

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Comunicación**

Maestría en Comunicación Estratégica

**Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el  
GAD municipal Rumiñahui**

Wendy Elisa Haro Vásquez

Tutor: Christian Manuel León Mantilla

Quito, 2019





## **Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis**

Yo, Wendy Elisa Haro Vásquez, autora de la tesis intitulada “Estrategia de comunicación contra el Acoso Laboral Descendente en el GAD Municipal Rumiñahui”, 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 magíster en Comunicación Estratégica 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/a 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.

Fecha. ....

Firma: .....



## Resumen

El acoso laboral es un “fenómeno tan viejo como el mismo trabajo”<sup>1</sup>, sin embargo, fue recién en 1984 que el concepto se introdujo en el mundo laboral gracias al psiquiatra de origen alemán Heinz Leymann con el término *mobbing*, y más reciente, a principios de la década de los noventa, se lo identificó como “un fenómeno que no sólo destruye el ambiente de trabajo y disminuye la productividad, sino que también favorece el absentismo, ya que produce desgaste psicológico”<sup>2</sup>. En nuestro país, son muy pocos casos los que se conocen y se resuelven, y esto se debe a múltiples factores: social, jurídico, administrativo, político, económico y comunicacional; siendo este último, el abordado en el presente trabajo, con el objetivo de prevenir el acoso laboral en el GAD Municipal Rumiñahui, así como también, para detectar los casos y restituir los derechos de las víctimas a través de una estrategia de comunicación que, desde un enfoque enactivo, plantea acciones concretas que involucran también a los otros factores o, como los he llamado aquí, componentes. Bajo esta lógica, la presente tesis se ha dividido en tres capítulos: el primero, aborda los orígenes y definiciones del acoso laboral, su relación con otros términos, sus tipos, las actividades o conductas de acoso, su desarrollo a través del tiempo, el perfil de la víctima y del acosador, los factores para que se produzca y las consecuencias, pero además se han incluido datos relacionados con el género y con la realidad ecuatoriana. En el segundo capítulo se ha evaluado el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui, a través de dos herramientas: versión técnica comunicacional del problema, y la encuesta basada en el cuestionario de medición de índices en el trabajo denominado CISNEROS. Finalmente, en el tercer capítulo, se ha definido las acciones comunicacionales por componente del problema (económico, técnico, administrativo-legislativo y sociocultural), a través del árbol de soluciones, así como también por etapa del acoso (prevención, detección e intervención) para combatirlo de manera integral.

---

<sup>1</sup> Marie-France Hirigoyen, “El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana”, (Barcelona: Paidós, 1999), 43.

<sup>2</sup> *Ibíd.*, 43.



## Agradecimientos

Cuando me diagnosticaron depresión grave en febrero 2015, a consecuencia de un año y medio de violencia intrafamiliar, me encontraba iniciando el segundo trimestre de la Especialidad en Comunicación de la Universidad Andina. Este diagnóstico me mantuvo poco más de un mes internada en una clínica de atención psiquiátrica, motivo por el cual me incorporé nuevamente a clases en el tercer trimestre; sin embargo, la medicación recetada es muy fuerte, por lo que no lograba mantenerme despierta, me costaba trabajar e incluso desempeñarme en las tareas cotidianas de casa. El médico me recomendó que retomara mis estudios cuando me encontrara mejor. Yo quería con todas mis fuerzas culminar la especialidad, incluso dejé la medicación para evitar los efectos secundarios, pero tras dos semanas de clases mi cuerpo simplemente no respondía, y entonces tomé la difícil decisión de retirarme a sabiendas de que no podría costearme el estudio nuevamente a corto o mediano plazo.

Hoy en día estoy por graduarme de la Maestría en Comunicación Estratégica, y es en este punto en el cual quiero agradecer infinitamente a la Universidad Andina, pues sin el apoyo de las autoridades, personal administrativo y docente, no hubiese podido regresar en el año 2016 al punto exacto en el que me quedé en los estudios, considerando incluso los valores que cancelé para el periodo 2014-2015. Gracias a mi tutor, Christian León por guiarme, pero sobre todo creer en mí.

