, ministros de culto, profesional de la educación o de la salud, personal responsable en la atención y cuidado del paciente o que mantenga vínculo familiar o cualquier otra forma que implique subordinación de la víctima, con la amenaza de causar a la víctima o a un tercero, un mal relacionado con las legítimas expectativas que pueda tener en el ámbito de dicha relación, será sancionada con pena privativa de libertad de uno a tres años.<sup>53</sup>

En páginas anteriores se esbozaron elementos teóricos del acoso laboral (*mobbing*) y se dejó por sentado como una conducta naturalizada en el sitio de trabajo, cuya finalidad es atentar contra la integridad física, psicológica y mental de una persona previamente identificada en la que inciden negativamente los prejuicios, los paradigmas sociales y la marcada diferencia de roles entre hombres y mujeres y siendo más incisivo entre las personas de un mismo género lo que causa una competencia desleal.

El Ecuador no está lejos de esta realidad, si bien es cierto, existen avances en la normativa de reconocimiento y protección de derechos hacia las mujeres, empero, la situación actual obedece a que estas prácticas de discriminación se encuentran a la orden del día, sin que exista un peso legal contra estos actos, evidenciando así un vacío normativo por falta de políticas públicas que incluyan aspectos importantes de protección de derechos laborales y así atacar a la violencia desde diferentes ópticas.

En síntesis, del análisis realizado se infiere que el camino para tratar el acoso laboral en el Ecuador todavía es un reto por insertar políticas públicas desde lo nacional hasta lo local ya que la violencia sigue instaurada en la sociedad como una conducta normal de convivencia de hombres y mujeres o entre las mismas mujeres, y que esto se ha marcado en mayor medida debido a que el Estado no ha respondido eficazmente sobre el manejo de la violencia en todo ámbito que se desenvuelvan.

---

<sup>53</sup> Ecuador, *Código Orgánico Integral Penal, COIP*, Registro Oficial 180, Suplemento, 10 de febrero del 2014, art. 166.

## Capítulo segundo

### Políticas de prevención del acoso laboral en el Ecuador

En el presente capítulo se analizará las políticas públicas desde la fase de prevención, considerándolas como un conjunto de acciones emergentes que deben ser ejecutadas por el Estado para dar atención a problemas que se suscitan en el contexto de la sociedad y que son el resultado de la normativa mandante tanto nacional como internacional.

Además, se investigará de manera concisa la incidencia del acoso laboral en el mundo para una comprensión dimensional del acoso en el ámbito laboral, así también, se analizará las políticas públicas con enfoque de derechos humanos y género frente al el acoso laboral, y se construirá esta realidad desde el análisis de caso EPMAPS y se evidenciará los resultados del mobbing a través de los grupos focales.

Tales elementos se alinean a dar respuesta a estos patrones socioculturales arraigados que diferenciaron los roles entre hombres y mujeres y que lamentablemente se encuentran enquistados en el sitio de trabajo.

#### **1. La incidencia del acoso laboral en el ámbito mundial y latinoamericano.**

En el desarrollo de la presente investigación antes de continuar con el tema de interés de políticas públicas, se debe citar brevemente el comportamiento del acoso laboral en el ámbito mundial para comprender su alcance y la magnitud del problema traducido en conductas hostiles y a la vez, desestabilizadores que hacen que este fenómeno se convierta en un tema de interés nacional e internacional que lo expresan como un malestar silente de acciones permisivas recurrentes que son difíciles de verificar y que se encuentran insertas en la cotidianidad del quehacer laboral.

Es un hecho que la violencia en el trabajo tiene múltiples características que dependen del nivel social y económico de un país donde prevalecen patrones culturales más marcados en la diferencia de género o bien, sobre aquellos países en donde existen más mujeres migrantes que trabajan en condiciones oprobiosas y denigrantes.

Así también, la precarización femenina orientada a obtener puestos de trabajo que no representan la posibilidad de obtener una calidad de vida en su ámbito más

inmediato como el familiar o el personal. Por ende, la pobreza, la falta de educación, la debilidad de leyes y la desigualdad se marcan en toda su extensión y que varía en unos países donde hay más condiciones de subdesarrollo y de pobreza.

“A nivel mundial, 12 millones de mujeres sufren acoso, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Ese número es suficiente para que Europa considere en su legislación laboral este tema como un riesgo laboral”.<sup>54</sup> Con esta información se evidencia que no se puede considerar al acoso como un caso aislado, sino que se agrava por la falta de manejo y tratamiento. Además, llama la atención que muchas legislaciones no la reconocen como una enfermedad psicosocial, que pone en riesgo la vida del trabajador, y que tiene un alto costo social y económico para la empresa donde se presenta.

En este sentido, revisando concisamente el comportamiento del acoso laboral en Latinoamérica, se puede evaluar a breves rasgos que países como México ha insertado en su legislatura jurídica aspectos importantes sobre el acoso laboral, pero no tiene un marco de aplicación integral que atienda todas las necesidades de los colectivos sociales que padecen este tipo de violencia.

De la obtención de datos generales:

México es uno de los países que registra mayores tasas de violencia en el trabajo, de manera que una de cada cuatro mujeres (el 26,3%) ha sufrido algún tipo de violencia laboral. Así 30,26% de las mujeres afirma haber sufrido violencia económica (ya sea mediante amenazas de impago o discriminación económica por razón de sexo), mientras que el 22,3% confiesa sufrir violencia psicológica y casi el 8% de tipo sexual. Este dato se suma a la situación de precariedad laboral en México donde el 10,3% de las mujeres y el 7,7% de los hombres no reciben ingresos por su trabajo.<sup>55</sup>

Los avances para la aplicación de normativa que respalden el establecimiento de leyes más seguras en el sitio de trabajo se establecen como un desafío nacional de cada país que asegure el desarrollo de la dignidad, la libertad, la igualdad y la no discriminación y la integridad de las mujeres trabajadoras y que se puede apreciar como

---

<sup>54</sup> Expansión, “Sólo el 40% de los casos de acoso sexual en el trabajo se denuncian”, *Expansión*, (2016): párr. 2, <https://expansion.mx/carrera/2016/05/04/solo-40-de-los-casos-de-acoso-sexual-en-el-trabajo-se-denuncian>.

<sup>55</sup> Carlos González, “El 13% de los trabajadores en Latinoamérica sufre algún tipo de violencia laboral”, *emagister*, (s.f.): párr. 4, <https://www.emagister.com/blog/13-los-trabajadores-latinoamerica-sufre-algun-tipo-violencia-laboral/>.

iniciativas desde la prevención o arreglo a leyes establecidas para la violencia de género. Pero los avances más acertados frente a este problema se registran en países como Colombia, Argentina y Brasil.

En la actualidad muchos países tienen un vacío de políticas públicas, más bien han adoptado una estructura ligera de normativa de acoso laboral que han incidido a cambios profusos en las leyes con imprecisiones relativas del derecho al trabajo, que finalmente no aportan en lo absoluto a remediar la violencia laboral.

Corroborando lo dicho, en una investigación sobre acoso laboral realizada para América Latina del año 2017, registra datos alarmantes de acoso laboral hacia mujeres trabajadoras y se detalla a continuación:

El 16% de los trabajadores reconoce haber sufrido en alguna ocasión acoso psicológico en el trabajo (el 4% de los cuales lo padece diariamente), una cifra que se eleva hasta el 19% en el caso de sexo femenino. Así mismo, el 8,7% de las mujeres trabajadoras afirman haber sufrido algún tipo de acoso sexual mientras una de cada dos ha sido discriminada por razón de sexo, siendo uno de los países más llamativos de Latinoamérica con respecto a la violencia en el trabajo.<sup>56</sup>

En conclusión, el fenómeno del *mobbing* se ahonda al no contar con cifras exactas o un banco de datos a escala internacional que permitan la construcción del problema y su causa la violencia psicológica al no ser palpable impide que se denuncie a las o los agresores por miedo a perder el trabajo, y consecuentemente a perder sus derechos laborales o lo que sucede frecuentemente al presionar a la víctima a renunciar forzosamente en términos de absentismo laboral.

Lo que también resalta, es la necesidad de aumentar mecanismos de prevención para recopilar información certera sobre el acoso laboral, y que se debe buscar estrategias, marcos de aplicación y rutas de denuncia para legitimar la afectación social y emocional que padecen las mujeres.

## **2. El problema del acoso laboral en el Ecuador**

En Ecuador, hablar de acoso laboral es remitirse a un término neófito en el lenguaje y el aspecto sociocultural entretejido en el mundo laboral, así también,

---

<sup>56</sup> González, “El 13% de los trabajadores en Latinoamérica”, párr. 5.

paradójicamente es uno de los países latinos que registra altos índices de violencia de género como la física, psicológica, sexual o el femicidio, cuyo móvil es el mismo, atentar contra la mujer por el hecho de serlo.

Sobre la base de lo mencionado, la instrumentalización del acoso laboral visto como un problema público permite aportar una información valiosa desde los datos y estadísticas que puedan develar a la violencia psicológica como principal característica del *mobbing*. De este modo, según la encuesta nacional del INEC del año 2019, “la violencia psicológica es la que está más presente en el ámbito laboral con 17.2% a lo largo de la vida y siete de cada diez mujeres han sufrido violencia sexual en algún momento de su vida laboral. [...] solo el 55,0% contó lo sucedido y apenas el 3% denunció el hecho”,<sup>57</sup> como información relevante se indica, además:

De las mujeres que estaban trabajando en los últimos 12 meses el 7,1% experimentó violencia psicológica y cerca del 2% violencia sexual que ocasiona un mayor grado de vulnerabilidad social. [...], Pichincha es la provincia con la mayor prevalencia de violencia laboral a lo largo de su vida, en esta, 28 de cada 100 mujeres que trabajaron alguna vez experimentaron cierto tipo de violencia en sus trabajos.<sup>58</sup>

De todos modos, hay que señalar aspectos positivos para ver al trabajo como aquel espacio de satisfacción y consecución de objetivos personales en cuanto al nivel de desarrollo, solidaridad e interrelación de individuos que comparten los mismos intereses y necesidades que contribuyen al progreso de un país en cuanto a generación de productividad y crecimiento organizacional.

Abordando un tema más local, la evolución laboral de la mujer no solo se marcó como un comportamiento mundial, sino que también en el ámbito nacional, su ingreso formó parte de un proceso de transformación profunda y de impactos tanto positivos, como negativos, el sentido que se vislumbró su participación en un mercado laboral discriminatorio.

En un escenario desalentador, estos apogeos sociales no cubrían las necesidades reales de las mujeres, debido a que la visión de pertenecer a la esfera del hogar o

---

<sup>57</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censos, “Encuesta nacional de relaciones familiares y violencia de género contra las mujeres (ENVIGMU)”, *Instituto Nacional de Estadística y Censos* (2019): 9, [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Violencia\\_de\\_genero\\_2019/Boletin\\_Tecnico\\_ENVIGMU.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Violencia_de_genero_2019/Boletin_Tecnico_ENVIGMU.pdf).

<sup>58</sup> *Ibíd.*

cumplir doble trabajo como ser madre o trabajadora en el ámbito público fue lo que imprimió un Estado con poca capacidad de responder a sus ciudadanos en el reconocimiento absoluto de sus derechos. Esto, se encuadró en un tipo de indiferencia de los estados liberales basados en el “*laisse faire-laisse pasar*” (dejar hacer y dejar pasar). La figura estatal fue permisiva sobre actos que atentaban directamente sobre las personas discriminadas históricamente.

El problema del acoso laboral en el contexto nacional no solo se vislumbra desde la falta de mecanismos de protección judicial frente a una defensa justa y transparente de los derechos de las mujeres trabajadoras, sino que no habido cambios profundos que contextualicen los impactos negativos como el que muchas mujeres todavía se encuentran en un estado absoluto de precarización laboral femenina y explotación laboral.

La violencia laboral en el Ecuador es un indicador fuertemente delimitado por las relaciones asimétricas de poder que deberían no solo abolirse por la exigencia estatal, sino también a contribuir a una aplicación de obligaciones de corresponsabilidad entre el Estado y sus ciudadanos. Prácticamente, se sigue hablando de manera lírica, sobre este fenómeno en cantidad y calidad.

El Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), en el censo de VII Población y VI Vivienda realizado en el mes de noviembre del año 2010, indica:

El país tiene 8,08 millones de mujeres, que representan el 50,5% de la población, de las cuales el 1,06 son jefas de hogar, y que en el caso del trabajo doméstico no remunerado, las mujeres dedican en promedio 31 horas con 49 minutos semanales frente a las nueve horas nueve minutos que utilizan los hombres, es decir 22 horas 40 minutos menos que ellas. Estas estadísticas también revelan que entre el 2001 y 2010 la población femenina del Ecuador se incrementó en un 80% dentro de la Población Económicamente Activa (PEA), que su participación en el mercado laboral es de un 43,8%, significa que aproximadamente 1,97 millones de mujeres están empleadas. Las mujeres que trabajan lo hacen en su mayoría en atención al cliente, marketing, ventas y relaciones públicas, aunque más del 52% está en el mercado informal. Asimismo, el 48% de negocios registrados en el Censo Económico, tiene a una mujer como dueña o gerente.<sup>59</sup>

Algo importante por analizar, y que se corrobora con las estadísticas del INEC, es la presencia de una mayor participación femenina en el mercado informal con la finalidad de dedicar más tiempo al cuidado de los hijos y la familia, o contar con

---

<sup>59</sup> Macías y Cedeño, “La inserción de las mujeres en el mercado laboral”, 3.

trabajos flexibles que generan menos réditos justamente por las responsabilidades que deben cumplir en la esfera del hogar.

Con respecto a estadísticas y cifras se puede comentar que: “Desde que el acoso laboral está tipificado como una violación a los derechos de los trabajadores en noviembre de 2017, el Ministerio de Trabajo ha recibido 518 denuncias. De esas, 359 se registraron en 2018 y 159 durante los ocho primeros meses de 2019.”<sup>60</sup>

En lo que va del año 2020: “El Ministerio de Trabajo registra 154 denuncias por acoso laboral. [...] Julio y septiembre fueron los meses con más acusaciones, en el primero 45 y en el segundo 42”.<sup>61</sup>

Está claro que el Ecuador tiene un desafío en proporción y magnitud para tratar el acoso laboral como un problema público con características específicas, cuyo rol debe consistir en empoderar a la gente sobre temas alusivos al género. Para lo cual, se debe generar campañas de sensibilización sobre el acoso laboral en todos los niveles de la sociedad, eliminar barreras discriminatorias, transformaciones profundas para erradicar los patrones socioculturales y otros.

Por su parte, para comprender la dimensión del acoso laboral es importante ubicarlo dentro del análisis del problema de las políticas públicas y se puede comprender como, “una construcción social, un hecho cultural que obedece a una estructura cognoscitiva y moral. Por una parte, en una sociedad existen creencias sobre las situaciones y los acontecimientos que dan nacimiento a un problema. Por otra el aspecto moral [...] que debe conducir a una acción de cambio.”<sup>62</sup>

En este punto investigativo se ha explicado como el problema en la definición de una política pública es sustancial para develar al acoso laboral y que no solo está centrado en las manifestaciones psicológicas, sino que la información estadística denota que esta es una realidad urgente que debe ser tratada desde el Estado. Además se analiza que no todos los problemas que se suscitan en la sociedad son problemas

---

<sup>60</sup> Jonathan Machado, “En 20 meses se han reportado 518 denuncias por acoso laboral”, *Primicias*, 28 de agosto de 2019, párr. 2, <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/acoso-laboral-trabajadores-empleadores/>

<sup>61</sup> El Universo, “Teletrabajo en Ecuador: ‘Es la peor experiencia que he tenido. Laboro 15 horas al día y me pagan 6””, *El Universo*, 18 de octubre de 2020, párr. 14, <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/10/15/nota/8015311/desconexion-trabajadores-acoso-laboral-denuncias-ecuador/>

<sup>62</sup> Ives Meny y Jean-Claude Thoenig, *Las políticas públicas* (Barcelona: Editorial Ariel, S.A., 1992), 120, <https://es.slideshare.net/yudithreyes11/las-politicas-pblicas-meny-y-thoenig>.

públicos de atención de soluciones por parte del Estado, lo importante es saber dirimir sobre qué aspectos deberán ser atendidos y cuales no serán tomados en cuenta.

Claramente se aprecia que la inserción de un problema público debe ser parte de la construcción de agendas inclusivas, ya que los diferentes colectivos sociales demandan por respuestas y soluciones que contribuyan atacar de raíz el mencionado problema.

La construcción de una agenda indudablemente debe ser legitimada por la figura del Estado que recopile los intereses y las voluntades de los actores sociales para proceder a su formulación así como a su atención. No cabe duda, que las agendas de por sí son dinámicas, cambiantes y flexibles con la finalidad de dar una salida o una solución permanente al problema del acoso.

A modo de conclusión, la incidencia del *mobbing* denota varios factores que emergen en la propia relación laboral, trasladándose de lo nacional hasta lo local por la ausencia de leyes que no interpretan al acoso laboral como un problema público, y lo que se tratará es de identificar cómo actúa la política pública frente a un fenómeno estructural y enquistado en el mundo de las personas trabajadoras.

La definición del problema público que parte sobre el acoso laboral es fundamental porque vislumbra al *mobbing* como un tipo de violencia silente e intangible. Pero, a través de datos estadísticas proporciona información valiosa que puede develar esta situación.

### **3. Las políticas públicas desde la fase de la prevención con enfoque de derechos humanos y género**

De acuerdo a lo señalado líneas arriba, hablar de políticas públicas es centrarse en la definición y atención de un problema. En relación con esto, la planificación de una política pública en su fase de formulación, diseño, evaluación y seguimiento es competencia del Estado para tomar acciones correctivas y ofrecer soluciones a largo plazo en el contexto de la sociedad.

Existen varias teorías para abordar a la política pública como un camino seguro para llegar a metas y objetivos que permitan el desarrollo de sociedades más incluyentes e igualitarias que frenen todo tipo de violencia como la laboral y sobretodo su aplicación está dirigida sobre los grupos más desfavorecidos que deben ser atendidos de manera urgente y prioritaria.

Antes de continuar con el apartado, se debe entender a la política de prevención como una política gubernamental, que permite la judicialización de los derechos humanos ante posibles violaciones.

Al respecto, la Secretaría Técnica de Planificación “Planifica Ecuador” indica: “la política pública se define como un curso de acción de la gestión pública que institucionaliza la intervención pública en respuesta a un problema social identificado como prioritario, y que se convierte de esta manera en materia de política de Estado”.<sup>63</sup>

Como se puede observar, el avance en materia de políticas públicas también se plasma en la Constitución ecuatoriana, para reconocerlas como garantías constitucionales y en las que pueden participar todos los integrantes de la sociedad para lograr una judicialización de los derechos humanos de las personas.

De todas maneras, el éxito de una política pública también depende del involucramiento activo de los actores sociales y políticos en el proceso satisfactorio de crear una salida a una solución que articule la transversalización de políticas igualitarias, basadas en la equidad e inclusión social.

El papel que ejerce la sociedad civil es fundamental para su construcción ya que están interactuando con las necesidades e intereses que surgen sobre la respuesta que deben dar los gobiernos a las demandas de sus ciudadanos en condiciones de satisfacción social y de asignación de presupuesto para este fin.

A palabras de Scartascini y otros citan, “en América Latina la formulación de políticas públicas se desarrolla en escenarios en los que participan varios actores políticos, como son, actores estatales, políticos profesionales, grupos empresariales, los sindicatos, medios de comunicación y otros representantes de la sociedad civil”.<sup>64</sup>

Las características particulares de una política no solo deben enmarcarse en la atención a una necesidad presente y los actores decidores en el proceso, sino que debe ser el mecanismo para que un derecho se convierta en exigible y de cumplimiento

---

<sup>63</sup> Ecuador Secretaría Técnica de Planificación “Planifica Ecuador”, “Guía para la formulación de políticas públicas sectoriales”, *Secretaría Técnica de Planificación “Planifica Ecuador”*, 2011, 11, [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/06/Gu%C3%ADa-formulaci%C3%B3n-de-pol%C3%ADticas-p%C3%ABlicas-sectoriales\\_ajustada.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/06/Gu%C3%ADa-formulaci%C3%B3n-de-pol%C3%ADticas-p%C3%ABlicas-sectoriales_ajustada.pdf).

<sup>64</sup> Carlos Scartascini, et al., ed., *El juego político en América Latina: ¿Cómo se deciden las políticas públicas?* (Colombia: Mayol Ediciones, 2011), 13, <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-juego-pol%C3%ADtico-en-Am%C3%A9rica-Latina-%2BF%C3%B3mo-se-deciden-las-pol%C3%ADticas-p%C3%ABlicas.pdf>.

judicial que ante los cuestionamientos de los gobiernos de turno debe seguir una secuencia para garantizar, proteger y reparar los derechos humanos.

En líneas generales, el enfoque basado en derechos considera que el primer paso para otorgar poder a los sectores excluidos es reconocer que ellos son titulares de derechos que obligan al Estado. Al introducir este concepto se procura cambiar la lógica de los procesos de elaboración de políticas, para que el punto de partida no sea la existencia de personas con necesidades que deben ser asistidas, sino sujetos con derecho a demandar determinadas prestaciones y conductas.<sup>65</sup>

En este punto de análisis, la aplicación de políticas públicas basadas en el enfoque de derechos humanos aparece por primera vez luego de la Guerra Fría, por esto, los años 90 significó el fortalecimiento de modelos estatales como el intervencionista, cuya premisa se fundamentó en la satisfacción de necesidades sociales.

Un enfoque basado en derechos humanos y género ofrece generar políticas públicas a favor de los grupos sensibles o minoritarios de la sociedad que han sido discriminados por métodos opresivos del uso del poder por parte del Estado y que sobre todo por su condición se han elaborado proyectos o programas a corto, mediano o largo plazo para erradicar potencialmente problemas sociales como la pobreza, la atención de salud, educación, alimentación y el tema que compete el derecho a tener un trabajo en condiciones de dignidad e igualdad de oportunidades, profesionalización y remuneración salarial.

Es indudable que en el proceso de construcción de políticas públicas en el marco de los derechos humanos, deben estar regidas por un ordenamiento nacional, territorial y sectorial que consideren integralmente los derechos de las mujeres trabajadoras. Así: “Los elementos esenciales a tener en cuenta son entonces los principios universalmente aceptados con respecto a la realización de los derechos humanos: universalidad (beneficio y cobertura social); igualdad, inclusión y no-discriminación; participación efectiva (incluyendo la perspectiva de equidad de género)”.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Víctor Abramovich, “Una aproximación al enfoque de derechos en las estrategias y políticas de desarrollo”, *Revista de la Cepal* n.º 88, (2006): 36, [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11102/1/088035050\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11102/1/088035050_es.pdf).

<sup>66</sup> Mireya Maritza Peña Guzmán, “Políticas públicas derechos humanos estado”, *Revista electrónica Aportes Andinos*, n.º 21 (2008): 2, <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/1003/1/RAA-21-Pe%c3%b1a-Derechos%20humanos%20y%20pol%c3%adticas%20p%c3%bablicas.pdf>

Para poder caracterizar a las políticas públicas desde la prevención con enfoque de derechos humanos hay que denotar que estas tienen un desafío que enfrentar al momento de construir dichas políticas, ya que deben asegurar que el derecho sea efectivamente aplicado sobre el principal problema de fondo que es el acoso laboral que tiene distintas características de violencias y discriminaciones.

Es más, si no se las construye correctamente o hay una ausencia de la misma, puede resultar ser una acción que vulnera los derechos humanos fundamentales como la libertad, igualdad, libre expresión, libre pensamiento, no discriminación, privacidad, no tratos crueles o degradantes.

Las políticas públicas definidas desde la prevención han sido el tratamiento para abolir patrones socioculturales basados en la división sexual del trabajo o estereotipos basados en el género que según estadísticas, la violencia a las mujeres tiene elementos distintivos y recurrentes.

Entre los principales elementos de prevención se encuentran el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, Toda una Vida y varios lineamientos proporcionados por el Consejo Nacional para la Igualdad que ha tenido avances en materia de educación, así como la Ley Orgánica para prevenir y erradicar la violencia contra la mujer (LOIVEPM).

Con respecto al Plan Nacional de Desarrollo, en los objetivos nacionales de desarrollo se indica: “Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida. 1. Garantizar una vida digna con iguales oportunidad para todas las personas”.<sup>67</sup> También tenemos lo que se menciona en la Políticas en el numeral 1.10 “Erradicar toda forma de discriminación y violencia por razones económicas, sociales, culturales, religiosas, etnia, edad, discapacidad y movilidad humana, con énfasis en la violencia de género y sus distintas manifestaciones.”<sup>68</sup>

Sobre avances de prevención en políticas públicas se puede destacar que desde el gobierno central habido acertados mecanismos para proteger a la mujer en el contexto de la violencia de género, pues, en estos avances todavía falta normar la violencia como

---

<sup>67</sup> Ecuador Consejo Nacional de Planificación (CNP), “Plan nacional de desarrollo 2017-2021-toda una vida”, *Concejo Nacional de Planificación (CNP)*, 2017, 37, [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_OK.compressed1.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_OK.compressed1.pdf)

<sup>68</sup> *Ibíd.*, 58.

la que se produce en el ámbito laboral, pero existen novedosos aportes que dan por sentado la preocupación de este problema en las mujeres trabajadoras y la organización.

Por otra parte, la ley orgánica para prevenir y erradicar la violencia contra la mujer (LOIPEVM), es uno de los apartados legales novedosos en progreso y manejo de políticas públicas desde la prevención, ya que con la creación del Sistema Nacional Integral para prevenir y erradicar la violencia contra las mujeres lo define como:

el conjunto organizado y articulado de instituciones, normas, políticas, planes, programas, mecanismos y actividades orientados a prevenir y a erradicar la violencia contra las mujeres, a través de la prevención, atención, protección y reparación integral de los derechos de las víctimas.<sup>69</sup>

Como punto final las políticas de prevención en el ámbito laboral se centran en el “Protocolo de Prevención y Atención de Casos de Casos de Discriminación, Acoso Laboral y Toda Forma de Violencia Contra la Mujer en los Espacios de Trabajo”.

El Protocolo en mención, en el numeral VI Eje de prevención, 6.1 Implementación de la cultura preventiva cita:

Con el fin de asegurar que todos los servidores/as y trabajadores/as tanto públicos como privados disfruten de un entorno de trabajo en que la dignidad de la persona sea respetada, se rechaza totalmente la discriminación, el acoso laboral y toda forma de violencia contra la mujer en los espacios de trabajo, en todas sus modalidades y formas, independientemente de la fuente de la que provengan.<sup>70</sup>

La visión general de una política pública en derechos humanos y consecuentemente en género se alinea los convenios, decretos, resoluciones o diferentes mecanismos de las plataformas internacionales y nacionales que articulan la eliminación de la violencia de género en todas sus formas y prácticamente develar, contextualizar o tratar el acoso laboral de por sí ya es un avance de lucha por su erradicación.

En conclusión, el reto por parte de la institucionalidad ecuatoriana es atacar los diferentes tipos de violencia y establecer mecanismos y rutas de atención claras y

---

<sup>69</sup> Ecuador, *Ley orgánica integral para prevenir y erradicar la violencia contra las mujeres*, Registro oficial 175, Suplemento, 05 de febrero de 2018, art. 13.

<sup>70</sup> Ministerio del trabajo, *Protocolo de prevención y atención de casos de discriminación, acoso laboral y toda forma de violencia contra la mujer en los espacios de trabajo* (Quito: Ministerio del trabajo, S.F.), 7, <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/11/Protocolo-de-prevencion-y-atencion-de-casos-de-violencia-contra-la-mujer-en-el-trabajo.pdf>

definidas en cuanto a competencias, responsabilidades y velar por el fiel cumplimiento de estas políticas. Es imperioso mencionar que las políticas públicas para erradicar la violencia de género y el femicidio han alcanzado pasos agigantados, pero, todavía falta una consolidación de políticas encaminadas a enfrentar al acoso laboral para la protección en derechos de las mujeres trabajadoras.

### **3.1. El ciclo de la política pública**

Las teorías de políticas públicas contribuyen a mejorar la organización de un Estado y el ciclo tiene la responsabilidad de puntualizar y delimitar de mejor manera el problema. A criterio de Roth, hay que considerar 3 acepciones teóricas para su aplicación social: “Primero, la política concebida como el ámbito del gobierno de las sociedades humanas [...]. Segundo, la política como actividad de organización y lucha por el control del poder [...]. Y, finalmente, la política como designación de los propósitos y programas de las autoridades”.<sup>71</sup>

En el cumplimiento de los objetivos propuestos, se considerará a la política pública desde la última acepción teórica en la que recae la responsabilidad de las instituciones estatales para generar cambios profundos y respuestas adecuadas de los diferentes colectivos sociales.

Desde la visión de la gestión pública, el manejo adecuado de estas prácticas democráticas se fortalecerá a partir de la relación del Estado y su capacidad de intervención y respuesta en situaciones problemáticas. De igual manera, cabe resaltar el protagonismo de la ciudadanía que permitirá que la planificación, así como el manejo adecuado de la política sea una decisión justamente que emana de esta corresponsabilidad ciudadana.

Para el desarrollo de esta temática, es importante analizar el ciclo de la política pública y como se puede apreciar en la figura N° 1, queda expuesto de manera general la planificación de una política pública efectiva con el fin de organizar correctamente la acción pública y que tenga un impacto positivo en la sociedad con la atención prolija a

---

<sup>71</sup> André-Noël Roth Deubel, *Políticas públicas formulación, implementación y evaluación*, 1.<sup>a</sup> ed. (Bogotá: Ediciones aurora, 2002), 25-26, [https://polpublicas.files.wordpress.com/2016/08/roth\\_andre-politicas-publicas-libro-completo.pdf](https://polpublicas.files.wordpress.com/2016/08/roth_andre-politicas-publicas-libro-completo.pdf)

este registro de fenómenos sociales que no han sido considerados en las agendas nacionales.

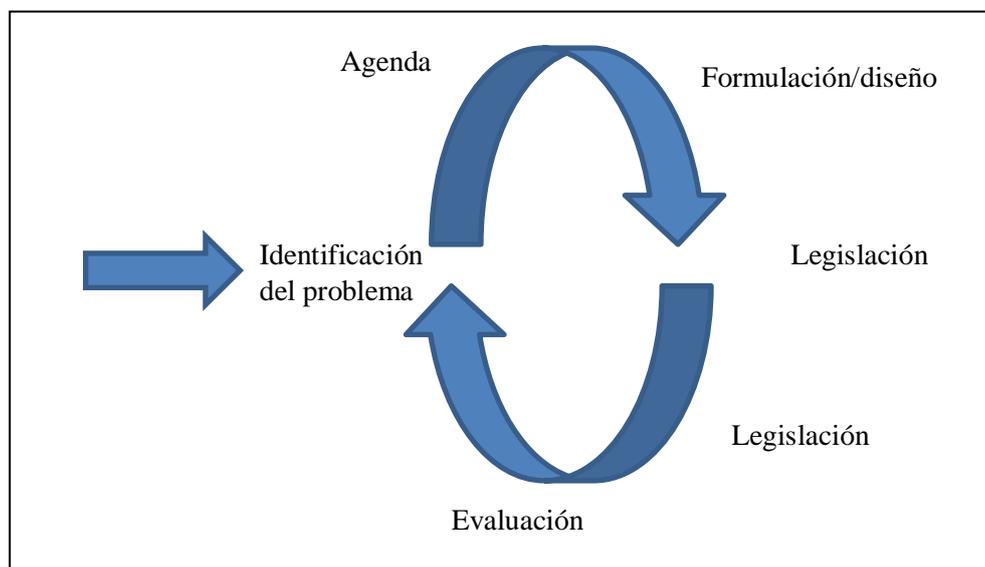


Figura 1. Ciclo de la política pública

Fuente: Janet Kelly, *Políticas públicas en América Latina: teoría y práctica* (Caracas: Ediciones IESA, 2003), 63.

Elaboración propia

A su vez, Roth expresa que las políticas públicas son herramientas para la gestión del Estado que pueden ser usadas de manera complementaria, como es el denominado ciclo de política o policy cycle, “es la más conocida y utilizada, en particular por sus cualidades heurísticas y su flexibilidad de uso”,<sup>72</sup> lo que permitirá la consecución de objetivos y estrategias planteadas que actuarán como un tamiz al momento de ejecutar y decidir la política planteada, cualquiera que sea el fin.

El planteamiento teórico del ciclo de la política pública debe iniciar con la identificación de una situación problemática que debe ser incluida en las agendas nacionales con lineamientos fundamentados en derechos humanos que permitirán la judicialización de un derecho vulnerado y también que esta política pública tenga la capacidad de traspasar todas las capas sociales, paralelamente con la construcción de la agenda.

---

<sup>72</sup> *Ibíd.*, 42.

Para Roth y su criterio sobre la definición de la agenda se manifiesta como, “el proceso que permite la institucionalización o la inclusión de un problema en la agenda es resultado de controversia entre varias definiciones posibles del problema que corresponden a las ideologías e intereses representados por los distintos actores o grupos sociales”.<sup>73</sup>

Son varios los actores sociales que participan en implementación de las agendas gubernamentales para dirimir sobre aspectos relevantes que puedan aportar en la definición de un problema y que esta debe coadyuvar a que esta situación problemática se convierta en una oportunidad de mejora sobre aspectos que todavía están obstaculizando las relaciones laborales.

Además, la elaboración de la agenda es la parte medular de la política, ya que requiere de un catálogo de problemas sociales a ser tratados por el Estado de manera diligente y eficiente, sin embargo, su accionar no quiere decir que todas estas alternativas tengan solución inmediata, porque muchas de ellas serán excluidas de este proceso integrador. La agenda no es fácil de definir con precisión.

En fin, la buena gestión de la agenda dependerá de los elaboradores y planificadores de políticas públicas que tendrán la capacidad de generar leyes y reglamentos que definan un cambio estructural del problema y la adaptación de la sociedad a este nuevo progreso y desarrollo de derechos que sostenga la igualdad como fin último de las relaciones sociales. Un claro ejemplo de política pública es la que se ha considerado para tratar de raíz la violencia de género, pero todavía está pendiente darle el tratamiento a otro tipo de violencia que se encuentra invisibilizada en el campo social y como se ha resaltado líneas arriba, el acoso laboral.

Por otra parte, se encuentra el proceso de formulación y diseño de la política, ésta debe contar con un equipo de elaboradores de políticas de óptima profesionalización y capacitación que tomen en cuenta las dinámicas sociales reales y que sean hábiles para reestructurar y abolir paradigmas socioculturales dominantes en sociedades tradicionales con tintes patriarcales. En la realidad, hablar de políticas públicas basada en derechos humanos, a simple vista, deben estar transversalizadas por los enfoques de igualdad en lo concerniente a:

---

<sup>73</sup> *Ibíd.*, 61.

- Género,
- Generacional,
- Discapacidades,
- Interculturalidad, y
- Movilidad humana.

Así, el proceso de formulación de políticas públicas debe apuntar hacia la inclusión en igualdad de condiciones.<sup>74</sup>

El diseño de políticas públicas se caracteriza por ser el marco de análisis de variados problemas públicos permanentes y reiterativos que deben ser atendidos prolijamente para que puedan ser aplicados como medidas de prevención y ejecución de los derechos humanos y su posible camino a la reparación de este derecho vulnerado.

Finalmente se encuentra el proceso de implementación por un lado y de seguimiento de la política pública por otro que es la parte concluyente del ciclo de la política. La fase de implementación hace referencia a la efectividad de una política pública y la atención al problema que fue previamente identificado y a criterio de Roth aduce, “desde la perspectiva del análisis de políticas públicas, esta etapa es fundamental porque es ahí que la política, hasta este entonces casi exclusivamente hecha de discursos y de palabras, se transforma en hechos concretos, en realidad <palpable>”.<sup>75</sup>

Dentro de este marco de perspectiva de análisis, el Ecuador y muchos países latinoamericanos no están lejos de contar con problemas sociales de gran envergadura y que han sido el menú especial de las políticas públicas que se construyen bajo criterios y lineamientos de la autoridad sobre la decisión, con el fin, de contar con herramientas suficientes para cambiar estructuras erróneas y atender eficazmente los cuestionamientos ciudadanos.

En este sentido, existen variados enfoques de políticas públicas que han sido aplicados de manera pertinente para atender los problemas sociales, tal es el caso del proceso de implementación descendente denominado top-down (abajo-arriba) que sigue el juego político del trabajo administrativo en una especie de separación de la jerarquía o la autoridad sobre la política.

En otras palabras, el top-down, “Describe la puesta en práctica de la política como ‘una secuencia lineal que desciende del centro hacia la periferia’ (Meny y

---

<sup>74</sup> Ecuador Secretaría Técnica de Planificación, “Guía para la formulación de políticas públicas sectoriales”, 19.

<sup>75</sup> Roth, *Políticas públicas*, 107.

Thoenig, 1992, p.160). Partiendo de lo anterior, la decisión emana del centro y el resto se reduce a un asunto de ejecución de la periferia”.<sup>76</sup>

La particularidad de este enfoque tiende a distinguir las reglas políticas con respecto a la implementación de las decisiones tomadas, pero, esto no significa que esta corriente de política pública sea eficiente y eficaz, debido a que los elementos que contribuyeron a su construcción no todos responden armónicamente al objetivo deseado.

En resumen, “las políticas públicas están diseñadas, decididas e implementadas por hombres y mujeres que son afectadas positiva o negativamente por ellas. Todas las instituciones involucradas en un proceso de políticas públicas o administración tienen intereses que hacen un actor más del juego político-administrativo”.<sup>77</sup> Por esto, se debe potenciar el rol de los hacedores de políticas públicas, quienes deben contar con un bagaje teórico-legal y práctico de racionalidad y criterio igualitario en la toma de decisiones.

La clave en la gestión de una buena política pública se encuentra bajo la responsabilidad de los ejecutores de dicha política y que en el marco de derechos humanos se considerará la igualdad a todo nivel, es decir en este momento la política tendrá la capacidad de argüir sobre cuestionamientos sociales que no han sido plenamente satisfechos.

En retrospectiva, tomando como base lo indicado por el historiador Carlos Rodríguez, se puede observar que la administración pública en el Ecuador que se han encargado de las políticas públicas, han estado influenciados por gobiernos de turno que han usado estrategias para lograr una permanencia en el poder. Esto ha hecho que no se considere las necesidades sociales y muestra de ello era la obsoleta forma de repartición de puestos públicos o la satisfacción inmediata de necesidades a ciertos grupos privilegiados, sin considerar al resto de la sociedad.

Es justamente por este registro histórico que la formulación, implementación, seguimiento y monitoreo de las políticas públicas deben contener lineamientos de género desde la misma institucionalidad, con un tratamiento transversal, en los ámbitos

---

<sup>76</sup> Carlos Enrique Guzmán Mendoza y Natali Angarita Escolar, *Las políticas públicas. Cuaderno de notas* (Barraquilla: Editorial Universidad del Norte, 2015), 33, [https://issuu.com/paty16777/docs/1.\\_las\\_politicas\\_publicas\\_2c\\_cuaderno\\_de\\_notas\\_-\\_c](https://issuu.com/paty16777/docs/1._las_politicas_publicas_2c_cuaderno_de_notas_-_c).

<sup>77</sup> Roth, *Políticas públicas*, 108.

territorial y local, y con poder de decisión sobre las carencias que tiene la población femenina.

Igualmente, al tener un contenido claro de políticas públicas considerará elementos importantes para eliminar el *mobbing* en todas sus formas lo cual, permitirá a las empresas contar con rutas de apoyo, mecanismos formales de denuncia y protección de víctimas, incluso, asignar un presupuesto para género y remediar los daños psicológicos ocasionados por el acoso laboral.

Con respecto al *mobbing* y su incidencia en la sociedad se tomará como estudio de caso a la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) que, al ser una institución pública, no hay una claridad de contenido respecto al manejo y atención o medidas de protección frente al acoso laboral. Por esto, se recurrirá a la utilización de una herramienta cualitativa de investigación que permitirá explorar de mejor manera este problema intangible, silencioso y perverso.

Evidentemente, las trabajadoras de esta organización, muchas de ellas coinciden que el *mobbing* se acentúa más por su condición de ser mujer. “Lo más triste que me sucedió fue el darme cuenta de que sufría de acoso laboral y un día yo quise denunciar el maltrato reiterativo al Gerente General de nuestra empresa y lo que hizo fue enviar un comunicado a mi jefe inmediato y solo recuerdo que el maltrato se perpetuó acusándome de tener ideas inapropiadas y perturbadoras”.<sup>78</sup>

A modo de conclusión, el marco metodológico de las políticas públicas se centra en la ubicación del problema y el ciclo de la política pública con un enfoque de derechos humanos y género, lo cual ha permitido visualizar la existencia de políticas de prevención para atacar al acoso laboral, pero, que también vale nombrar que todavía es un camino por consolidarse ya que el fin de las políticas de Estado son eliminar estas distintas formas que aseguren la igualdad en todo nivel.

Adicionalmente la estructura y funcionamiento de una política también dependen de los actores sociales involucrados y es innegable comentar que los avances en esta materia han sido gracias a la conquista de sociedades inconformes que no han sido atendidas sobre sus requerimientos o necesidades como oportunidad de mejora.

---

<sup>78</sup> Anónimo, grupo focal realizada por la autora de la tesis, 1 de septiembre de 2018.