La vida está llena de obstáculos que hay que superar, e irónicamente, luego de cuatro años saludable, debo decir que este en particular no ha sido nada fácil para mí. Desde el mes de enero tuve que enfrentarme a mi pasado; entre terapias, juicios y un mal ambiente laboral, por decir lo menos, logré escribir el segundo y tercer capítulo de este trabajo; pero, a la par y sin darme cuenta, el haber sido lo más fuerte posible durante todos estos meses, y cuando por fin los lectores me solicitaron pequeñas recomendaciones para enviar su carta de aprobación, la depresión volvió de manera inesperada y con ella la medicación.

Hoy en día estoy mejor, terminaron los juicios, accedieron a mi cambio de área dentro de mi trabajo y la medicación, reducida a lo mínimo posible como último problema – ayuda,

me permiten escribir estas líneas y reconocer la participación fundamental de mi familia por todo el soporte brindado:

Gracias a mi mami Amada Vásquez por ser luz cuando yo veía solo oscuridad, nunca dejé de confiar en que la justicia llegaría, estuvo en mis momentos de desesperanza absoluta y me dio la fuerza para no darme por vencida. Como una madre que ve a su hijo pequeño enfermo, ha cuidado de mí siendo ya adulta.

Gracias a mi papi Jorge Haro por su empatía con esta enfermedad que sigue siendo un tabú en nuestro país. Él contribuyó para que dentro de mi entorno laboral pudiesen comprender, aunque sea un poco, que necesitaba paz. Ha sido una jugada de la vida que el presente trabajo me llegara tanto los últimos siete meses, pues jamás pensé palpar de primera mano los indicadores de acoso o el síndrome de *bornaut*.

Gracias a mis hermanas Diana y Angie, que, junto con mi mami, me han apoyado a lo largo de mi preparación académica con el cuidado de mis hijos, ellos no tienen una mamá sino cuatro. No he visto mujeres más abnegadas por niños que no son suyos cuando se han enfermado, con sus tareas escolares y sobre todo con el soporte emocional que necesitan.

Gracias a mis hijos David y Sofía, porque, aunque no entienden muchas cosas de “los adultos”, perciben, sienten y han sido asertivos con sus abrazos, sus sonrisas o su sola presencia. Aunque suene trillado, ellos, sin saberlo, son quienes me han dado la fuerza para enfrentarme a mis peores miedos y mayores retos.

Gracias a Pablo Veloz, que a lo largo de dos años y en especial, en este último, ha estado en mis peores momentos, me ha visto llorar y me ha abrazado hasta quedarme dormida, me ha levantado de la cama para salir a disfrutar del día, me ha acompañado en cada trámite o visita médica de mi o mis niños, me ha brindado su amor y ha cargado mis problemas como si fueran suyos.

Sin todas estas personas sé que no lo lograría, les debo tanto y todo. Gracias a ellos por estar en mi vida.



## Tabla de contenido

Introducción.....	11
Capítulo uno: el acoso laboral .....	21
1. Orígenes y definiciones .....	21
2. Acoso laboral y su relación con otros términos.....	23
3. Tipos de acoso laboral .....	27
4. Actividades de acoso laboral .....	28
5. El acoso laboral a través del tiempo .....	29
6. Factores para que se dé el acoso laboral.....	30
7. Consecuencias .....	32
8. Perfil de la víctima.....	35
9. Perfil del acosador .....	37
10. Violencia de género en el trabajo .....	38
11. El acoso laboral en Ecuador.....	45
Capítulo dos: El acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui.....	47
1. Resultados del análisis del fenómeno comunicacional a partir de la versión	
2. técnica comunicacional.....	47
2. Resultados de la aplicación de la escala CISNEROS.....	66
Capítulo tres: Estrategia de comunicación para prevenir, detectar y actuar ante el	
acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui.....	75
1. Árbol de soluciones .....	75
2. Intervención por etapas.....	81
Conclusiones.....	85
Recomendaciones .....	89
Bibliografía.....	91
Anexos.....	95



## Introducción

Heinz Leymann manifestaba que “en el mundo occidental altamente industrializado, el lugar de trabajo es el único campo de batalla que queda donde las personas pueden ‘matarse’ unas a otras sin correr el riesgo de ser llevadas a juicio”<sup>3</sup>, y es que, de manera repetitiva y constante, ciertos “comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos [pueden] atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, [...] poner en peligro su empleo, o degradar el clima de trabajo”<sup>4</sup>, lo cual se conoce como acoso laboral o *mobbing*.