#### 4. Análisis de caso: Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento y el *mobbing*

Abordar el fenómeno del acoso laboral desde la practicidad y en el espíritu de las relaciones laborales, permitirá reflejar en gran medida que el *mobbing* es un problema público que debe ser manejado radicalmente y desde la lógica de “igualdad y no discriminación”, hay un esfuerzo por generar políticas públicas que atiendan las necesidades poblacionales, pero todavía falta por andar .

Este razonamiento promueve a pensar que se sigue caminando a la sombra de la violencia y justificando estos actos execrables, considerando nuevamente que son actos violentos suscitados bajo un régimen laboral.

De lo descrito, se considerará al acoso laboral bajo una perspectiva de análisis y estudio de caso en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) que es una entidad pública autónoma que pertenece al Gobierno Descentralizado del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), cuyo fin es dotar del servicio de agua potable y saneamiento para todo el DMQ.

La EPMAPS, como institución pública ha tenido en los últimos años varias modificaciones a su estructura como empresa de gestión de servicios públicos apegada a la normativa municipal local. Ésta, al ser una dependencia municipal, se encuentra normada por el Código de Trabajo para los trabajadores y obreros y la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) para los servidores, que indica:

- a. Servidores Públicos de libre Designación y Remoción. - Aquellos que ejerzan funciones de dirección, representación, asesoría y en general funciones de confianza.
- b. Servidores Públicos de carrera. - Personal que ejerce funciones administrativas, técnicas en sus distintas especialidades y operativas, que no son de libre designación y remoción que integran los niveles estructurales de cada empresa pública.
- c. Obreros. - Aquellos definidos como tales por la autoridad competente. Para esta definición se considerarán los establecidos en el artículo 305 de la Codificación del Código del Trabajo para diferenciar a los obreros de los servidores públicos de carrera.<sup>79</sup>

Su estructura laboral está definida por el talento humano, en base a las funciones que deben tener las servidoras y servidores orientado a su profesionalización,

---

<sup>79</sup> Ecuador, *Ley Orgánica de Empresas Públicas*, Registro Oficial 48, Suplemento, 16 de octubre de 2009, art.18.

capacitaciones y la experiencia que desempeñen en el cargo, entendiendo que todas las personas que se encuentren en la misma escala laboral deberán contar con los mismos beneficios que propende la organización.

La EPMAPS, además cuenta con el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano (Riath) que es un instrumento que rige al interior de la empresa y recoge explícitamente la definición de funciones, desarrollo técnico, profesional administrativo y operativo, remuneración equitativa, clasificación de puestos, evaluación de desempeño y manejo del personal. En resumidas cuentas, es el documento que organiza la estructura laboral en base a eficiencia y responsabilidad en el desempeño de las actividades generadas por los servidores y trabajadores en una relación contractual en igualdad de derechos y obligaciones.

#### 4.1. Servidores y trabajadores de la EPMAPS

Las personas que se encuentran en una relación laboral con la EPMAPS son a la fecha 1791 servidores y trabajadores, de los cuales 1392 son hombres y 399 mujeres, esta información fue proporcionada por la Gerencia de Talento Humano, Departamento de Nómina y Remuneración, al 11 de octubre de 2018.

**Tabla 1**  
Servidores y trabajadores de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento

Servidores y trabajadores EPMAPS	
Hombres	Mujeres
1392	399
Total: 1791	

Fuente: Servidores y trabajadores de la EPMAPS.  
Elaboración propia

De acuerdo con el universo de servidores y trabajadores, en la figura 2 se aprecia que el total de hombres conforman el 78% y las mujeres apenas el 22%, existiendo así una gran variedad de actividades ejecutadas en su mayoría por el sexo masculino que están involucradas sobre la base de roles establecidos culturalmente y que ocupan desde puestos jerárquicos, por una parte, hasta puestos operativos, por otra.

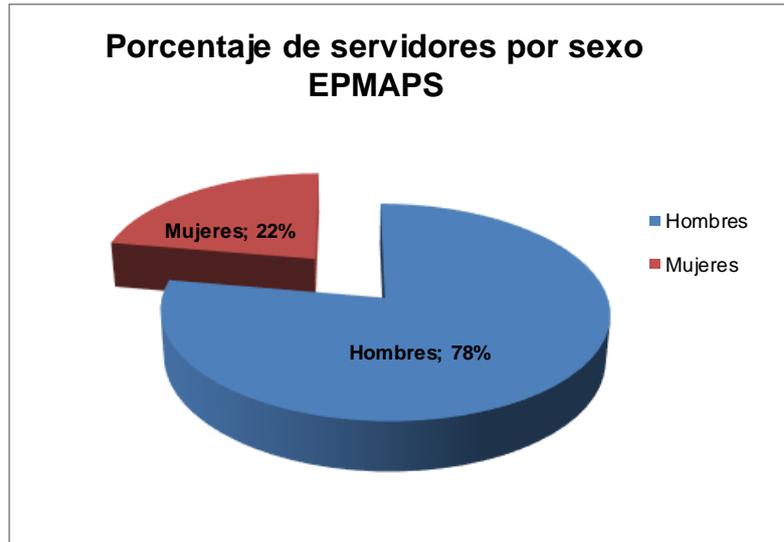


Figura 2. Porcentaje de servidores por sexo EPMAPS  
Fuente: Gerencia del Talento Humano, EPMAPS  
Elaboración propia

Por otra parte, la EPMAPS con su visión de política de responsabilidad social y cumpliendo con la normativa de cuotas de igualdad (Figura 3), ha incluido en la organización a grupos minoritarios que corresponde el 6% del total de 1791 trabajadores. Un dato importante y que en la definición de actividades es clave porque estos grupos minoritarios cumplen funciones variadas considerando la igualdad en todo nivel con el resto de los trabajadores y las personas con discapacidad cumplen sus funciones de acuerdo con su clase de invalidez (física, auditiva, intelectual, psicológica, mental y otros). Este tipo de inclusión se orienta a la promoción y respeto de los derechos humanos como la equidad, la interculturalidad y la discapacidad, es decir tienen un mayor desenvolvimiento de funciones bajo los parámetros apegados a la ley y el respeto a su condición.

Tabla 2  
**Servidores y trabajadores por cuota de igualdad**

<b>Total, cuota de igualdad empleados y trabajadores EPMAPS</b>			
Afrodescendientes	Indígenas	Montubios	Discapacidad
24	9	6	62
<b>Total 101</b>			

Fuente: Servidores y trabajadores por cuota de igualdad, EPMAPS  
Elaboración propia

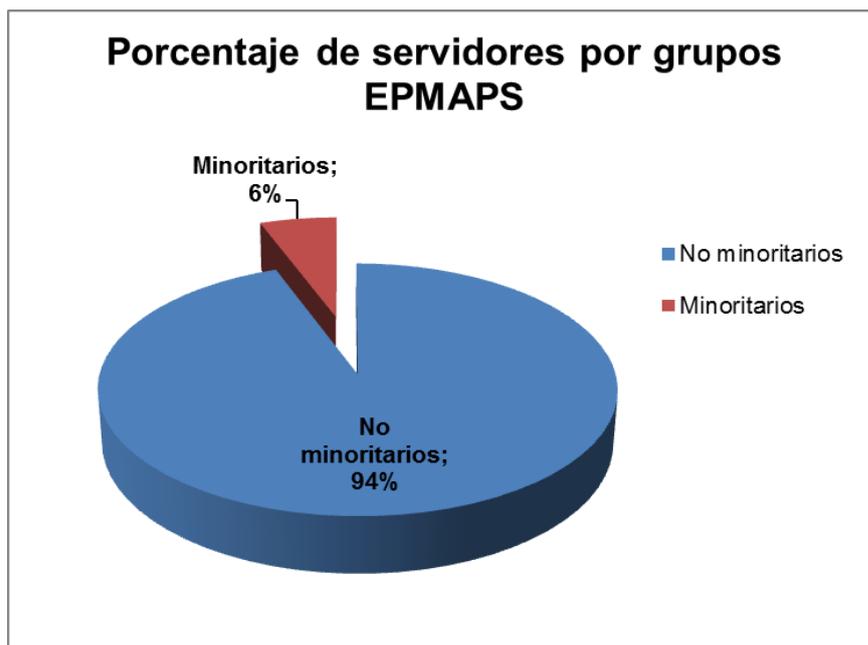


Figura 3. Porcentaje de servidores por grupos EPMAPS

Fuente: Gerencia del Talento Humano, EPMAPS

Elaboración propia

La figura 4, representa la categoría de servidores que se encuentran en un primer nivel jerárquico, bajo la figura de puestos de libre designación y remoción, establecidos en la LOEP. Básicamente, es la relación de los niveles gerenciales con respecto al resto de servidores de la EPMAPS, su responsabilidad se enfoca en las competencias y liderazgo en el ámbito local, así como de las políticas y metas de la Empresa.

Tabla 3  
**Puestos gerenciales y mandos medios**

EPMAPS jerarquía por sexo	Etiquetas de columna		
	Femenino	Masculino	Total general
Funcionario	171	245	416
Mando medio	25	81	106
Gerencial	1	16	17
Ejecutivo	2	2	4
Directivo	1		1
<b>Total general</b>	<b>200</b>	<b>344</b>	<b>544</b>

Fuente: Puestos jerárquicos EPMAPS

Elaboración propia

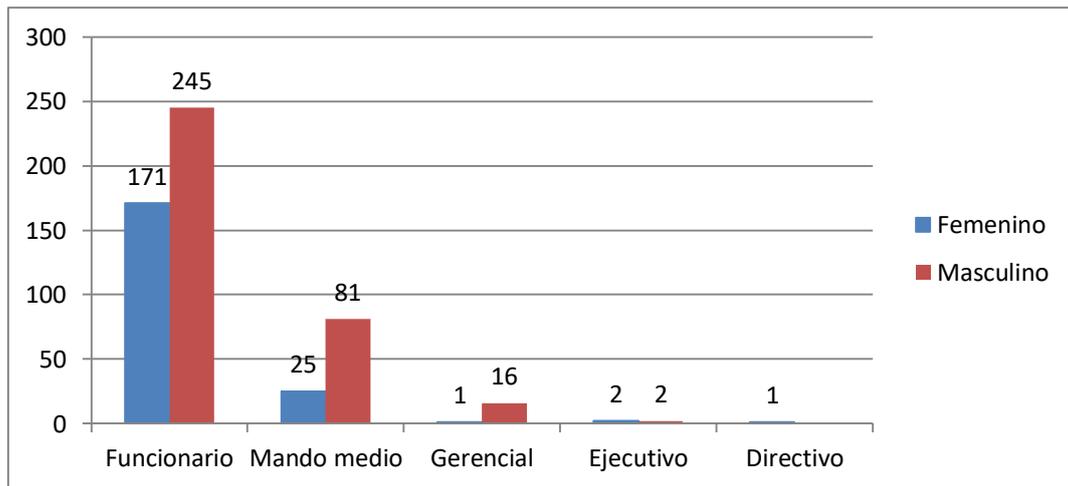


Figura 4. Puestos gerenciales y mandos medios  
Fuente: Gerencia del Talento Humano, EPMAPS  
Elaboración propia

En este sentido, los puestos jerárquicos, tienen la responsabilidad de la toma de decisiones, la programación, ejecución, planificación y evaluación empresarial, así como la responsabilidad de las subgerencias para reemplazar al servidor titulado de Gerente.

Actualmente existe un total de 17 puestos gerenciales y de subgerencias (coordinadores), entre ellos divididos en, Gerencia General (procesos de asesoría), Gerencia Técnica de Infraestructura, Gerencia de Operaciones, Gerencia Comercial (proceso agregador de valor), Gerencia de Administración y Logística, Gerencia de Ambiente, Gerencia Financiera, Gerencia del Talento Humano, Gerencia de Tecnología e Información, Gerencia Jurídica (procesos de apoyo), la cual está liderado por 16 hombres y la Gerencia de Planificación y Desarrollo (proceso gobernante), que está bajo el cargo de una mujer y que tiene como finalidad organizar la planificación empresarial a corto, mediano y largo plazo.

En una categoría alineada al gerencial, se encuentran los niveles ejecutivos de procesos de asesorías que están compuestos por 2 mujeres que desempeñan toda la parte social y comunicacional de la Empresa y está referida a aquellas funciones como la Dirección de Comunicación Social y Transparencia que tiene como propósito organizar todo el proceso de comunicación interno y externo de la EPMAPS, y la Secretaría General que se encarga de la ejecución del proceso administrativo documental.

En el mismo nivel, se encuentran 2 puestos ejecutivos liderados por 2 hombres y un directivo por una mujer que es la encargada de dar asesorías y apoyo de consultorías

sobre agua potable y saneamiento a otras instancias municipales del país. Esta connotación es imprescindible resaltarla debido a que las funciones o actividades que cumple, rompen con el esquema tradicional de liderazgo masculino sobre las decisiones empresariales, ya que su fundamento está alineado a las decisiones técnicas de nuevos emprendimientos en la gestión del servicio.

En un segundo nivel jerárquico, a diferencia del citado anteriormente, se identifica el grupo de mandos medios que está compuesto por servidores de carrera y puestos de libre remoción que ejercen los puestos de jefaturas departamentales y jefaturas de unidad que tiene a su haber la toma de decisiones, la organización y planificación departamental y acorde al cumplimiento de los lineamientos y metas a la Gerencia que le compete.

En este nivel, se puede apreciar que existe ligeramente mayor presencia femenina, pero en la realidad hay una brecha con respecto a los hombres, es decir hay una reducida participación en la toma de decisiones y manejo de actividades de mayor envergadura, además que este grupo está conformado por 81 hombres y solamente 25 mujeres.

Tal situación de desventaja, denota que la presencia femenina es reducida a comparación con la masculina, esto revela todavía el manejo de patrones socioculturales que impiden la equidad y el desarrollo igualitario entre los dos géneros y sobre la base de las competencias, los unos siguen ejerciendo funciones de liderazgo, constructivas, relacionadas a los sistemas de agua potable y saneamiento, en su fase de consultoría y contratación de obras, manejo de las plataformas informáticas, de todo el proceso económico y jurídico de la Empresa y finalmente, si se observa de manera pausada, la mujer se encuentra a cargo de puestos de menor valor que tienen que ver con el manejo de archivos o ser el enlace de comunicación y figura entre la organización y la sociedad en general.

Finalmente, en una tercera categoría se encuentran aquellos funcionarios como son los servidores de carrera que tienen la responsabilidad de profesionalizarse y capacitarse continuamente para ejercer actividades más técnicas y que son de gran aporte para organización, entre sus responsabilidades se encuentran el aporte permanente de ideas e innovación, mantener los sistemas de gestión empresarial, fomentar el desarrollo administrativo, operativo y productivo de la organización alineado a la política y valores empresariales y aplicar en su campo inmediato el fiel cumplimiento del código de ética en base a responsabilidad, transparencia y otros.

En términos de definición de puestos existe 171 funcionarios mujeres y 245 hombres que están en una condición de subalternos de los mandos medios, y en este grupo se puede encontrar una mayor presencia femenina que ejercen actividades técnicas y operativa a diferencia de las anteriores, así como el otro grupo de mujeres que enmarcan su accionar a actividades que fueron culturalmente establecidas para que puedan desempeñarse como son las coordinadoras sociales, trabajadoras sociales y secretarías de Gerencia que corresponden a 11 mujeres dentro del grupo señalado.

Lo que respecta a funcionarios y trabajadores (figura 5), se puede observar que existe una relación similar de servidoras entre funcionarias que equivale a 198 mujeres y trabajadoras que equivale a 201 mujeres, éstas últimas desempeñan actividades medias y de menor valor como son especialistas, oficinistas, secretarías. Del grupo en mención 64 mujeres mayoritariamente ejercen el puesto de oficinistas, que tienen como función apoyar las tareas administrativas de la organización, así también aquellas que ejercen puestos de secretarías departamentales y de unidad quienes se encargan del manejo del archivo, de la programación de reuniones internas y externas, coordinación con la jefatura sobre actividades programadas internas y otras programadas externamente, atención telefónica y manejo de la agenda departamental.

Lo relacionado a actividades masculinas que involucran la fuerza y la destreza, se encuentran en la escala de trabajadores como son los choferes, peones o personal operativo encargado del cuidado y operación de plantas y sistemas. Hay que destacar que actualmente, existen 2 mujeres que operan las plantas de la EPMAPS y en total como categoría operativa se encuentran 15 mujeres que desarrollan otro tipo de actividades operativas como teleoperadoras y conserjes.

Tabla 4  
Funcionarios y trabajadores de la EPMAPS

EPMAPS Grupo Laboral	Posición		
	Funcionario	Trabajador	Total general
Femenino	198	201	399
Masculino	344	1048	1392
<b>Total general</b>	<b>542</b>	<b>1249</b>	<b>1791</b>

Fuente: Grupo laboral EPMAPS  
Elaboración propia

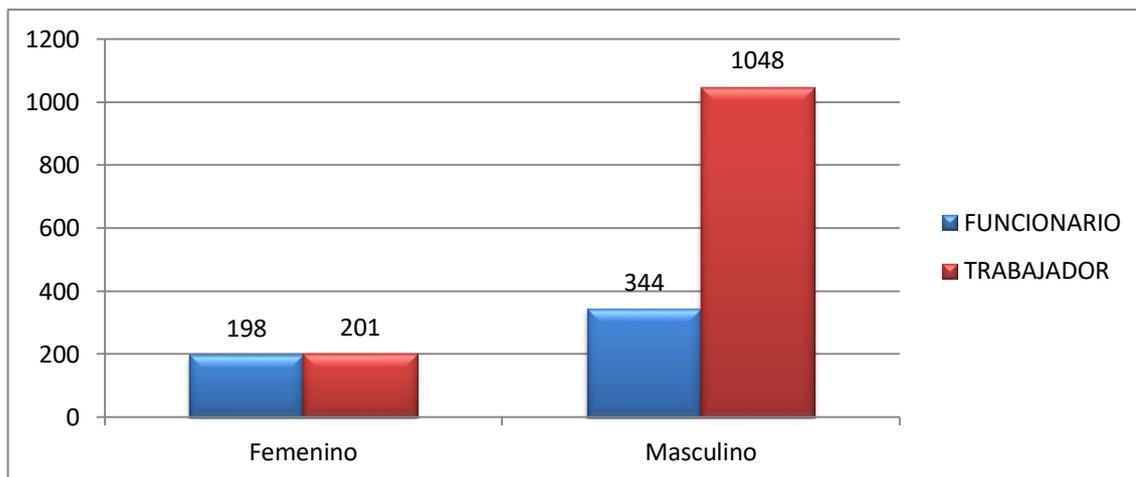


Figura 5. Funcionarios y trabajadores de la EPMAPS.

Fuente: Gerencia del Talento Humano, EPMAPS

Elaboración propia

En conclusión, se puede indicar que, dentro de la EPMAPS, existe un mayor número de hombres que ejercen actividades que han sido consideradas eminentemente masculinas que están involucradas con puestos de liderazgo y toma de decisiones para el beneficio de la empresa, lo que equivale a incrementar el desarrollo productivo, velar por las leyes establecidas para este fin, asegurar la cobertura del servicio y la ejecución de programas, planes y proyectos a largo plazo.

Adicionalmente, se encuentran los trabajadores que en su mayoría se dedican a desarrollar actividades relacionadas con la anatomía masculina como son los peones, cadeneros, operadores de tanques y redes, guarda parques y choferes y que en la actualidad ninguna mujer ejerce estos cargos.

#### 4.2. Formas frecuentes de acoso laboral presentes en la EPMAPS

La construcción del acoso laboral desde el contexto institucional se determina sobre la base de ausencia de datos, documentación legal e interna como el código de ética o el Reglamento Interno de Talento Humano e información que respalden el desarrollo de la investigación. Por lo cual, se elaboró un análisis minucioso que corrobore la existencia del acoso laboral en el sitio de trabajo.

Para la identificación del acoso laboral, se recurrió a la aplicación de la técnica cualitativa de investigación denominada grupo focal que permitirá interpretar este fenómeno oculto en el sitio de trabajo y a través de las percepciones de varias mujeres se explorará al *mobbing*, sus impactos negativos y su forma de actuar a través de las

relaciones asimétricas de poder que hacen que este problema pasa por desapercibido o sigue siendo visto como una acción más del trato diario que suele ocurrir entre compañeros de trabajo, inherente a las actividades que ejercen en la dependencia en la que se encuentren.

Usando la técnica de investigación, se puede precisar que el grupo focal se realizó el 7 de septiembre de 2018, en el mismo participaron 8 mujeres que oscilan entre las edades de 30 a 55 años, de diferentes ocupaciones entre funcionarios, personal técnico, personal administrativo y de apoyo de varias dependencias que se encuentran en una relación laboral de subalternas entre personal técnico y administrativo.

Basado en la experiencia de los hechos se ha demostrado que las características del acoso no están lejos de ser una conducta dañina y que el agresor o agresores tienen una manera extrema de orientar su poder y que a criterio de Iñaki Piñuel se presenta en cinco momentos, “fase de incidentes críticos, fase de acoso y estigmatización, fase de intervención de la dirección, fase de solicitud de ayuda y fase de exclusión de la organización”.<sup>80</sup>

Antes de iniciar con la discusión central sobre las formas frecuentes de acoso laboral, se abordó la comprensión y el significado de este fenómeno, en el cual las entrevistadas coincidieron en considerarlo como un tipo de hostigamiento que se produce por la forma de trabajar, el nivel profesional que alcanzaron o la actitud que demuestran ciertos compañeros de trabajo generando síntomas de rechazo o incomodidad frente al grupo y por ende, se convierte en un ambiente tóxico e irrespetuoso en la que el resto de compañeros optan por el silencio y la indiferencia.

Empero estas situaciones motivan a que el acoso laboral se naturalice y muestre diferentes facetas de las permitidas y como no es una acción comprobable, sigue actuando como el poder que cita *Foucault* que traspasa cada esfera de la sociedad y que el que recibe se da cuenta de los hechos, más no el que lo propina. Por ello, se tratará de describir las principales formas de acoso laboral que son desapercibidas pero presentes en la interacción laboral.

---

<sup>80</sup> Rojo y Cervera, *Mobbing o acoso laboral*, 29.

### 4.2.1. Formas de acoso laboral

A partir de lineamientos internacionales como los dados por la OIT, se puede comprender que este fenómeno de por sí, no solo significa una acción hostil y execrable, por estar contenida de agresiones perversas; sino que su magnitud y frecuencia se vislumbra a partir de actos repetitivos en un lapso determinado y verificable cuando la víctima se propone a recopilar evidencias de maltrato.

Hay que destacar lo fundamental del acoso laboral, al ser un tipo de violencia psicológica, es visto desde la institución como un problema silente que crece irracionalmente, principalmente en el espacio laboral, donde se ejecutan en gran parte ciertos comportamientos descontextualizados de la realidad.

En un contexto más general, se puede describir varios síntomas de acoso laboral, pero desde su especificidad, se detalla a los micromachismos que, según la percepción de las mujeres, son formas o expresiones contenidas de discriminación y abuso. Tales connotaciones están cubiertas de eufemismos desacerbados y equívocos que intoxican la relación de trabajo de mayor a menor grado. Tales expresiones son justificadas como válidas, tienen la connotación de referirse a la mujer, además de, ser profesional y trabajadora, tales son: “reinita, niñita sexy o las mujercitas tienen derecho a trabajar sin descuidar su hogar, eres linda e inteligente”<sup>81</sup>, o simplemente en el trato profesional en la que los hombres se les designa según su título académico versus las mujeres que son señoras o señoritas.

Estas acciones se acentúan más entre compañeros de trabajo y se manifiestan a través de un saludo o abrazos exagerados que revelan una ausencia total a sus derechos y su dignidad como trabajadora, basado en una construcción de poder que ha definido los roles sociales de cada individuo.

Siguiendo la misma línea, también se encuentra aquella conducta que en su mayoría es perpetrado en una relación de subordinación del jefe o jefa sobre una subalterna donde se expresa el poder en estas relaciones asimétricas laborales. Lamentablemente, por su modo de operar es difícil identificarlo debido a la percepción

---

81 Grupo focal, 07 de septiembre de 2018

que se tiene sobre este fenómeno que para unos puede significar un tipo de violencia laboral que tiene costos sociales y económicos, y para otros, es tratado como un chiste, la forma de actuar del jefe o una broma anodina que hay que pasar por alto.

Con estas apreciaciones, de las mujeres entrevistadas, cuatro acertaron que el *bossing* es la principal forma de acoso en la EPMAPS y tiene características particulares de ensañamiento sobre una persona previamente identificada.

Esta conducta está absurdamente ligada a una competencia desleal en el cual la mujer trabajadora tiene un alto nivel de profesionalización o es una persona carismática que tiene buen trato hacia el resto de la gente, o simplemente goza de belleza interna y externa, incidiendo a que el ambiente de trabajo se convierta en un campo de batalla, de rivalidad, de envidia y de desprestigio con respecto al grupo. Así mismo, si la jefatura es ocupada por una mujer, estos factores inciden nocivamente en la relación entre compañeros.

De acuerdo con el objeto de estudio, el *mobbing* se manifiesta a través de chantajes, invectivas, insultos y formas de proceder inapropiadas que pueden contener comentarios obscenos o acentuarse los llamados favores sexuales, para lograr una mejor remuneración o una categoría laboral más alta que se propicia en la relación jefe-subalterna. Esta realidad se aprecia en los imaginarios sociales de los trabajadores que aducen que muchos de los puestos de trabajos logrados por las mujeres, es por la íntima relación que tienen con las jefaturas.

De igual modo, se presentan como conductas hostiles por parte del jefe o jefa, mediante el abuso de poder en la asignación de actividades imposibles de cumplir en un lapso de tiempo determinado, asignarle tareas inferiores a su capacidad profesional o sobrecarga de trabajo que implica horas extraordinarias de la jornada laboral; o también puede ser lo contrario, quitarle las funciones o aplicarle el denominado me metió en la congeladora, con la finalidad de no asignarle funciones y aislarla del equipo de trabajo, contribuyendo a minimizar su capacidad intelectual, profesional y por ende discriminación laboral.

En el *mobbing* hay actuaciones que se encuentran fuera del contexto normal de la persona y al ser un tipo de violencia inicia con un incidente crítico, y las mujeres que conformaron el grupo focal acertadamente atinaron en que todas estas conductas de asedio hacia la víctima son para que la persona se decepcione de su puesto de trabajo, sea criticado o perseguido sin fundamento, algo que también implica un irrespeto a sus derechos laborales. Esta situación también se revela en explotación laboral, negarle

tomar vacaciones o permisos por cuestiones familiares o personales, negarle el reconocimiento del pago de horas extras, o a su regreso de vacaciones le han quitado funciones.

Otra forma de exhibir el acoso es cuando la mujer se encuentra en un estado de gravidez como parte normal de la vida y el crecimiento familiar y desarrollo laboral, “recuerdo que mi jefe me catalogaba como una trabajadora excelente, pero, me quedé embarazada y me dijo que no podía trabajar en esta condición y lo mejor era renunciar y te pones con miedo porque es una persona jerárquica en la empresa. Esta situación desató a que me ingresen al hospital y estuve a punto de perder a mi primera hija”<sup>82</sup>, esto fue mencionado en la intervención del grupo focal realizado el 07 de septiembre de 2018.

Resultado de esta acción es el desenlace que presentan las mujeres víctimas de este fenómeno, a decir presentan signos de temor, miedo, optan por el silencio y finalmente el deseo de no ir a trabajar o la renuncia a su puesto de trabajo que en costos de producción no solamente es un daño producido al trabajador, sino también a la organización porque baja la productividad por el descenso en el rendimiento de funciones, gastos en juicios legales, absentismo laboral y la pérdida de la imagen y credibilidad de la Institución.

Otra fase importante por nombrar y que formó parte del grupo focal es aquella en que las mujeres se sienten estigmatizadas cuyo fin es dañar su parte psicológica y se manifiesta a través de conductas degradantes o el frecuente abuso de poder para aislarlas del resto de compañeros de trabajo o a su vez, ridiculizarlas de acuerdo a roles que deba cumplir como trabajadora:

El abuso de poder por parte de los jefes se orienta a ser una condición tiránica y oculta, justificando su accionar porque es jefe y se merece respeto. En aquel entonces tenía como jefe a una mujer y recuerdo éramos un equipo de trabajo conformado por 2 mujeres y 5 hombres y lo que me encomendaba era actividades sin mayor peso que tenía que ver con actividades de secretaria, sin desmerecer a nadie, pero yo me profesionalicé y no podía llevar el control de asistencia de mis compañeros hombres o realizar memorandos o coordinar reuniones con otras dependencias, realmente me decepcionaba sentir su rechazo hacia mi persona porque estoy segura que en mi veía una potencial competencia, lo cual hizo que esta relación laboral se convierta en una relación tirante e irrespetuosa, al punto que me cambié de puesto de trabajo.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Anónimo, entrevistada por la autora, 7 de septiembre de 2018.

<sup>83</sup> María Fernanda Grijalva, entrevistada por la autora, 7 de septiembre de 2018.

Las mujeres en relación jerárquica tienen formas más extremas de ejercer acoso laboral, debido a que se conjugan no solamente el factor profesional, sino que incide en esta lógica de poder otros factores insubsistentes y la agresiva subjetividad sobre la otra persona, en la cual entra en juego el aspecto físico y el género; aunque no parezca estos elementos son determinantes para que una relación laboral entre mujeres se convierta en un ambiente de trabajo hostil y perverso, desenfocando las metas laborales que equivale a la persecución continua de los objetivos de la organización y de la comunidad en general. “Recuerdo que teníamos una reunión de trabajo con mi jefa y una autoridad de un Ministerio, me gritó y me dijo que debía tomar anotaciones y que ella es la jefa, debo cumplir con lo que me dice y que no quiere hablar más del tema”.<sup>84</sup>

En resumidas cuentas, la progresión del *mobbing* se encuentra asociado a la división sexual del trabajo, específicamente en los roles de género en el que todavía prevalece la competencia irracional y la lucha por tener un reconocimiento o un puesto seguro, haciendo que muchas mujeres actúen de forma arbitraria contra su propio género. Esto, evidencia una vez más una crisis social profunda, al no existir plazas de trabajo suficientes para mujeres y cuando las empresas tienen una orientación más técnica está claro que se evidencia más este fenómeno.

En tal sentido, la situación se ahonda debido a que el espíritu de la EPMAPS está enfocado en ser una empresa técnica que vela por la infraestructura de calidad hacia la población del DMQ y no a la persona. Por esta razón, se vuelven más competitivas las unas con las otras y a diferencia de los hombres, su objetivo es anular la capacidad de las trabajadoras subalternas, empero, no es una forma generalizada de la institución, al fin y al cabo, si es una forma de proceder existente en la cotidianidad de la relación laboral que da continuidad a la perversa matriz histórica de ubicar a la mujer en un estado de subordinación del resto de compañeros y jefes dentro de la organización.

El tema del acoso es complejo y los aspectos de responsabilidad social motivan a las empresas para que haya equidad, la EPMAPS ya tiene 54 años y carga una cultura del machismo además que es técnica y la división de trabajo está todavía marcado en las áreas duras como ingeniería o gerencias técnicas o financieras, están manejadas por hombres, en el área operativa que es la mayoritaria escuché comentar a las autoridades que hay más hombres porque según nuestro constructo improntado el hombre tiene más

---

<sup>84</sup> Silvia Rivera, entrevistada por el autor, 7 de septiembre de 2019.

fuerza en tareas como hacer huecos ,el que conduce, el que excava o el que opera tanques.

Estos puestos sugieren turnos de 24 o 48 horas para el hombre es fácil salir del hogar, pero la mujer no puede hacer esto, y todavía hay paradigmas que se debe trabajar en algo, un trabajador comentaba: si tenemos que meternos a un ducto para nosotros no importa y para la mujer es lo contrario porque puede estar en su período o simplemente se queda embarazada y una cuadrilla conformada por dos personas, luego a mí me toca hacer todo el trabajo, entonces cómo se habla de equidad. Hay que pensar todo el contexto, entonces la Empresa es técnica y su giro son los tubos y no las personas se debe ver el resultado mas no el Talento Humano, lo que hace más difícil trabajar en temas de acoso laboral.<sup>85</sup>

Pero al margen de lo dicho, el acoso se perpetra tanto para hombres como para mujeres, pero lo que diferencia son las características de ensañamiento, resaltando que no es lo mismo acosar a un hombre porque no cumplió a cabalidad sus actividades asignadas, simplemente reaccionan de manera agresiva que el resto del grupo opta por el silencio y la apatía, a diferencia de la mujer que tiene repercusiones más letales en su condición de víctima y en este punto investigativo es cuando no sienten el apoyo de la empresa para poder resolver estos conflictos laborales y es cuando optan por el silencio y el temor de ser despedidas de sus cargos.

Por así citarlo, entonces el acoso está presente desde una posición vertical de jefe a subalterno, como se manifestó líneas arriba, así como el otro modo que a criterio de las mismas mujeres es el segundo más frecuente en la EPMAPS y es perpetrado por los compañeros de trabajo que están en un mismo nivel jerárquico o el denominado acoso horizontal que hace referencia a conductas ilógicas hacia una mujer trabajadora en donde se conjugan varios elementos perniciosos como el sexual o los citados micro machismos que definen la relación laboral y que son tan cotidianos que nadie le toma la importancia del caso.

El querer abrazar a una compañera sin razón alguna, el tratarla con sutileza porque es mujer o simplemente decirle que las mujeres son buenas para la cocina y claro también en el trabajo se desempeñan muy bien y si son buenas mejor. “Los micromachismos son el pan de todos los días, el trato que recibo de mis compañeros de trabajo va más allá del irrespeto, detesto cuando voy a hacer una actividad con un

---

<sup>85</sup> *Ibíd.*

equipo de trabajo que todos son hombres y me tratan con epítetos como reinita usted puede escribir y el ingeniero presenta el resultado a los jefes”.<sup>86</sup>

También se encuentra el chisme que es infundado por las mismas compañeras y compañeros de trabajo y lo que hacen es desacreditarla y poner en tela de duda su reputación y capacidad no solo profesional, sino personal, en donde empiezan los cuestionamientos que usualmente se plasma en las típicas frases, cómo: logró llegar a obtener esa categoría de trabajo que implica mayor sueldo, seguro tiene algo con el jefe o simplemente no me gusta porque es mejor que yo.

Lo dicho, desencadena en las formas cotidianas de actuar cuando a una persona se la aísla del grupo y no se la toma en cuenta en las actividades laborales y sociales, no se les invita a reuniones y que muchas veces está ligada a la permisividad de los jefes y la aprobación del grupo, le quitan las cosas o le tratan mal reiteradas veces ocasionando confusión y vacío dentro del equipo de trabajo en el que muchos optan por la indiferencia y la opresión. “En la EPMAPS hay un acostumbamiento de la gente al maltrato entre compañeros de trabajo y muchas veces el jefe escucha el comentario que se burlan de un compañero en particular y hacen oídos sordos y otras veces dicen que uno exagera y sigue el círculo violento”.<sup>87</sup>

Todos estos elementos citados y al no haber actualmente un área en que canalice el problema hace que muchas mujeres renuncien a sus puestos de trabajo, lo que implica costos a la empresa referente a contratación de nuevos profesionales, capacitación en temas específicos y además de perder su imagen institucional.

En conclusión, desde una posición más crítica en la EPMAPS existe todavía la tendencia de discriminar laboralmente a las mujeres y no solo se observa en el trato por estereotipos o prejuicios, sino que va más allá del constructo social, debido a que se evidencia la reducida participación de las mujeres y por ende la competitividad por el reconocimiento de un puesto de trabajo conduce a la permanencia de estos modos patriarcales de actuar sin conflicto alguno.

Oprobiosamente, lo siguen tratando como algo anodino que no causa efectos psicológicos, tanto en las organizaciones, como en las mujeres trabajadoras y que

---

<sup>86</sup> *Ibíd.*

<sup>87</sup> *Ibíd.*

muchas veces renuncian o entran en un estado de absentismo laboral, debido a la presión ejercida por la persona o personas que causan el *mobbing*.

#### **4.2.2. Percepciones y comportamientos de las mujeres frente al acoso laboral**

Lo que se refiere a percepciones sobre el acoso laboral muchas matizaron que esta situación define los condicionantes para trabajar en tal o cual sentido, al respecto una trabajadora comentó,

Yo conocía muy poco de este asunto, pero el acoso laboral es una situación irrespetuosa que va desde arriba hacia abajo, normalmente el jefe/jefa tiene una actitud hostil con un subalterno previamente identificado, porque no a todos les pasa esto y el resto de compañeros van en defensa o en apoyo en demerito del compañero afectado y que en la EPMAPS el demerito es cualquier cosa que afecta al compañero que le disminuye física y emocionalmente con la finalidad de hacer que la persona acosada renuncie o se cambie de área.

Y en mi experiencia aprendí que esta práctica normal tiene como fundamento la envidia y los celos, generándose sobre la base de la competencia y definición del puesto de trabajo.<sup>88</sup>

A criterio de varias mujeres, demostraron que el *mobbing* es una acción que causa sufrimiento y que no puede ser expresado con normalidad porque es una especie de círculo vicioso en donde todos participan en diferente magnitud y proporción y que inicia con una ligera tensión de culpa y cargo de conciencia al naturalizarse el maltrato y termina en un desenlace atroz, cuando el acoso toma forma mediante la “satanización hacia la mujer trabajadora” y que suele ocurrir en todos los puestos de trabajo que va desde menor grado con actos desidiosos hasta lograr que la persona se cambie de trabajo.

Según las percepciones de las mujeres entrevistadas comentaron que el acoso no mira edades, sino que es aplicado a todas las mujeres que va desde los 20 que ingresan al mundo laboral, como hasta los 65 años que es la etapa final de su ciclo productivo. “En cualquier caso, muchos hombres, mujeres y personas de diferentes edades están

---

<sup>88</sup> *Ibíd.*

sufriendo este tipo de acoso entonces el ambiente aparentemente es bueno, pero no lo es y el acoso está naturalizado y manipulado al interés del agresor o agresora”.<sup>89</sup>

Resulta interesante analizar desde esta óptica porque se visualiza que esta violencia perpetrada al interior de la organización es inclusive letal como las otras, pero con la diferencia que no mira la edad reproductiva de la mujer para propinarle maltrato, sino que las condiciones favorecen a su hecho, en tal caso es necesario ver que hay factores como la profesionalización, la capacidad intelectual y el modo de actuar y verse en el trabajo.

Uno de los principales impactos sociales de este citado *mobbing* es los efectos negativos que causa en las personas que lo padecen por un tiempo determinado, produciendo consecuencias comportamentales, psicopatológicas como es la irritación, debilidad o depresión y las psicosomáticas que son dolores corporales como frecuentes dolores de cabeza, espalda, problemas gastrointestinales y otros. Entre los principales resultados negativos que provoca el *mobbing* se encuentran detallados en la tabla 5.

Considerando los aportes de las mujeres entrevistadas, atinaron que este problema no viene solo, también es responsable la institución al no contar con una política de implementación para erradicar el acoso, “la institución debe trabajar en la fase preventiva que quiere decir fortalecer mecanismos de beneficios compartidos entre los servidores de la Empresa”.<sup>90</sup>

Al comentar beneficios compartidos hacen referencia a actuar a favor de la organización que requiere mayor intervención de Talento Humano que tenga como eje articulador la equidad de género, se favorezca a la sana relación del grupo con el trabajo y la vida personal, se genere ambientes portadores de cambios positivos y ejecutar procesos de sensibilización sobre este tema que vaya más allá de lo dicho por la ley, ya que la cotidianidad determina estos aspectos vitales de convivencia entre colaboradores, lo que contribuye a un mayor rendimiento y eficiencia en la organización, considerando que se pasa más tiempo trabajando que compartiendo con la familia o el ocio.

Con esta información muchas comentaron que existen varias maneras de prevenir el acoso desde la organización y el elemento fundamental para su manejo es contar con el compromiso escrito de la alta Gerencia y a través del Directorio de la

---

<sup>89</sup> Ibíd.

<sup>90</sup> Ibíd.

EPMAPS, establecer ejes articuladores que en sus lineamientos como el Código de Ética contenga el tema del acoso laboral, su prevención y la instancia que hay que recurrir ante un aparente problema de este tipo. “Lo recomendable es crear un Comité de Seguridad y Salud que debe estar vinculado por personas ajenas a la Empresa y la responsabilidad debe recaer en las principales Gerencias como la Jurídica y la de Talento Humano, específicamente en el Departamento de Desarrollo del Personal”.<sup>91</sup>

En cuanto a las limitaciones según sus percepciones, es un tema bastante interesante de construcción y que se está tratando de aplicar mecanismos de respaldo y protección contra el acoso laboral, pero el problema sigue latente debido a que en esta Institución Pública y otras del Municipio se cambia mandantes cada 4 años y volver a sensibilizar al personal es la raíz del problema y su incidencia en el giro del negocio es esta situación ya que se está a la expectativa de los nuevos Gerentes y por ende, de los cambios que van a realizar y la normativa a aplicar en todo el ámbito laboral.

En la tabla N° 5, se determina la construcción de resultados negativos que produce el *mobbing* en la integridad física, psicológica y en términos afecciones a la salud de las mujeres trabajadoras son el resultado que produce este tipo de violencia. Además, lo que se reflejó fueron sentimientos de apatía, temor, zozobra e incapacidad de enfrentar a este malestar y que lamentablemente la consecuencia final es la renuncia o el abandono al sitio de trabajo por optar por el silencio.