Lo referido por este autor, permite comprender que el contexto laboral se ha convertido en uno de los espacios en los cuales se naturaliza distintas manifestaciones de violencia que afectan a toda clase de personas, sin que exista ninguna clase de represalias o sanciones al respecto, ya que, por mucho tiempo este fenómeno social, ha sido invisibilizado, provocando que en muchos países no se haya implementado una legislatura para sancionar a quienes recurren a esta clase de acciones que atentan en contra de la estabilidad física y psicológica de los demás.

Precisamente una de las variantes del acoso laboral corresponde a la que se perpetua de forma descendente, es decir, cuando “el superior hostiga a un subordinado, con la finalidad de aislarle y de reducir la influencia que pudiera ejercer sobre su entorno”<sup>5</sup>; situación que se genera debido al tipo de poder que presenta el uno respecto del otro, porque este último se encuentra en un cargo inferior, entonces, al ser el subordinado se encuentra bajo un mandato que, dependiendo de cómo se maneje, puede llegar a afectar su estabilidad emocional y física.

El acoso laboral puede clasificarse en tres tipos: “perverso (es en el que existe una pretensión gratuita de destrucción del otro, estratégico (el objetivo es obligar al asalariado a marcharse de la empresa y evitar el procedimiento de despido), e institucional (se utiliza como instrumento de gestión del conjunto del personal)”<sup>6</sup>.

Las actividades que se ejecutan dentro del acoso laboral, según los psicólogos Leymann y Piñuel, superan más de cuarenta y se pueden agrupar según sus finalidades

---

<sup>3</sup> Heinz Leymann, “El Contenido y Desarrollo del *Mobbing* en el Trabajo”, (Suecia: European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996), 12.

<sup>4</sup> Marie France Hirigoyen, “El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana”, (Barcelona: Paidós, 1999), 42.

<sup>5</sup> Cristina Pino “Acoso psicológico en el trabajo. Globalización y Acoso Laboral – Efectos Psicosociales” (Valladolid: Universidad del Valladolid, 2012), 14.

<sup>6</sup> *Ibíd.*, 13.

para: reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador; evitar que tenga la posibilidad de mantener contactos sociales; desacreditarla o impedir mantener su reputación personal o laboral; reducir su ocupación y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional y afectar su salud física o psíquica.

Las consecuencias de todas estas conductas de acoso pueden afectar a la víctima en varios ámbitos su vida e incluso a la gente que le rodea. Aunque varían de persona a persona por las diferencias entre habilidades, capacidades y recursos para afrontarlas, se pueden observar problemas de salud relacionados con la somatización de la tensión nerviosa que produce patologías psicosomáticas “desde dolores y trastornos funcionales hasta trastornos orgánicos, palpitaciones, temblores, desmayos, dificultades respiratorias, gastritis y trastornos digestivos, pesadillas, sueño interrumpido, dificultad para conciliar el sueño, dolores de cabeza y o de espalda, entre las dolencias más frecuentes”<sup>7</sup>; así como alteraciones psicológicas entre las que se incluyen: dificultad para concentrarse, pérdida de memoria, irritabilidad, ansiedad, miedo continuo, ansiedad, disminución de la autoestima, depresión, entre otras.

Adicionalmente se debe señalar que el acoso genera consecuencias a la organización, ya que deteriora el clima laboral, genera conflictos internos entre quienes forman parte de los distintos departamentos o áreas, obstaculiza el trabajo en equipo, atentando contra el funcionamiento orgánico de las instituciones, y su crecimiento profesional.

Precisamente en el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui, el acoso laboral no ha sido tratado y tampoco se ha evidenciado denuncias por escrito que sirvan de disparadores para tomar acciones; sin embargo, es de conocimiento de todo el personal, incluidas las autoridades, que existen casos al respecto, y que, dependiendo de la persona agresora, simplemente se ignoran los hechos.

En lo que va del 2018, la Dirección de Talento Humano ha recibido quejas extraoficiales de acoso laboral de varios servidores (en su mayoría mujeres), por parte de su Directora; sin embargo nadie se atreve a poner una denuncia por escrito y menos aún en el Ministerio del Trabajo; situación que constituye el justificativo perfecto para no tomar acciones concretas, y asumir aparentes soluciones (que a la larga no resuelven el problema de fondo) que incluyen traslado del personal de nombramiento definitivo a otra

---

<sup>7</sup> Cristina Pino, “Acoso psicológico en el trabajo. Globalización y Acoso Laboral – Efectos Psicosociales” (Valladolid: Universidad del Valladolid, 2012), 29.