---

<sup>91</sup> *Ibíd.*

Tabla 5  
**Resultados negativos del acoso laboral**

Sociocultural	Cotidiano	Personal
Las víctimas mujeres sienten que son previamente identificadas con aquiescencia de los compañeros de trabajo. <i>Mobbing</i> : vertical horizontal	No sabes cómo desempeñar tu trabajo o no lo entiendes, estás segura de que estudiaste en la Universidad, pareciera que no, reinita vamos a hacer bien el trabajo usted es inteligente y pilas. No entras a la reunión porque tú no tomas decisiones ni te has preparado para esto, este trabajo solo pueden realizarlo los hombres porque exige fuerza. No me gusta tu forma de vestirte.	Persecución psicológica, pérdida de autoestima y eliminación de su dignidad personal.
Las enfermedades se somatizan	Constantes síntomas de estrés laboral, dolor frecuente de cabeza, problemas gástricos, poca capacidad de ejercer eficazmente las tareas asignadas y dolores agudos generalizados que se fortalecen por la poca capacidad de comunicar o enfrentar la situación, problemas de espalda, adopción de posturas que no son ergonómicas o recomendables en el sitio de trabajo.	Incapacidad de cumplir funciones que básicamente afectan su entorno familiar.
Culpabilidad, creencia de haber cometido errores, predominio de pensamientos negativos y aislamiento del resto de compañeros	No puedo desempeñarme bien, todo lo que está pasando es mi culpa porque no sé procesar la información correctamente, nunca puedo presentar un trabajo satisfactorio, no puedo hacer esta actividad es muy difícil para mí, no puedo hacer nada bien y mis compañeros no confían en mí o mi jefe se enoja conmigo porque soy una mala trabajadora.	Afectación familiar, pérdida de autoestima y dignidad, derechos vulnerados.
Renuncia y pérdidas económicas en la Organización	Absentismo laboral	Estado de confort que es mejor no denunciar.

Fuente: Construcción de resultados negativos del acoso laboral, mujeres entrevistadas en grupo focal, 7 de septiembre de 2018

Elaboración propia

Pensar en cambiar la cultura de los servidores públicos es un reto importante por generar dadas las condiciones para lograr el cambio, la fase preventiva es vital para que se erradique el acoso, pero como es un aspecto perpetuado en la dinámica laboral se debe buscar estrategias que permitan establecer ambientes sanos entre compañeros de trabajo. Al respecto una de las entrevistadas comentó, “se hace meritorio trabajar en la base, lo importante es prevenir que va más allá de la productividad, en términos de salud se debe construir una cultura de cero acosos e implementar el contexto del amor y la empatía”.<sup>92</sup>

<sup>92</sup> *Ibíd.*

Si bien la problemática inicial del acoso laboral se ha identificado en términos de calidad, cantidad y afecciones a la salud, no se puede dejar de lado que habido pequeños avances para tratarlo. Sin embargo, se debe cambiar el aspecto cultural de las personas para contar con ambientes laborales sanos y de fiel cumplimiento de derechos humanos y es específicamente en lo que recae la responsabilidad a la fase de prevención de este fenómeno.

A modo de conclusión, en la EPMAPS, el acoso laboral está inscrito implícitamente en la cotidianidad laboral y el no contar con leyes fuertes para identificarlo y manejarlo se hace más difícil tomar acciones para su erradicación y más aún, al comprobar que desde las instancias del gobierno local no existe una política pública de prohibición y protección contra el acoso.

Lamentablemente, el escenario continua siendo desolador y esta práctica seguirá invisibilizada afectando en gran medida a la mujer trabajadora y la productividad de la organización también, porque su impacto se traduce en términos de absentismo laboral, lo que equivale a pensar que se debe contratar nuevas personas para ocupar un cargo específico y consiguientemente capacitar a nuevo personal, hace difícil que la organización permanezca estable, o a su vez su imagen pueda resultar alterada de este proceso.

También es notable destacar que existen políticas de prevención que deben ser aplicadas y ejecutadas en el interior de la institución, ya que el acoso laboral sigue siendo un indicador fuerte de desigualdad e inequidad. Con lo mencionado, algo que se puede apreciar en las estadísticas es que pocas mujeres participan en el mando gerencial, o a su vez, del otro lado, sobre aquellos equipos operativos que tienen la creencia que las mujeres no pueden realizar las mismas funciones por su condición de ser mujer y su condición de procreadora.

La falta de claridad para manejar el acoso laboral desde la EPMAPS, así como la dependencia o Gerencia asignada para proteger los derechos de las mujeres trabajadoras, hace que sea emergente la propuesta de un instructivo de prevención del acoso laboral y que sea el instrumento idóneo para sugerir la atención y manejo desde su fase temprana, las instancias que tratarán temas de acoso y la protección de los derechos humanos de las mujeres trabajadoras.



## Capítulo tercero

### Lineamientos para la prevención del acoso laboral a mujeres en las empresas municipales de Quito

En el presente capítulo se construirá los lineamientos de prevención de acoso laboral que será la base para la elaboración de la propuesta de un instructivo que tendrá como meta y objetivo asegurar el derecho a las mujeres a obtener un trabajo digno en igualdad de condiciones con respecto a los hombres.

De igual manera, este instructivo proveerá las herramientas necesarias para prevenir el acoso en todo nivel organizacional, a más que contribuirá a delimitar las responsabilidades de las áreas competentes de la Empresa, así como, manejar adecuadamente casos de *mobbing*, sin que esto signifique una persecución de la víctima.

Cabe mencionar que este apartado es una mezcla de buenas intenciones que abarca las consideraciones de las principales plataformas internacionales y nacionales que tienen como fin la erradicación de las diferentes violencias producidas por el género como es el acoso laboral.

Consecuentemente, no existe una política pública encaminada a eliminar el acoso laboral (*mobbing*) en el sitio de trabajo, tanto en las instituciones privadas, así como públicas, por lo que es emergente la construcción de lineamientos que permitan el acceso de la mujer al mercado laboral, específicamente abordado desde las instituciones públicas, caso EPMAPS, pero en condiciones dignas y justas para su cabal desempeño

#### 1. Políticas de prevención y gestión empresarial

Antes de iniciar con el presente capítulo se explicará a las políticas de prevención, como aquellos mecanismos o estrategias que pueden ser de tipo político o jurídico, cuya obligatoriedad de cumplimiento es evitar que se reproduzca el acoso laboral o *mobbing* en las empresas.

En la gestión empresarial, es fundamental delimitar aquellos lineamientos adheridos a las políticas públicas existentes desde la fase de la prevención, lo cual consistirá en la obligatoriedad de las dependencias municipales para concebir estos

lineamientos desde el problema del acoso laboral, y ejecutoriada a través de los diversos grupos multidisciplinarios para su cabal cumplimiento. Una de las principales directrices se orientará al respeto de los derechos de las mujeres trabajadoras con un enfoque basado en derechos humanos y género.

A breves rasgos, una política de prevención consiste en afirmar directrices, mecanismos, estrategias, componentes, disposiciones y reglamentos internos para fortalecer las relaciones laborales y abolir todo acto discriminatorio.

Con este presupuesto teórico, es vital alinearse a las políticas asumidas desde el Estado para generar ámbitos sociales que garanticen una vida plena en lo personal, lo laboral y lo profesional y, por ende, dar cumplimiento a los variados instrumentos que reconocen a la violencia como un factor negativo de las sociedades actuales. En este sentido:

El Plan Nacional para la erradicación de la violencia de género fue el resultado de una evaluación nacional de cumplimiento del Estado en este tema, apoyado por organismos internacionales y organizaciones no gubernamentales. Las recomendaciones sirvieron de base para construir las cinco líneas estratégicas de acción:

- Transformación de patrones socioculturales.
- Construcción y fortalecimiento del Sistema de Protección Integral.
- Construcción e implementación del Sistema Único de Registro.
- Acceso a la justicia.
- Institucionalidad.<sup>93</sup>

Siguiendo esta línea, un aporte para articular la información y transversalizar el problema del acoso laboral, parte desde la construcción de una base de registro de datos a nivel territorio, y en el ámbito local, la competencia lo realizará el Gobierno Central (Municipio del DMQ) que contará con personal capacitado para generar un sistema de levantamiento de información sobre denuncias de acoso laboral, seguimiento a las denuncias y definir los mecanismos de atención preventiva en las empresas públicas y consecuentemente trasladar la información al Ministerio del Trabajo y ante la violación a un derecho se remitirá la información a los operadores de justicia.

Como segundo lineamiento, se encuentra la competencia que deben aplicar las instancias municipales para enfrentar el acoso laboral. De esta manera, se propone la

---

<sup>93</sup> ONU Mujeres et al., “Folleto: Plan Nacional para la Erradicación de la Violencia de Género hacia la Niñez, Adolescencia y Mujeres”, *ONU Mujeres, Ecuador*, 2015, 4, <https://ecuador.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2015/05/mjdhc-folleto-pnevg>

creación de un “Comité para prevenir el acoso laboral”, que será conformado por 5 miembros de ramas profesionales como la psicología, trabajo social, médicos ocupacionales, abogados, sociólogos, quienes tendrán la capacidad de analizar, investigar y aplicar procedimientos frente al acoso laboral y que debe ser elegido por el Directorio de cada institución pública.

El mencionado Comité estará conformado por personas ajenas a la institución, para el control y seguimiento de las directrices establecidas sobre violencia laboral, con el fin de que el proceso de prevención del *mobbing* no se vuelva subjetivo, sino que sea tratado como un problema real que está enquistado en la organización municipal y así poder tomar las medidas correctivas y sancionadoras de ser el caso.

Del mismo modo, estará conformado por personal interno de las instituciones públicas que se encargarán de identificar y hacer el seguimiento a aquellas servidoras que presuntamente están sufriendo de acoso laboral, así, se hará un seguimiento minucioso tanto a la víctima como a los compañeros de trabajo.

En cuanto al Comité, éste tendrá el nivel de responsabilidad legal y competencias organizacionales que están vigentes en las Empresas Públicas, y se convertirá en una estrategia fundamental para erradicar la violencia de género en todo nivel para todos los servidores y trabajadores municipales. La conformación del Comité debe estar establecido por la responsabilidad que le otorga el Directorio Empresarial y tendrá la capacidad de aprobar acuerdos o documentación importante fundamentados en la erradicación del acoso laboral y elegir a las personas idóneas para la conformación de equipos de trabajo multidisciplinario que velará por los compromisos de erradicar la violencia laboral en las dependencias municipales.

Dentro de las agendas y competencias del Directorio de cada Empresa Pública, será la aprobación del manual de prevención del acoso laboral que será tema de discusión en las reuniones plenarios que se establecerán para este fin.

Del mismo modo, el Comité organizará responsabilidades y lineamientos para la eliminación del acoso laboral, documento que será aprobado por el Directorio (Gobierno), para generar medidas de prevención y trabajar conjuntamente con el área de Talento Humano de las dependencias municipales y hacer un seguimiento a los casos de denuncias de acoso y aplicar las respectivas medidas correctivas sobre aquellas instituciones públicas que no accedan a las medidas estipuladas por el Directorio.

El área de Talento Humano tiene una competencia importante para manejar y tratar el acoso laboral, mismo que deberá enmarcar su accionar al trabajo compartido

con el Comité y velar por el cumplimiento de los derechos de los servidores y trabajadores de manera equitativa y ser vigilantes del objetivo social de las dependencias municipales que es contribuir al bienestar del personal que se encuentran en relación contractual, y el respeto a sus derechos laborales. En este punto, es necesario alinearse a la normativa interna de fomentar espacios de igualdad en cuanto a profesionalización, asignación de funciones, oportunidades de capacitación y remuneración equitativa.

También se considerará dentro de la programación anual de las dependencias municipales, tratar el acoso laboral de manera exigible, como un mecanismo de prevención, en coordinación con otras dependencias de mayor peso como el Ministerio del Trabajo, y el Consejo Nacional de Igualdad de Género, y los GADS municipales y parroquiales.

La competencia que recaerá en el área de Talento Humano se fundamentará en las acciones de prevención y difusión del acoso laboral, esto a través de campañas de sensibilización o talleres de capacitación que desestructure los patrones socioculturales en base al género y el irrespeto de los derechos humanos.

Por lo tanto, estas acciones desde las instancias municipales permitirán aplicar medidas para erradicar la violencia laboral que no solo cuenta con las campañas de sensibilización, sino que su enfoque transversal se dirigirá a todas las instancias municipales. Básicamente, el área de Comunicación también cumplirá un rol importante para difundir la información y generar pautas y comportamientos desde la educación y cambios de paradigmas en el ámbito del trabajo que sustancialmente superaran las barreras que están ocultas en la relación laboral.

## **2. Lineamientos de prevención del acoso laboral desde la perspectiva de género**

Con el fin de atacar el acoso laboral, se deberá incluir en las agendas municipales la perspectiva de género que es parte de la temática que no se puede dejar de considerar al momento de fomentar propuestas de políticas públicas que sean agentes de cambio en las estructuras sociales y por ende la transversalización de leyes que serán vitales para su comprensión y aplicación.

En este escenario es recomendable generar unos lineamientos que contenga la erradicación de la violencia de género en todos los niveles y que su funcionalidad dependerá en gran medida para atacar al acoso laboral desde la organización que

produce estos actos y que se encuentra permeada en la sociedad mediante acciones frecuentes como micro machismos institucionalizados o las relaciones asimétricas de poder que ubican a la mujer trabajadora en un segundo plano producto de la ilegítima asignación de roles que establecieron también estos paradigmas dominantes en el ámbito laboral.

Lamentablemente, esta serie de factores culturales contribuyen a que la mujer tenga menos oportunidades en el mercado laboral y menos plazas que en términos de trabajo es menor remuneración, procesos de maternidad interrumpidas y asignación de funciones con relación a los hombres, entonces, esta situación de vulnerabilidad hace proclive que se manifieste la vejación a sus derechos laborales y humanos referente a la dignidad, o la libertad de tener un trabajo en condiciones justas y equitativas. De hecho, la incidencia de estos actos está vinculada a un irrespeto a la integridad física y moral de lo que es ser mujer en sociedad.

Entre los principales lineamientos que establecen ambientes de trabajo más dignos se debe fomentar cambios profundos en el interior de las empresas, mediante la superación de barreras que delimitan las funciones sobre aquellos grupos que están en una condición de desventaja, o a su vez, se les confina a espacios que no son de mayor responsabilidad y envergadura. Sin embargo, es necesario destacar que habido avances notorios que incluyen leyes y reglamentos internos que suponen la igualdad en todo nivel dentro de las empresas públicas, pero es imprescindible manejar a fondo el tema de género para superar estas brechas desiguales y evitar fenómenos que vienen de la mano con la competencia desleal o desprestigio por su condición de ser trabajadora y a la vez madre de familia.

## **2.1. Lineamientos para transversalizar al género en las políticas laborales**

La transversalización de género, “es el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles”.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Organización Internacional del Trabajo, “Definición de la transversalización de la perspectiva de género”, *Organización Internacional del Trabajo*, accedido 12 de mayo de 2021, párr. 3, <https://www.ilo.org/public/spanish/bureau/gender/newsite2002/about/defin.htm>

Desde la perspectiva de género la inclusión de las mujeres en el mercado laboral en igualdad de condiciones no solo se enfatizará con el cumplimiento de los derechos humanos y justicia social enmarcada en la Constitución ecuatoriana, sino que implícitamente deberá contener una mayor oportunidad laboral en cuanto a, acceso a un sueldo redistributivo y equitativo y en el plano profesional acceder a programas de capacitación, formación y desarrollo del capital humano (hombres y mujeres), por lo que esto también permitirá eliminar barreras estructurales retrógradas y estereotipos desarrollados en función del género.

Los principales lineamientos para erradicar el acoso laboral con enfoque de género son:

- a) Diseñar y formular políticas y reglamentos internos de las instituciones municipales que tenga como fin la eliminación del acoso laboral y cualquier forma de violencia que esté naturalizada en el sitio de trabajo, con perspectiva de género.
- b) Generar un nuevo documento de Código de Ética que rige a las instituciones municipales y que contenga la prohibición de todas las formas de acoso laboral, con perspectiva de género.
- c) Generar programas de participación profesional entre hombres y mujeres, en condiciones de igualdad que se fundamente sobre un enfoque de inclusión y corresponsabilidad.
- d) Plasmar en las memorias de sostenibilidad de las empresas públicas la prohibición del acoso laboral en todas sus formas y orientarlas al ejercicio de la responsabilidad social, y el manejo de indicadores de gestión con respecto a este fenómeno.
- e) Capacitar al personal de Talento Humano en temas alusivos al género para desarrollar estrategias de atención a víctimas de acoso laboral.
- f) Desarrollar material de difusión alusivo a la sensibilización frente al acoso laboral y considerar el aspecto de género para prevenir la discriminación y exclusión en el sitio del trabajo.
- g) Incluir en los contratos colectivos, apartados que contengan el tema del acoso laboral y los mecanismos para su erradicación, con la finalidad de evitar la precarización femenina o acceso a puestos que no sean de carácter competitivo.

- h) Generar programas de competencia justa y de calificación de mano de obra femenina para ubicarlas en puestos de gran importancia, bajo el enfoque de género y derechos humanos.
- i) Impulsar procesos de capacitación y formación del personal femenino en áreas sensibles de las organizaciones que contribuyan a un trato equitativo y justo con la finalidad de evitar que se reproduzcan patrones socioculturales basados en la competencia desleal o generar conductas basados en prejuicios o estigmas sociales que tenga como fuente la subordinación o el ejercicio del poder.
- j) Respetar los derechos laborales de las mujeres trabajadoras en condiciones de equidad e igualdad, referente a oportunidades a ascensos, asignación de funciones, remuneraciones equitativas, permisos de maternidad acorde a lo establecido a la ley, reconocimiento de horas extraordinarias de trabajo, y acceso a vacaciones de manera equitativa.
- k) Establecer desde las instituciones públicas mecanismos o vías de ruta para atención de quejas y denuncias sobre acoso laboral, adicionalmente, implantar grupos multidisciplinarios de apoyo de la víctima en todo el proceso de duración y verificación del *mobbing*.
- l) Fortalecer mecanismos interinstitucionales con la dependencia mandataria referente a la protección y respeto de los derechos laborales.

Diversas son las fuentes de discriminación que se ejercen por razones de género y que reactivamente responden a la figura del privilegio del hombre socialmente establecido y desde la postura de la masculinidad se sigue visualizando a la mujer como el sexo frágil y reproductivo. Una mirada panorámica como estamos contruidos culturalmente y es el hecho de seguir pensando que la idea del ser masculino es el conductor de la sociedad y las instituciones que secundan estos actos.

Es pertinente concluir que el tema del género se convierte en la parte más sensible dentro de las organizaciones que debe ser considerado como un abanico de derechos exigibles y judiciales dentro de sus políticas empresariales en el ejercicio del cumplimiento del derecho al trabajo.

De acuerdo con lo mencionado, repetidas veces ha instado la OIT en sus consideraciones internacionales, que no solo se debe poner especial cuidado al lugar de trabajo, sino otros espacios que reproducen el acoso laboral como son reuniones entre compañeros de trabajo, sitios de capacitación o talleres, medios de transporte, horarios

de comida, en el ejercicio de cumplimiento de las horas extraordinarias y otros que estén íntimamente vinculados a fomentar estas relaciones asimétricas de poder.

### **3. Lineamientos de prevención del acoso laboral con enfoque de derechos humanos**

El enfoque de derechos humanos en la prevención del acoso laboral tiene una connotación amplia y son “el marco de orientación de la acción de las autoridades frente a problemas socialmente relevantes o en sectores relevantes de su competencia. En otras palabras [...] desempeñan un rol esencial en la determinación de los problemas públicos”.<sup>95</sup>

Otro enfoque importante para cumplir por las agendas municipales son los derechos humanos que constituyen la base fundamental del individuo y su pertenencia a la sociedad que en cierto modo debe asegurar desde el Estado que estos derechos sean respetados, garantizados en el ámbito que se encuentren y ante una vejación a los mismos deben ser reparados o restituidos.

Está claro que el derecho al trabajo busca solventar las necesidades básicas y el progreso personal y profesional del individuo, tanto en el ámbito público, como en el ámbito privado del hogar, bajo los estándares internacionales de disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y calidad.

De cierto modo, los derechos laborales también están vinculados al grado de satisfacción por obtener riqueza sobre la base del trabajo que uno ejerce, en condiciones de dignidad y la libertad, lo que equivale a decir tener acceso a un trabajo justo y libre de discriminación y violencia laboral. De lo expuesto, los principales lineamientos de derechos humanos que se pueden destacar en el ámbito del trabajo para erradicar el acoso laboral son los siguientes:

- a) Derecho a fomentar espacios saludables libres de violencia laboral que contribuyan al crecimiento personal del individuo y el equipo de trabajo entre ellos espacios relacionados con la estructura física como oficinas, salas de reuniones, talleres, centros de capacitación y otros.

---

<sup>95</sup> Peña, “Políticas públicas derechos humanos estado”, 2.

- b) Derecho a tener remuneraciones justas que no sean causa de discriminación o exclusión laboral.
- c) Derecho a tener oportunidades laborales de gran extensión dependiendo el nivel profesional en el que se encuentren y a la promoción y ascensos en igualdad de condiciones, de acuerdo a lo que se ha trabajado.
- d) Derecho al respeto y la diversidad, a partir de la aceptación de ver al otro como diferente pero igual.
- e) Establecimiento de políticas internas con enfoque de derechos humanos que promuevan la posición del ser humano como sujeto de derechos.
- f) Establecer programas de inclusión social que cuenten con instrumentos metodológicos para la construcción de ámbitos libres de violencia laboral.
- g) Generar charlas de sensibilización sobre la promoción de derechos humanos inherentes a las personas trabajadoras que incluyan personal jerárquico, mandos medios, servidores de carrera y trabajadores.
- h) Fomentar la inserción laboral en condiciones justas y equitativas.
- i) Realizar programas y talleres de desvinculación asistida, especialmente sobre aquellos grupos que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad.
- j) Desde las instituciones tomar medidas correctivas para erradicar patrones socioculturales y prácticas discriminatorias.
- k) A través de procesos de difusión y comunicación, se debe sensibilizar al personal masculino y femenino sobre temas alusivos a la igualdad y equidad que permitan la ruptura de patrones socioculturales que no solo afectan directamente la integridad de la mujer, consecuentemente se ven afectados los derechos humanos y laborales porque entran en una lógica de no reconocimiento e irrespeto a los mismos.

Del análisis realizado, se precisa, para evitar que el acoso laboral crezca gradualmente se debe no solo formar y educar al personal de trabajo en cuestiones de género, sino reforzar la importancia de los derechos humanos de los que son titulares y desde la óptica de la eliminación de la violencia laboral se debe asignar tareas compartidas entre mujeres y hombres trabajadores y fomentar por espacios que permitan el desarrollo profesional y personal de cada individuo considerando que la mayoría de tiempo se pasa en el sitio de trabajo.

## **5. Aportes para una propuesta integral**

La propuesta de un “manual para la prevención y sanción del acoso laboral en las entidades municipales” es el reto fundamental para erradicar la conducta naturalizada del acoso laboral y será un instrumento metodológico que permitirá mantener fuertes canales de comunicación en todos los niveles, fomentar estructuras laborales sanas que contribuyan al progreso personal y profesional de sus individuos y generar relaciones laborales en igualdad de oportunidades en lo referente a equidad salarial, asignación de funciones, procesos integrales de capacitación y profesionalización. En este contexto, también se establecerá parámetros para una competencia leal entre compañeros y compañeras de trabajo que cuente como punto de partida al género. Con lo dicho, este documento contiene lo siguiente:

## **6. Propuesta de Instructivo para la prevención del acoso laboral por razones de género en las entidades municipales del Distrito Metropolitano de Quito**

### **6.1. Apartado 1. Objeto y ámbito de aplicación**

#### **6.1.1. Objeto**

El presente manual tiene como objeto eliminar el acoso laboral en las dependencias municipales del Distrito Metropolitano de Quito, en cumplimiento a la normativa legal vigente y las políticas institucionales que fomenten el buen trato entre los servidores y trabajadores de las empresas públicas.

#### **6.1.2. Ámbito de aplicación**

El presente manual es de cumplimiento obligatorio para todas las dependencias municipales, respectivamente desde el área de Talento Humano que tenga como fin el desarrollo profesional del personal, la contratación de personal nuevo, y acceso a funciones y remuneración equitativa en igualdad de oportunidades, bajo los enfoques de género y derechos humanos establecidos en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el Código de Trabajo, el Código de Ética y el Reglamento Interno de Talento Humano de las empresas públicas.

### 6.1.3. Glosario de términos

**Acoso laboral.-** Conducta pernicioso y reiterativa en el sitio de trabajo que tiene como finalidad atentar sobre una persona previamente identificada.

**Discriminación.-** Trato desigual hacia una persona en particular o varias personas por su condición de género.

**Ruta de atención.-** Mecanismos o estrategias que tienen como función suministrar el tratamiento adecuado para la recepción, manejo, cumplimiento y sanciones sobre denuncias de acoso laboral.

## 6.2. Apartado 2. Normativa aplicable, actores sociales importantes

### 6.2.1. Normativa para prevenir el acoso laboral. Normativa Nacional

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica Reformatoria del Servicio Público (Losep) y Código del Trabajo y en empresas públicas mayor énfasis en la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP).
- Código de Ética de las instancias municipales.
- Reglamento interno de Talento Humano.
- Plan para la erradicación de la violencia de género hacia la niñez, adolescencia, mujeres.
- Código Orgánico Integral Penal

### 6.2.2. Normativa internacional

- Organización de las Naciones Unidas-Declaración sobre la eliminación de la violencia contra la mujer.
- Organización Internacional del Trabajo. Convenio C111-sobre la discriminación, empleo y ocupación.
- Organización Internacional del Trabajo. Convenio C190- sobre la violencia y el acoso.

- Convención Sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (Cedaw).
- La Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención de Belém do Pará, 1994)
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH).

### **6.2.3. Actores importantes**

Entre los actores institucionales que participarán y dirimirán con respecto al manejo, atención y seguimiento del procedimiento se encuentran:

- Directorio de las empresas públicas
- Comité para prevenir el acoso laboral
- Representantes del área de Talento Humano de las empresas públicas
- Equipo multidisciplinario conformado por médico ocupacional, trabajadores sociales, psicólogos y personal administrativo con perfil social.
- Personal administrativo como representantes de los trabajadores y servidores de las empresas públicas

## **6.3. Apartado 3. Consideraciones sobre acoso laboral**

### **6.3.1. Definición del acoso laboral**

Con respecto al acoso laboral se lo puede definir como:

Todo comportamiento atentatorio a la dignidad de la persona, ejercida de forma reiterada y potencialmente lesivo, cometido en el lugar de trabajo o en cualquier momento en contra de una de las partes de la relación laboral o entre trabajadores que tenga como resultado para la persona afectada su menoscabo, maltrato, humillación o bien que amenace o perjudique su situación laboral.<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup>Ministerio del trabajo, *Protocolo de prevención y atención de casos de discriminación*, 6

El acoso laboral es un riesgo de carácter psicosocial porque afecta la integridad psicológica y física de la persona producto de la interacción laboral, para la ejecución del presente manual se considerará la siguiente definición:

Es un hecho que el acoso laboral no solo afecta a la persona previamente identificada por tener rasgos diferentes al grupo de trabajo, sino que se convierte en una suerte de desventaja para la empresa.

Por tal razón, es imprescindible denotar que no todos los conflictos laborales son síntomas de acoso, como por ejemplo la presión de los compañeros de trabajo al realizar una actividad asignada, o la orden del inmediato superior en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Estas características deben ser claras y definidas debido a que para que se suscite este fenómeno debe ser reiterativo y con una frecuencia prolongada en el tiempo.

Adicionalmente, el acoso puede presentarse a través de las siguientes modalidades:

### **6.3.2. Tipos de acoso laboral**

Vertical (bossing). - Este tipo de acoso es el más común en las empresas y se presenta por parte de una persona que está en una posición jerárquica o de poder sobre los subalternos y que se encuentran en una relación de subordinación laboral.

Horizontal.- Este tipo de acoso se presenta entre personas que están en un mismo nivel jerárquico y es producido por un compañero de trabajo hacia otro que es previamente identificado.

Ascendente.- Este tipo de acoso se produce con menor frecuencia y es el perpetrado por los subalternos hacia la persona que ostenta un puesto jerárquico.

### **6.3.3. ¿Por qué se presenta el acoso laboral?**

- Patriarcado
- Relaciones asimétricas de poder
- Patrones socioculturales predominantes
- Género
- Estereotipos o prejuicios

- Micromachismos

#### **6.3.4. Fases**

Conflicto inicial. – Se identifica previamente a la persona trabajadora que por razón de su género forma parte de un juego de irrespeto que se presenta con eventos inusuales como contradicciones laborales, puntos de vista diferenciados, persecución de objetivos individuales y no colectivos, opiniones opuestas o ejecución de actos mal intencionados en aquiescencia con el inmediato superior.

Conductas de acoso. - En este momento es donde se identifica previamente a la persona, es decir la violencia laboral se vuelve visible y se refiere al ataque progresivo a la víctima y que tiene como desenlaces ambientes laborales nocivos y tóxicos, para lo cual se considera una breve apreciación.

#### **Responsabilidades organizacionales**

- Aislar al trabajador del resto del grupo
- Sobrecarga de funciones de manera exagerada
- Retirarle las funciones
- No reconocerle o negarle los sobretiempos, permisos o vacaciones que no coincidan con las necesidades institucionales
- Asignar tareas que están por debajo de su nivel profesional
- Tratar a la persona como si no formara parte del sitio de trabajo (invisibilización)
- Amenazas o gritos.
- Distorsionar la información
- Evaluaciones sesgadas en base a subjetividades
- Seguimiento exagerado a las actividades realizadas fuera de oficina
- Evaluaciones de desempeño basada en subjetividades lo que puede ocasionar una pérdida de su puesto de trabajo.

#### **Patrones socioculturales**

- Insultos y formas de proceder inapropiadas
- Comentarios sexistas

- Chantaje sexual
- Micromachismos
- Descalificación, Burla/agresión física
- Silbidos
- Minimizar la capacidad intelectual y profesional
- Exceso de confianza en el aspecto físico (abrazos, cogidas de mano)
- Mensajes sexuales.
- División de roles

### **Personal**

- Negación de permisos por calamidad doméstica, enfermedad, estado de gravidez o estudios.
- Rumores sobre la vida personal del individuo por razones de género se acentúan de mayor grado.
- Burlas por algún tipo de discapacidad
- Comentarios inapropiados respecto a su aspecto físico.
- Presión en estado de gravidez que significa que las mismas mujeres encuentren su reemplazo en el tiempo de tomar el período de maternidad.
- Uso repetitivo de palabras sugestivas a lo sexual.

### **6.3.5. Modalidades de acoso laboral**

Maltrato laboral.- Hace alusión a agresiones reiterativas y frecuentes que se producen en el sitio de trabajo perpetrado por el jefe o los compañeros de trabajo que no comparten la forma de trabajar de la persona previamente identificada.

Persecución/discriminación laboral. - Se presenta en una relación inapropiada de perseguir a la víctima o discriminarle por encontrarse embarazada o por la condición de ser mujer en el que juega su reducida capacidad para aportar en la organización, sea esta física o inclusive intelectual.

Inequidad laboral.- Hace referencia al no reconocimiento de asignaciones u oportunidades laborales en igualdad de condiciones o remuneraciones por debajo del grupo de trabajo.

Desprotección laboral. - Cuando un trabajador no se encuentra sometido a las leyes que le amparan laboralmente o la empresa no le reconoce sus derechos.

Evaluación a su puesto de trabajo. - Evaluaciones con bajas calificaciones que son considerados factores subjetivos asociados al acoso laboral, y que tiene como resultado el despido de la persona.

### **6.3.6. Perfil del acosador**

- Personas intolerantes
- Problemas de personalidad
- Personas que tienen exceso de poder en el trato al resto de compañeros.
- Personas que tienen la necesidad de minimizar constantemente al otro por su aspecto físico o debilidad de carácter
- Agresiones verbales, no verbales o rumores mal infundados
- Constantes intimidaciones hacia la víctima
- Personalidad narcisista
- Crítico, mentiroso, irritable, envidioso, chismoso, sátrapa
- Resistencia a colaborar con el equipo de trabajo
- Falta de empatía
- No acepta las opiniones del resto
- Machista que tiene patrones de conducta asociados a que la mujer debe estar por debajo del hombre.
- Mujeres que tienen un carácter dominante y agresivo con rasgos de competencia nociva y desleal.

### **6.3.7. Resultados negativos**

Es evidente que el acoso laboral produce severos daños psicológicos en la persona que lo padece, afectando tanto a su condición como individuo, y a su parte emocional, en el sentido que la víctima puede desencadenar síntomas de estrés laboral que no le permiten desempeñarse normalmente en las funciones asignadas, así como aislarse de actividades profesionales o incluso sociales, estos actos también atentan contra sus derechos humanos de libertad o dignidad y a sus derechos laborales porque el

acoso muchas veces trasciende las esferas del trabajo, sino que la persona no puede circular en sitios de distracción pública por miedo a ser asechado.

Tales situaciones, deben abordarse desde la lógica de ser considerados conflictos personales que cuentan con cierto grado de subjetividad y que no pueden descartarse del contexto laboral porque es evidentemente que el sitio de trabajo es aquel lugar donde se expresa el desarrollo profesional, así como, se reproducen acciones negativas basadas en la envidia, los celos, el desprestigio, la rivalidad o la competencia desleal.

A efecto de lo dicho, las consecuencias del acoso laboral pueden resultar ser un incidente grave, en el sentido que la persona pierde su capacidad de desempeño profesional que causa ausencia en su puesto de trabajo, bajo rendimiento, no querer colaborar con el equipo de trabajo, las tareas asignadas se ejercen con mayor lentitud, desconfianza hacia los compañeros y canales de comunicación deficientes con los superiores inmediatos y hacia los compañeros de trabajo.

Estos escenarios no solo afectan a la persona que padece acoso laboral, sino también para la organización que implica una baja productividad, en cuanto a su evaluación de desempeño, costos económicos bajos, por lo que las empresas se ven obligadas a contratar nuevo personal, desgastes legales e inclusive una afectación a la imagen empresarial.

Estas acciones reiteradas de violencia laboral pueden ir de menor a mayor grado con el irrespeto absoluto de los derechos laborales de la víctima y se manifiestan de distintas maneras de acuerdo a lo que se cita en el siguiente párrafo.

### **6.3.8. Mitos sobre acoso laboral y la condición de ser mujer por cuestiones de género**

- Las mujeres son de naturaleza provocativa y coquetas y por su forma de ser o de vestir de manera exuberante, hacen que siempre sean maltratadas y menospreciadas.
- La víctima puede detener el acoso laboral cuando lo desee porque el hombre propone y la mujer dispone.
- Las mujeres tienen carácter fuerte y ponen una fuerte barrera de resistencia a las propuestas sexuales, comentarios, hasta bromas pesadas, no son víctimas de acoso laboral porque saben ponerse en su puesto de ser mujer.

- El acoso laboral no ocurre con frecuencia, sino que sucede aisladamente porque quien maltrata es una persona que tiene mal carácter, es irascible, narcisista o tiende a ver a la mujer como un objeto sexual, impidiendo que se desarrolle un clima laboral pacífico. Considerando además que son casos esporádicos y no pasan siempre solo cuando hay estas personas tóxicas.
- El trabajo es el segundo hogar y hasta en las mejores familias hay problemas, burlas y conflictos, esto no es acoso laboral.
- Solo los hombres hostigan en el ámbito de trabajo.
- Los rumores, los chismes y la cizaña solo lo producen las mujeres porque entre ellas no se pueden tolerar.
- Las mujeres son solidarias entre ellas y se protegen para evitar un maltrato en el sitio de trabajo.
- Por ser mujeres todas las instituciones las respaldan y nadie les puede hacer daño, inclusive llegan a tener mejores oportunidades laborales por su condición de desventaja.
- Las mujeres no pueden desempeñar bien las funciones operativas porque se quedan embarazadas o tienen sus períodos que las imposibilita cumplir satisfactoriamente el trabajo.

#### **6.4. Apartado 4. Medidas frente al acoso laboral**

Enfrentar el conflicto.- En el evento que se suscite un caso de acoso hacia una persona previamente identificada, lo correcto es frenar estas acciones negativas con el fin de que el conflicto no escale, es decir, se debe evidenciar los actos de violencia en público, mediante grabaciones, registros fotográficos o correos electrónicos, para develar la conducta negativa del agresor o agresora, sin que esto signifique amenazas o amedrentamiento. La acción lo puede realizar la víctima y compartir al equipo de trabajo para que no permanezca invisibilizada.

Lo importante del caso, es detectar a tiempo el acoso laboral para no tener consecuencias graves en la integridad de la persona; en términos de salud que puede resultar como fin el absentismo laboral o graves síntomas de depresión si no se busca ayuda en la fase temprana. Si se frena a tiempo estos actos pueden considerarse puntos de vista opuestos o cuestionamientos que no escalarán a más.

Del mismo modo, las empresas tienen la responsabilidad de monitorear casos de violencia laboral y tomar medidas de prevención que fomenten la tolerancia y la solidaridad entre los servidores y trabajadores antes que el problema se agrave y altere la armonía laboral.

Informar sobre un posible caso de acoso.- Si las acciones tomadas por la víctima para que no escale el conflicto y este no produce el efecto deseado, es necesario informar al jefe superior inmediato, al Comité y/o al área de Talento Humano, o al representante de los servidores o trabajadores para que se pueda llegar a procesos de mediación y acercamiento, a través del personal de intervención (trabajadores sociales y médicos ocupacionales).

#### **6.4.1. Medidas de prevención de acoso laboral por parte de las empresas públicas**

Mecanismo de quejas y denuncias.- El “Comité para prevenir el acoso laboral” será la autoridad competente para recibir las denuncias y quejas por parte de aquellos trabajadores que se sienten víctimas de este tipo de violencia, a la par, serán los encargados de analizar y determinar si existe acoso laboral en el área al que pertenecen.

Si en uno de los casos, la acción no constituye acoso laboral, el Comité enviará un comunicado con los lineamientos correctivos para evitar el acoso laboral en la dependencia solicitante.

Ante la existencia y comprobación de un caso de acoso laboral, realizarán un seguimiento al caso individual mediante la recurrencia de los actos violentos y se medirán por repetición y frecuencia, por un lapso de tres días por semana y con una duración de 6 meses. En este sentido el Comité solicitará evidencias importantes que reflejen el maltrato perpetrado tanto por el inmediato superior, así como por compañeros de trabajo y serán instrumentos necesarios para hacer contundente la denuncia. Entre los elementos a solicitar serán registros fotográficos, correos electrónicos, mensajes de voz, etc., que servirán de base para definir los casos de acoso en la institución.

Adicionalmente, se designará un grupo de intervención temprana para dar atención integral a la víctima y estará conformado por trabajadores sociales, psicólogos y médicos ocupacionales para evaluar la magnitud del riesgo y evitar que esto ocasione daños en la salud de la persona que lo padece. La designación del grupo de intervención

temprana estará bajo la responsabilidad del Comité en lo referente a tomar acciones preventivas y de apoyo psicológico.

Para el tratamiento y manejo de las denuncias, el Comité trabajará directamente con el área de Talento Humano, para definir las pautas y comportamientos que deberá tomar la empresa ante un posible caso de acoso laboral que puede ser cambio de puesto del posible agresor o despido de sus funciones dependiendo de la magnitud del daño ocasionado a la víctima, cuyo contexto será analizado previamente para la toma de decisiones.

Finalmente, ante un posible daño a la integridad de la persona, el Comité trasladará las medidas compensatorias al Directorio de cada dependencia municipal con la finalidad de aprobar el informe previo de evidencias que hubo una vejación a los derechos laborales por efectos del *mobbing*, tal información se enviará al Ministerio del Trabajo, como autoridad reconocida en el ámbito nacional para decidir cuáles son las medidas de sanción frente a un posible caso de acoso laboral y consecuentemente, tomar acciones de reparación integral de la víctima.

Medidas de prevención y difusión.- Dentro de las competencias estipuladas para erradicar el acoso laboral, el área de Talento Humano será el órgano responsable de la fase de prevención y difusión, en la cual trabajará coordinadamente con el área de Comunicación para ejecutar el proceso de sensibilización para las instituciones públicas.

Estas propuestas de sensibilización deben tener varios enfoques:

- a) Realizar talleres de capacitación a las instancias jerárquicas de las Instituciones Públicas, como son los Gerentes, Directores, Asesores, Subgerentes y personal que se encuentre en puesto de libre designación y remoción, mismos que considerarán las cuestiones de género y derechos humanos para abordar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, esto a través de iniciativas que fomenten ambientes con acceso a un trabajo digno.
- b) Establecer acuerdos con igualdad de género en la elaboración y aprobación de contratos colectivos e incluir políticas para erradicar el acoso laboral, en los apartados referentes a beneficios sociales y la relación del empleador con los trabajadores.
- c) Realizar campañas de prevención y detección del acoso laboral en la fase temprana que puede ser buzón de sugerencias, correos electrónicos, encuestas institucionales, talleres vivenciales.

- d) Conjuntamente con el área de comunicación se ubicará carteles, banners o aplicativos en sitios estratégicos como son gerencias, oficinas, centros de entrenamiento, o lugares cercanos al sitio de trabajo que contenga información de cómo generar denuncias sobre acoso laboral en la empresa.
- e) El área de Talento Humano, tendrá la competencia y los recursos necesarios para realizar campañas de sensibilización sobre el acoso laboral a los mandos medios, servidores públicos de carrera y trabajadores, con la finalidad que conozcan sobre este malestar y los efectos y consecuencias que causa en el interior de la organización que no solo afecta a la integridad de la persona víctima de *mobbing*, sino también a las empresas con relación a la baja productividad y su imagen puede resultar alteradas hasta superar este proceso.
- f) El área de Comunicación y con la aprobación de Talento Humano realizará material de prevención como flayers, trípticos, propagandas por correo electrónico o por la intranet sobre asuntos relevantes al tema de acoso laboral.
- g) El área de Talento Humano creará redes interinstitucionales con otras dependencias de derechos humanos y género para incluir en sus iniciativas de prevención lineamientos que permitan articular funciones y dar un tratamiento adecuado al acoso en el sitio de trabajo.
- h) Sistematizar las experiencias y enviar al Comité para su aprobación.
- i) El Comité generará iniciativas en la creación de políticas internas que tenga como meta erradicar el acoso laboral, e incluir en los proyectos y programas, código de ética, memorias de sostenibilidad y otros, los apartados referentes a este problema permanente y oculto en la relación laboral.
- j) El objetivo de estas campañas se realizará con enfoque de género y derechos humanos, ya que prácticamente estos instrumentos permiten imprimir el saber y los valores prácticos de respeto a los seres humanos y la convivencia pacífica libre de violencia laboral.

#### **6.4.2. Medidas cautelares**

Para evitar un mayor grado de afectación hacia la víctima se puede establecer programas de refuerzo en derechos humanos y contemplar las connotaciones que

eventualmente sugieren desde el derecho al trabajo y que pueden fortalecerse como medidas de protección de las personas que se encuentran inmersos en un ambiente laboral tóxico y hostil que no puede progresar en el sentido de perseguir los objetivos y metas institucionales, sino que crea un malestar asociado a estas conductas perversas. Por este motivo, es necesario que las empresas generen un catálogo de medidas cautelares que protejan a la víctima, entre ellos:

- Cambio inmediato de puesto de la persona por actos violentos y ponerlo a disposición de Talento Humano.
- Denegarle el acceso o acercamiento a la víctima.
- Generar sanción verbal y escrita-pecuniaria hacia sus actos y que estos reposen en su carpeta personal.
- Negarle ascensos o promociones laborales durante dos años.
- Asistencia psicológica para el agresor y sensibilizarle sobre aspectos mal intencionados o fuentes de violencia por acoso.

#### **6.4.3. Compromisos para evitar el acoso laboral**

- Generar empatía entre los compañeros de trabajo, que equivale a ponerse en los zapatos de la otra persona y sentir por un instante sus necesidades, anhelos, aciertos y desaciertos.
- Erradicar toda conducta de discriminación contra la mujer en el ámbito laboral.
- Fomentar charlas sobre derechos humanos, como aspecto fundamental de la convivencia humana, el desarrollo de la paz y como contribución a tener ámbitos laborales sanos y libres de violencia, que permitan el crecimiento personal y profesional bajo los fundamentos de dignidad, respeto y solidaridad.
- Establecer espacios de interacción y esparcimiento entre los equipos de trabajo, a través de convivencias, talleres vivenciales y otros.
- Generar slogans como “juntos trabajamos contra el acoso laboral” y difundirlos a través de los canales de comunicación autorizados por la EPMAPS.

- Fomentar conductas preventivas a través del diálogo, negociación de conflictos, gestión de emociones.

A modo de conclusión, es necesario que las empresas organicen directrices, proyectos y programas de desarrollo continuo encaminados a atacar el acoso laboral, y las relaciones asimétricas de poder entre jefes, compañeros de trabajo y las mismas mujeres por razones de género. Adicionalmente, contribuir a la gestión de contar con espacios de trabajo cualificado que no impliquen costos personales referentes a la integridad de la persona en términos de salud, costos de producción por absentismo laboral y velar por la buena imagen y prestigio institucional.



## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

El patriarcado es considerado una ideología de poder y dominio que definió los roles de los hombres y su pertenencia a la sociedad y el ámbito público y de las mujeres al ámbito privado que configuró su accionar a partir del cuidado de la familia, su sexualidad y su producto, los hijos.

La ideología patriarcal se reprodujo a través de las instituciones sociales como la iglesia, la economía o la política que aprobaron a la figura masculina como representante de la sociedad, por sus capacidades físicas en base a la fuerza y el liderazgo.

El patriarcado y la división sexual del trabajo marcaron las condiciones en el ámbito laboral, ya que los hombres gozaban plenamente del derecho a trabajar sin ningún impedimento, incluso cumplían con los estándares socialmente establecidos, a diferencia de las mujeres que su ingreso al campo laboral surge en base a prejuicios y estigmas sociales que finalmente definieron el camino de su acceso a espacios eminentemente masculinos.

El ingreso de la mujer en el mundo laboral es considerado como una transgresión a los cánones divinos para lo que fueron diseñadas basados en su sexualidad y la procreación.

Desde el constructo social, la noción de poder está estrechamente ligado a la fuerza y poder del hombre sobre la debilidad de la mujer que recae en formas arbitrarias de usar la violencia laboral.

El papel del Estado ante el acoso laboral es vital, ya que sus instituciones deben generar espacios para apoyar, y prevenir en el tratamiento de víctimas de violencia laboral, con miras a eliminar barreras estructurales y que sea replicado a nivel nacional, central y local.

La normativa nacional con respecto a derechos obtenidos para las mujeres demarcó un reconocimiento en el ámbito público y desde esta misma iniciativa las mujeres lideraron como pie de lucha la transformación de estados tradicionales a democráticos que conjuguen la igualdad en todos los procesos sociales.

La lucha permanente por los movimientos feministas en esencia es respetar su derecho a un trabajo digno y por el cual el Estado debe garantizar, abstenerse del uso de la fuerza y reparar ante una vejación a sus derechos.

En las plataformas internacionales se ha tomado en cuenta el acoso laboral como un malestar que afecta la vida de las mujeres, así como su salud, considerando que implica la atención primaria a su estado físico y psicológico dentro del sitio de trabajo. Por esto, la necesidad de incluir estos preceptos tanto en las agendas nacionales, así como en documentos constitucionales es un reto fundamental para tipificar el acoso en todas sus formas.

La constitución de derechos y justicia social tuvo iniciativas interesantes para dignificar la vida de los individuos en cuanto a reconocimiento y exigibilidad de los derechos de las personas, empero, la falta de políticas integrales y abarcadoras es el reto fundamental para la construcción de una verdadera democracia.

Es innegable que la construcción de políticas públicas que tengan como meta la lucha contra la violencia de género es un eje fundamental para transversalizar leyes que impliquen equidad y respeto de los derechos a las mujeres. Sin embargo, todavía falta dar atención a otros espacios donde la violencia se encuentra invisibilizada, como el caso del acoso laboral.

La administración pública en el Ecuador pasó por graves momentos ideológicos, políticos, económicos y sociales que han estado bajo el poder de sus gobernantes y debilitando la verdadera administración pública que consistentemente todavía genera un malestar y un claro cuestionamiento desde la sociedad civil al concebirla a ésta como deficiente y carente de sentido real a las respuestas y demandas sociales.

Se debe reconocer que habido grandes avances sobre políticas públicas, la administración pública en el Ecuador ha dado pasos agigantados a través de la historia y se constituyó bajo una administración presta a seguir evolucionando.

En el Ecuador habido avances notorios sobre acoso laboral, principalmente porque en el año 2017, por primera vez se instauró su definición y algunos lineamientos para su erradicación establecida en la “Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Público (Losep) y al Código del Trabajo para Prevenir el Acoso Laboral”.

Dentro del enfoque de género, las mujeres están expuestas a que sus derechos sean vejados, debido a la existencia de una relación de dominación-represión, o de poder que se encuentra permeada en toda la sociedad, socavando sus derechos fundamentales, lo cual trae como consecuencias insuficiente participación en relación

con el hombre en la esferas política, económica, social y cultural e impide el desarrollo de un país.

El acoso laboral tiene consecuencias graves en las mujeres, afectando derechos como la integridad, dignidad, libertad y afectación al principio de igualdad y no discriminación, es por esto por lo que los Estados deben responder favorablemente en un enfoque integral de género con la creación de políticas públicas que consideren el trato equitativo en todas las instancias públicas desde el mayor hasta el menor rango.

El respeto a los derechos de las mujeres todavía es un camino que está consolidándose, y que debe formar parte de las responsabilidades que tienen en su haber el aparato estatal y sus distintas instituciones.

La política nacional no trata directamente el problema del acoso laboral, debido que aún se observan tabúes en la sociedad que de cierta manera protegen al machismo en las relaciones interpersonales y sociales. Por tal razón, se debe trabajar abiertamente con lo que implica la violencia para prevenirla.

En la investigación realizada muchos teóricos han coincidido que el acoso laboral es la plaga del siglo XXI porque tiene efectos perversos en las personas ya que afecta directamente su capacidad psicológica y física, en términos de salud conlleva a que la persona pueda tomar como medida final el suicidio.

La violencia laboral no solo afecta a la víctima, sino que la organización también se ve afectada en la medida que se traduce a absentismo laboral, baja en la producción empresarial y se pone en tela de duda la credibilidad de la institución.

Se aprecia que la EPMAPS está constituida en sus diferentes dependencias por un gran número de hombres que ocupan puestos de liderazgo como Gerencias, Asesorías, puestos técnicos, y jefaturas que requieren de inteligencia y aptitudes altas y por otro, operativos como choferes, operadores, peones y otros que requieren de fuerza.

Ante la ausencia de plazas de trabajo se observa que existe más acoso laboral entre las mismas mujeres lo que conduce a pensar que se debe elaborar políticas con enfoque de género que tenga a bien sensibilizar a este grupo laboral.

Las mujeres participantes de los grupos focales coincidieron que el acoso laboral sí persiste en la interacción con compañeros y compañeras de trabajo, especialmente en la relación vertical descendente en la que la figura de la jerarquía reprime los actos de las personas trabajadoras.

La relación laboral se vuelve más dañina cuando es perpetrado por las mismas mujeres que conduce a pensar que hay menos plazas de trabajo y su conducta incisiva es la lucha por lo que falta.

Las mujeres han sentido una doble discriminación, por el hecho de ser mujeres y tener características diferenciadas como ser una persona afrodescendiente ya que no recibe el mismo trato que el resto de las compañeras de trabajo.

La falta de una normativa o procedimiento en el interior de la EPMAPS que proteja los derechos de las trabajadoras de manera integral y en la que se visualice el acoso laboral como un fenómeno perverso es la meta que deben perseguir las instituciones públicas cuyo fin será tratarlo de la manera más objetiva posible.

### **Recomendaciones**

Se recomienda cambiar profundamente los patrones de conducta y el Estado debe propiciar mecanismos, o lineamientos que sustancialmente eviten o reproduzcan ideologías como el patriarcado.

Se recomienda que se debe construir una política pública sobre acoso laboral que sea sustancial para eliminar la violencia en el sitio de trabajo, cuya propuesta debe estar armada desde las mismas necesidades de las mujeres y ante el incumplimiento de esta política se debe tomar medidas para remediar posibles daños. Su enfoque debe ser transversal y territorial.

En el proceso de formulación de políticas públicas, se debe capacitar a los equipos especializados y multidisciplinarios, para que tomen decisiones adecuadas en las que se considere el enfoque de derechos humanos y por sobre todo el género.

La prevención del acoso laboral debe fundamentarse en campañas de sensibilización, principalmente en los sitios de trabajo como son el Municipio, las Administraciones Zonales y las Empresas Públicas que son los sitios donde se imprimen los valores, las prácticas, las ideologías y los simbolismos.

Se debería destinar presupuesto para erradicar la problemática sobre acoso laboral que tenga carácter nacional y principalmente local que es el tema que atañe para contribuir a construir sociedades libres de violencia.

En las entidades municipales, se debe conformar un Comité para la prevención del acoso laboral que tenga la competencia de prevenir y ser el mecanismo de ruta ante la existencia de acoso laboral.

El Comité debe trabajar directamente con el área de Talento Humano para tomar medidas correctivas en caso de acoso laboral, como cambiar de puesto de trabajo a la persona agresora o no acercarse a la víctima para su seguridad y estabilidad física y emocional.

El área de Talento Humano debe realizar campañas de sensibilización a toda la institución pública que va desde los puestos de libre remoción o jerárquicos hasta los mandos medios y trabajadores.

Es emergente crear un manual para prevenir el acoso laboral y que éste sea una herramienta de definición y sugerencia para crear políticas públicas basadas a atacar los diferentes tipos de violencia como el acoso laboral.

El manual para prevenir el acoso laboral permitirá manejar hojas de ruta, canales de acceso seguro y otras modalidades; esto, a través de lineamientos que sirvan para denunciar posibles casos de acoso laboral en el sitio de trabajo y que la autoridad competente para su tratamiento y aplicación de la ley definitivamente será el Ministerio de Trabajo como institución rectora para este fin.

El manual de prevención sobre acoso laboral debe ser un documento rector que inste a redefinir los espacios como las oficinas, el sitio de reuniones, el transporte institucional, etc., para su prevención y a la vez da pautas para que haya una convivencia pacífica libre de violencia.



## Bibliografía

- Abramovich, Victor. “Una aproximación al enfoque de derechos en las estrategias y políticas de desarrollo”. *Revista de la Cepal* n.º 88. (2006): 35-50.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11102/1/088035050\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11102/1/088035050_es.pdf)
- Ayala del Pino, Cristina. “Acoso moral en el trabajo (mobbing): concepto y elementos”, *Anuario Jurídico y Económico Escurialense* LII, (2019): 149-178.  
<http://rcumariacristina.net:8080/ojs/index.php/AJEE/article/viewFile/387/pdf>.
- Brañez, Patricia. “El acoso en el ámbito laboral: Una realidad de las mujeres”. *Boletín Germina*, n.º 12 (2012): s. p. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/bolivien/07252/germina-12.pdf>.
- Brenes Solórzano, Irene. “El acoso laboral una cuestión de género y poder”. *Revista Casa de la Mujer*, n.º 21 (2012): 11-23.  
<https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/8bb16000449aaf53ab7efb01a4a5d4c4/El+acoso+laboral+una+cuesti%C3%B3n+de+g%C3%A9nero+y+poder.pdf?MOD=AJPERES>.
- Carvajal Orozco, José G., y Carlos A. Dávila Londoño. “*Mobbing* o acoso laboral: Revisión del tema en Colombia”. *Cuaderno de Administración (Universidad del Valle)* 29, n.º 49 (2013): 95-106.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n49/v29n49a11.pdf>.
- Coalición Nacional de Organizaciones de Mujeres para la elaboración del Informe Sombra al Comité de la Cedaw. *Informe sombra al Comité de la Cedaw Ecuador 2014*. Quito: ONU Mujeres / GIZ / Plan Internacional, 2014.  
[https://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CEDAW/Shared%20Documents/EQU/INT\\_CEDAW\\_NGO\\_ECU\\_18897\\_S.pdf](https://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CEDAW/Shared%20Documents/EQU/INT_CEDAW_NGO_ECU_18897_S.pdf).
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos. *El trabajo, la educación y los recursos de las mujeres: La ruta hacia la igualdad en la garantía de los derechos económicos, sociales y culturales*. 2011. OEA/Ser.L/V/II.143 Doc. 59.
- Ecuador. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre de 2008.
- Ecuador. *Código del Trabajo*. Registro Oficial 167, Suplemento, 16 de diciembre de 2005.

- Ecuador. *Código Orgánico Integral Penal, COIP*. Registro Oficial 180, Suplemento, 10 de febrero de 2014.
- Ecuador Concejo Metropolitano de Quito. *Ordenanza metropolitana que establece el régimen común para la organización y funcionamiento de las empresas públicas metropolitanas*. Ordenanza Metropolitana n.º 0301, 3 de septiembre de 2009.
- Ecuador. *Decreto Ejecutivo 620*. Registro Oficial 174, 20 de septiembre de 2007.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. “Encuesta nacional de relaciones familiares y violencia de género contra las mujeres (ENVIGMU)”. *Instituto Nacional de Estadística y Censos* (2019): 5-17. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Violencia\\_de\\_genero\\_2019/Boletin\\_Tecnico\\_ENVIGMU.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Violencia_de_genero_2019/Boletin_Tecnico_ENVIGMU.pdf).
- Ecuador. *Ley para prevenir y erradicar la violencia contra las mujeres*. Registro oficial 175, Suplemento, 05 de febrero de 2018.
- Ecuador. *Ley Orgánica de Empresas Públicas*. Registro Oficial 48, Suplemento, 16 de octubre de 2009.
- Ecuador. *Ley Orgánica Reformativa a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para prevenir el Acoso Laboral*. Registro Oficial 116, Suplemento, 9 de noviembre de 2017.
- Ecuador Concejo Nacional de Planificación (CNP). “Plan nacional de desarrollo 2017-2021-toda una vida”. *Concejo Nacional de Planificación (CNP)*. 2017. [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- Ecuador Secretaría Técnica de Planificación “Planifica Ecuador”. “Guía para la formulación de políticas públicas sectoriales”. *Secretaría Técnica de Planificación “Planifica Ecuador”*. 2011. [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/06/Gu%C3%ADa-formulaci%C3%B3n-de-pol%C3%ADticas-p%C3%ABlicas-sectoriales\\_ajustada.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/06/Gu%C3%ADa-formulaci%C3%B3n-de-pol%C3%ADticas-p%C3%ABlicas-sectoriales_ajustada.pdf).
- El Comercio. “¿Ocaso del patriarcado?”. *El Comercio*. 22 de mayo de 2017. <https://www.elcomercio.com/blogs/la-silla-vacia/ocaso-patriarcado-machismo-dominacion-faustosegovia.html>.
- El Telégrafo. “Acoso laboral en el país se refleja en 347 denuncias. El Ministerio de Trabajo registra esta cifra desde 2015”. *El Telégrafo*. 4 de octubre de 2017.

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/acoso-laboral-en-el-pais-se-refleja-en-347-denuncias>.

El Universo. “Teletrabajo en Ecuador: ‘Es la peor experiencia que he tenido. Laboro 15 horas al día y me pagan 6’”. *El Universo*. 18 de octubre de 2020. <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/10/15/nota/8015311/desconexion-trabajadores-acoso-laboral-denuncias-ecuador/>

Expansión. “Sólo el 40% de los casos de acoso sexual en el trabajo se denuncian”. *Expansión* (2016): s. p. <https://expansion.mx/carrera/2016/05/04/solo-40-de-los-casos-de-acoso-sexual-en-el-trabajo-se-denuncian>.

Facio Montejó, Alda. *Cuando el género suena cambios trae (una metodología para el análisis de género desde el fenómeno legal)*. San José: Ilanud, 1992. <http://www.fiscalia.gub.uy/innovaportal/file/2477/1/libro.pdf>.

Facio, Alda, y Lorena Fries. “Feminismo, género y patriarcado”. *Academia. Revista sobre enseñanza del derecho de Buenos Aires* 3, n.º 6 (2005): 259-94. <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/revista-ensenanza-derecho/article/viewFile/33861/30820>.

Fernández S., María Eugenia, y Yasmin J. Nava. “El *mobbing* o acoso moral en el trabajo y su tratamiento en Venezuela”. *Revista de derecho* (Universidad del Norte Colombia), n.º 33 (2010): 62-95. <https://www.redalyc.org/pdf/851/85115111004.pdf>.

Fernández Briceño, Luis. “El acoso moral en el trabajo, distinguir lo verdadero de lo falso (recensión)”. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* 41, (2003): 154-7. <https://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/acoso-moral-distinguir-verdadero-falso-183951>.

Fondevila, Gustavo. “El hostigamiento laboral como forma de discriminación: un estudio cualitativo de percepción”. *Revista mexicana de sociología* 70, n.º 2 (2008): 305-29. [https://www.researchgate.net/publication/262707332\\_El\\_hostigamiento\\_laboral\\_como\\_forma\\_de\\_discriminacion\\_un\\_estudio\\_cualitativo\\_de\\_percepcion](https://www.researchgate.net/publication/262707332_El_hostigamiento_laboral_como_forma_de_discriminacion_un_estudio_cualitativo_de_percepcion).

Fuentes Valdivieso, Rocío. “Acoso laboral o *mobbing* y violencia de género”. *Revista Sanidad Militar México* 67, n.º 1 (2013): 33-7. <https://1library.co/document/oy8w6v0y-acoso-laboral-o-mobbing-y-violencia-de-gnero.html>.

- González, Carlos. “El 13% de los trabajadores en Latinoamérica sufre algún tipo de violencia laboral”. *emagister*. (s. f.) s. p. <https://www.emagister.com/blog/13-los-trabajadores-latinoamerica-sufre-algun-tipo-violencia-laboral/>.
- Guzmán Mendoza, Carlos Enrique, y Natali Angarita Escolar. *Las políticas públicas. Cuaderno de notas*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte, 2015. [https://issuu.com/paty16777/docs/1.\\_las\\_politicas\\_publicas\\_2c\\_cuaderno\\_de\\_notas\\_-\\_c](https://issuu.com/paty16777/docs/1._las_politicas_publicas_2c_cuaderno_de_notas_-_c).
- Kandel, Ester. *División sexual del trabajo ayer y hoy: una aproximación al tema*. Buenos Aires: Dunken, 2006.
- Kelly, Janet. *Políticas públicas en América Latina: teoría y práctica*. Caracas: Ediciones IESA, 2003.
- Machado, Jonathan. “En 20 meses se han reportado 518 denuncias por acoso laboral”. *Primicias*. 28 de agosto de 2019. <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/acoso-laboral-trabajadores-empleadores/>
- Macías Zambrano, Nimia María, y Rosa Maricela Cedeño Zambrano. “La inserción de las mujeres en el mercado laboral”. *Revista ECA sinergia* 5 (2014): 1-8. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/141/110>.
- Meny, Ives, y Jean-Claude Thoenig. *Las políticas públicas*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A., 1992. <https://es.slideshare.net/yudithreyes11/las-politicas-pblicas-meny-y-thoenig>.
- Ministerio del trabajo. *Protocolo de prevención y atención de casos de discriminación, acoso laboral y toda forma de violencia contra la mujer en los espacios de trabajo*. Quito: Ministerio del trabajo, S.F. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/11/Protocolo-de-prevencion-y-atencion-de-casos-de-violencia-contra-la-mujer-en-el-trabajo.pdf>
- ONU Asamblea General. *Declaración universal de derechos humanos*. 10 de diciembre de 1948. A/RES/217(III).
- ONU Asamblea General. *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer*. 18 de diciembre de 1979. <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/cedaw.aspx>.
- ONU Comité para la eliminación de la discriminación contra la mujer. *Recomendación general num. 35 sobre la violencia por razón de género contra la mujer, por la*

*que se actualiza la recomendación general núm. 19.* 26 de julio de 2017. CEDAW/C/GC/35.

ONU Mujeres, Min. De Justicia DDHH y Cultura, Ministerio de Educación, MIES, y Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia. “Folleto: Plan Nacional para la Erradicación de la Violencia de Género hacia la Niñez Adolescencia y Mujeres”. *ONU Mujeres, Ecuador.* 2015.

<https://ecuador.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2015/05/mjdhc-folleto-pnevg>.

Organización de los Estados Americanos. *Convención interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer (Convención de Belém do Pará).* 9 de junio de 1994. <https://www.oas.org/es/mesecvi/docs/BelemDoPara-ESPANOL.pdf>.

Organización Internacional del Trabajo. *C111 - Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación).* 25 de junio de 1958. [http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C111](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111).

Organización Internacional del Trabajo. “La violencia en el trabajo: un problema mundial”. *Organización Internacional del Trabajo.* 20 de julio de 1998. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_008502/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008502/lang--es/index.htm).

Organización Internacional del Trabajo. *Acabar con la violencia y el acoso en el mundo del trabajo.* 2019. ILC.108/V/1.

Organización Internacional del Trabajo. *Guía para la intervención con hombres sobre el acoso sexual en el trabajo y la masculinidad sexista 3: El almacén del material.* San José: Organización Internacional del Trabajo, 2014. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_239618.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_239618.pdf).

Organización Internacional del Trabajo. *Género, salud y seguridad en el trabajo: Hoja informativa 4. El hostigamiento o acoso sexual.* 2012. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_227404.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_227404.pdf).

Organización Internacional del Trabajo. *C190 - Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 190).* 2019. [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C190](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190)

- Organización Internacional del Trabajo. “Definición de la transversalización de la perspectiva de género”. *Organización Internacional del Trabajo*. Accedido 12 de mayo de 2021. <https://www.ilo.org/public/spanish/bureau/gender/newsite2002/about/defin.htm>
- Piélago Solís, David. *Conocer y sensibilizar para prevenir el acoso laboral. Nuevas estrategias*. Majadahonda: FREMAP, 2016.
- Peña Guzmán, Mireya Maritza. “Políticas públicas derechos humanos estado”. *Revista electrónica Aportes Andinos*, n.º 21 (2008): 1-9. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/1003/1/RAA-21-Pe%20Derechos%20humanos%20y%20pol%20adticas%20p%20blicas.pdf>
- Perú Ministerio del trabajo y promoción del empleo. *Trabaja sin acoso: Guía práctica para la prevención y sanción del hostigamiento sexual en el lugar de trabajo en el sector privado y público*. 2017. <http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/vice-trabajo/guia-laboral.pdf>
- Portugués Jiménez, Vanessa D. *Delito de acoso laboral o mobbing*. España: Editorial Bosch, 2011.
- Rodríguez Peñaherrera, Carlos. *Administración Pública Ecuatoriana: breve recuento histórico y algunas ideas para planificar su cambio*. Quito: ILDIS, 1987.
- Roth Deubel, André-Noël. *Políticas públicas formulación, implementación y evaluación*. Bogotá: Ediciones Aurora, 2002. [https://polpublicas.files.wordpress.com/2016/08/roth\\_andre-politicas-publicas-libro-completo.pdf](https://polpublicas.files.wordpress.com/2016/08/roth_andre-politicas-publicas-libro-completo.pdf).
- Rojo, José Vicente, y Ana María Cervera. *Mobbing o acoso laboral*. Madrid: Tébar, 2005.
- Salgado, Judith. *Manual de formación en género y derechos humanos*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar / Corporación Editora Nacional, 2013.
- Scartascini, Carlos, Pablo Spiller, Ernesto Stein, y Mariano Tommasi ed. *El juego político en América Latina: ¿Cómo se deciden las políticas públicas?* Colombia: Mayol Ediciones, 2011. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-juego-pol%C3%ADtico-en-Am%C3%A9rica-Latina-%C2%BFC%C3%B3mo-se-deciden-las-pol%C3%ADticas-p%C3%ABlicas.pdf>.
- Serrano, Diana. “41 denuncias de acoso laboral se han registrado en cuatro meses”. *El Comercio*. 14 de marzo de 2018.

<https://www.elcomercio.com/actualidad/denuncias-acoso-laboral-ecuador-codigodeltrabajo.html>.

Varela, Nuria. *Feminismo para principiantes*. Barcelona: Ediciones B S.A., 2005.

Yerla Gómez, Jeysson A., y Clara I. Hidalgo Romero. “El poder en Foucault: bases analíticas para el estudio de las organizaciones”. *Cuaderno de Administración (Universidad del Valle Cali)*, n.º 44 (2010): 57-70.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n44/v26n44a04.pdf>.



## **Anexos**

### **Anexo 1: Cuestionario de preguntas. Grupo focal. Sistematización grupo focal**

#### **I. Datos generales**

**Fecha de realización:** Quito, D.M., 07 de septiembre de 2018

**Lugar:** Avenida Mariana de Jesús, entre Italia y Alemania

#### **II. Datos grupo focal**

**Nombre de la entidad:** Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento,

**Edad:** 25 a 50 años

**Grupo:** 8 mujeres

**Ocupación:** Servidores públicos

#### **III. Desarrollo de preguntas**

##### **1. ¿Han escuchado acerca del acoso laboral?**

Hubo participación de las mujeres con respecto a la pregunta planteada y todas concordaron que hay varios tipos de acoso laboral, uno del jefe inmediato hacia la persona que trabaja para el o de parte del trabajador hacia el jefe, es cuando existen factores en la parte psicológica que afecta tu trabajo o estabilidad emocional y afecta en la gestión.

La comprensión del concepto permitió afianzar al acoso laboral como una conducta que hace que las personas te hostigan en tu forma de trabajar o tu actitud por varios compañeros de trabajo y que no necesariamente son jefes sino compañeros, es cuando alguien te fastidia permanentemente.

Básicamente, el acoso laboral es algo que va desde arriba hacia abajo, normalmente el jefe tiene una actitud hostil con un subalterno y el resto de los compañeros van en defensa o en apoyo en demerito del compañero y que en la EPMAAPS es demerito que es cualquier cosa que afecta al compañero que le disminuye física y emocionalmente con la finalidad, de hacer que la persona acosada renuncie o se cambie de área. Y en mi experiencia aprendí.

Finalmente, una persona que puede ser hombre o mujer tiene la perversa conducta de agraviar porque las personas son diferentes.

## **2. ¿Qué les parece el ambiente de trabajo de la EPMAPS?**

Las mujeres participantes del grupo focal, todas concordaron que hay un acostumbramiento de la gente al maltrato a los jefes, a los compañeros, a los subalternos y muchas veces el jefe escucha el comentario que se burlan de un compañero en particular y hacen oídos sordos, otras veces los compañeros sistematizan la información dando como respuesta que nosotros las mujeres exageramos si solamente era una simple broma

Así mismo compartieron sus testimonios que las mujeres son exageradas porque fueron criadas de otra manera y esto les permite buscar más estrategias para ensañarse con personas que son diferentes a ellos. Lamentablemente, este tipo de violencia se encuentra enquistada y a la vez institucionalizada.

En cualquier caso, en la EPMAPS en la cual muchos hombres, mujeres y personas de diferentes edades están sufriendo este tipo de acoso entonces el ambiente aparentemente es bueno, pero no lo es y el acoso está naturalizado.

La Empresa te ofrece estabilidad laboral, pero también existen varios elementos que contribuyen a que la relación entre compañeros de trabajo o jefes no sea la más adecuada, simplemente los jefes pueden referirse a confianzas erróneas debido a que varios puestos de trabajo de las entrevistadas corresponden a puestos administrativos como secretarías y esto hace que se genere una mala interpretación de actos erróneos que no contribuyen al crecimiento profesional, especialmente de mujeres que terminan siendo acosadas por estas conductas maliciosas.

Por otra parte, muchas comentaron que cuando se llega a un nivel de hostilidad con los compañeros de trabajo se denota la rivalidad y empiezan a quitar funciones que marcan esta acción de trabajar y que lamentablemente es parte de la cotidianidad laboral de la Empresa.

## **3. ¿Alguien ha sido denunciado por acoso laboral?**

Dentro de los acuerdos establecidos muchas desconocen sobre este particular, pero afortunadamente compartieron que, si hubo denuncias a ciertas personas por acoso laboral, estuvo en investigaciones y esa persona se declaró demente, en el que fue atendido por su problema mental y finalmente fue reintegrado a la Empresa.

El problema de la denuncia es que carece de contenido porque este tipo de violencia no se encuentra erradicada, sino que la Empresa no toma las medidas necesarias que contribuyan a su eliminación, se entiende que debería haber una respuesta positiva por parte de la EPMAPS para frenar el acoso laboral, pero todavía es un camino por andar y realmente las mujeres siguen siendo vulnerables no solo frente a los hombres, sino también a la misma organización municipal.

#### **4. El acoso laboral se produce por el tema de género**

En la pregunta realizada a las mujeres, muchas coincidieron que el acoso laboral se produce hacia las mujeres porque son minoría y se ha verificado que las mujeres son las más acosadas, considerando que el número mayoritario de trabajadores son los hombres y las mujeres son mucho menor que el establecido. Adicionalmente recalcaron que hubo varias mujeres que han sido maltratadas psicológicamente.

También cabe denotar que otra conducta arraigada es el machismo, que tiene como fin aparte de discriminar, irrumpir la relación laboral y discriminar a la mujer en todos los ámbitos que se opera.

#### **5. ¿Cuáles son las clases de acoso laboral que conocen?**

Todas las mujeres compartieron criterios y mencionaron que la principal característica es la discriminación porque todos los hombres se enfocan en liderar procesos, formar parte de las decisiones y hacer a las mujeres a un lado.

Entre las principales características se encuentra el uso de apelativos que a veces caen en lo vulgar o también bromas sexuales que hacen referencia a que las mujeres están a disposición para tolerar, bromas sexuales, micromachismos o bromas pasadas de tono que inducen a la sexualidad femenina.

#### **6. ¿Existe políticas de acoso laboral en el interior de la EPMAPS?**

Muchas mujeres concordaron que actualmente en el interior de la Empresa no existen políticas, sino que muchas veces para frenar el acoso laboral se ha tenido que recurrir al Ministerio del Trabajo en el que toca someterse al juicio engorroso de hacer evidente que hubo acoso laboral

Lamentablemente, desde Talento Humano no hay una respuesta positiva que tenga como fin erradicar la violencia laboral.

Del mismo modo, por parte de la Dirección de Comunicación no han emprendido campañas que involucren la generación de un mensaje positivo alusivo al tema, es decir generar afiches, volantes y inclusive seguir subiendo la información a redes sociales.

## **7. ¿Qué sugerencias harían para frenar el acoso laboral?**

Recomiendan que las decisiones importantes debieran establecerse desde el mismo Directorio de la Empresa para frenar estas conductas que están incrustadas en las relaciones laborales.

Así también sugieren que se debe hacer un cambio profundo en la estructura organizacional de la Empresa, en lo referente a responsabilidades se debería permitir la participación equitativa de más mujeres en puestos gerenciales de alto nivel y puesto operativos en lo referente a choferes, cadeneros u otros que incluyan la fuerza porque las mujeres también pueden ejercer distintas actividades.

Se debe generar un cambio de paradigma incluyendo acápites de la erradicación del acoso laboral en los documentos mandantes de la Empresa como es el Código de Ética, el Reglamento Interno de Talento Humano, la memoria de sostenibilidad para que efectivamente contribuya primero a develar este malestar y segundo a sentir que muchas mujeres que están pasando por esta violencia se encuentran protegidas por la Empresa a la que pertenecen.

Finalmente se debería construir un manual de prevención de acoso laboral que contenga pautas y lineamientos a ser aplicados por varias dependencias como Talento Humano, Dirección de Comunicación y Transparencia, Gerencia de Planificación y las demás entidades que componen la Empresa.

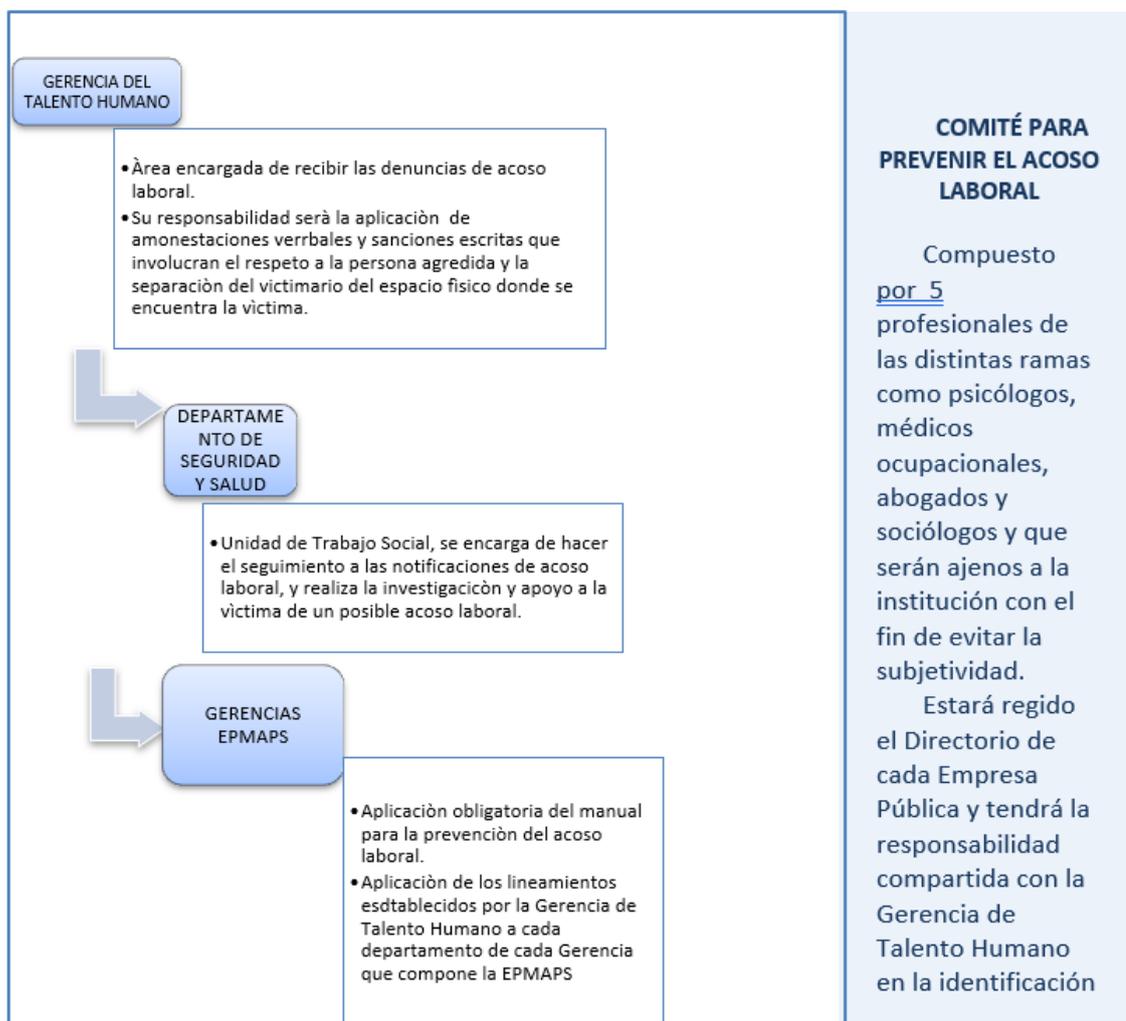
En este sentido, se debe calificar a personas profesionales para conformar un Comité que analice la situación real del acoso laboral y empezar a tomar medidas fuertes para erradicarlo, sino el único mérito que hace la Empresa es conversar con el victimario o victimaria y trasladarlo a otra dependencia. En fin, debe haber una reparación de los derechos vulnerados.

## Anexo 2: Matriz técnica de recopilación de datos

<b>Técnica cualitativa de estudio: Grupo Focal</b>	
<b>Tema o problema</b>	
El acoso laboral (mobbing) a mujeres en empresas municipales de Quito: Caso EPMAPS.	
<b>Procedimiento de aplicación</b>	
1	Se identificó a un grupo de 8 mujeres que tienen una misma realidad, comparten las mismas experiencias como es el irrespeto a sus derechos como trabajadoras en relación con el mobbing.
2	Se mantuvo un acercamiento personalizado con cada una de las mujeres que tienen similitudes en su ejercicio laboral.
3	El grupo focal se realizó en un ambiente relajado, en donde las trabajadoras no tengan presión por parte de sus jefes o sus compañeros de trabajo.
4	Oficina de reuniones de la Unidad de Gestión Psicosocial.
	Lugar: Sala reuniones Gestión Psicosocial.
	Fecha: 07 de septiembre de 2018
	Hora: 14h30
5	Preguntas:
	a. Han escuchado acerca del acoso laboral?
	b. Qué les parece el ambiente laboral en la EPMAPS?
	c. Alguien ha sido denunciado por acoso laboral?
	d. El acoso laboral se produce por el tema de género?
	e. Cuáles son las clases de acoso laboral que conocen?
	f. Existe políticas de acoso laboral en el interior de la EPMAPS?
g. Qué sugerencias harían para frenar el acoso laboral?	
6	Se revisó información primaria y secundaria referente a literatura sobre acoso laboral, centrado en varios autores, entre ellos, Marie France Hirigoyen, psicoanalista experta en temas de acoso laboral, con enfoque de género.
	Se revisó historias de vida y estudios de casos de mujeres maltratadas en el sitio de trabajo.
7	Se estructuró el grupo focal de mujeres en las que se les orientó que uno de los temas importantes es la discrecionalidad y el anonimato sobre aquellas que no quieren ser identificadas. También se trató de poner en los zapatos de su realidad para generar resultados óptimos.
8	Cuando las entrevistadas confiaban en el proceso se comentó positivamente que su intervención contribuye al desarrollo de lineamientos que servirán para implementar políticas de acoso laboral en la EPMAPS.
9	En la estrategia de comprensión y empatía se observó que las mujeres se sentían tranquilas y dispuestas a apoyar, debido a que todas compartían una realidad que se presentaba oculta o silenciada. Esta modalidad contribuyó a que se desarrolle positivamente el grupo focal, generando respuestas que permitan la identificación del acoso laboral en la organización.
10	Se uso una videograbadora que aportó a dar información verídica del acto sin afectar la naturaleza del grupo focal.

Fuente y elaboración propias (2018).

### Anexo 3: Hoja de ruta para denunciar el acoso laboral



Fuente y elaboración propia.