área, así como desvincular de la entidad al personal de contrato ocasional o nombramiento provisional, lo que da cuenta, de la falta de un procedimiento institucional para denunciar, procesar y solucionar el acoso laboral de manera eficiente.

En relación con lo anteriormente expuesto, la comunicación juega un papel muy importante, pues mediante su reflexión, se pueden “formular aquellas preguntas-problema que tienen una relación vital con nuestra existencia social”<sup>8</sup>, ya que, “el fenómeno de la comunicación es intrínseco al ser social; lo vivimos y experimentamos cotidianamente, en casi todos los espacios y en casi todos los momentos”<sup>9</sup>, como, por ejemplo, en el lugar de trabajo.

Es importante entender que las normativas no son suficientes para combatir el acoso laboral, pues, tomando en cuenta que “la opinión pública no es más que un imaginario social”<sup>10</sup>, la mayoría de servidores públicos tiene muy arraigada la idea de que es mejor renunciar antes de “tener más problemas”, por ello, es común escuchar cosas como: “no sirve de nada presentar una denuncia por escrito si se trata de alguien con más poder porque tiene las de ganar”; “quien tiene el poder, protegerá siempre a los suyos”; “quien tiene el poder, tiene asuntos más importantes que tratar, que atender a trabajadores que se quejan”; “es preferible irse o aceptar un cambio de área, antes de ser despedido”; “la Dirección de Talento Humano y el Ministerio del Trabajo no intervienen a fondo en la problemática, motivo por el cual, no sirve de nada presentar una denuncia que será una pérdida de tiempo”; y finalmente, como no se conoce el proceso de denuncia, se considera que “contratar un abogado, costará demasiado, por lo que es mejor desvincularse de la institución”.

De esta manera, las víctimas entran en una espiral del silencio, pues su tema privado que afecta a nivel personal y profesional, no logra trascender al ámbito público, ya que desde los cuatro supuestos básicos de esta teoría se establece que: “primero, las personas tenemos un miedo innato al aislamiento”,<sup>11</sup> ya por ejemplo, no se manifiesta lo que ocurre para no generar más ira en el victimario, y que en consecuencia, realice acciones encaminadas a perjudicar la imagen de la víctima dentro de la institución e incluso fuera de ella, si pretende conseguir otro trabajo. “Segundo: la sociedad amenaza

---

<sup>8</sup> María I, Vasallo de Lopes, “Reflexividad y Relacionismo como cuestiones epistémicas en la investigación empírica en comunicación”, art, s.f, 16.

<sup>9</sup> Marta Rizzo, “Imaginarios sobre la comunicación. Algunas certezas y muchas incertidumbres en torno a los estudios de la comunicación” (Barcelona: Institut de la Comunicació, 2012), 9.

<sup>10</sup> Rubén Dittus, “La opinión pública y los imaginarios sociales: hacia una redefinición de la espiral del silencio”, (Concepción: Universidad Católica de la SSma, 2005), 61.

<sup>11</sup> *Ibíd.*, 62.

con el aislamiento al individuo que se desvía”<sup>12</sup>, ya que cuando se conoce de una persona que ha realizado una denuncia a sus jefes, se piensa dos veces antes de contratarla en otro lugar, pues se evita a “trabajadores conflictivos”. “Tercero, como consecuencia de ese miedo, el individuo intenta captar corrientes de opinión”<sup>13</sup>, ya que las víctimas, basadas en testimonios de otras personas que no recibieron apoyo, o incluso en recomendaciones del Departamento de Talento Humano de sus instituciones, deciden buscar vías alternas a la denuncia; y “cuarto: los resultados de ese cálculo afecta la expresión o el ocultamiento de las opiniones”<sup>14</sup>, pues la víctima sabe que no tendrá apoyo, y prefiere irse de la institución sin mayor explicación.

Por otra parte, “los temas de mayor interés para la prensa en el caso de los gobiernos seccionales son principalmente las obras”<sup>15</sup>, por lo que un tema social como el acoso laboral, no se contempla en su agenda, a menos que esté directamente vinculado con la máxima autoridad y en un plano sexual, situación que supone un reflejo de lo que sucede en todo el país, ya que los temas que llaman la atención, son aquellos que buscan saciar el morbo de “una sociedad que solo quiere divertirse”.<sup>16</sup>

En este sentido, este proyecto de investigación plantea una estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui, con acciones concretas por componente del problema (económico, técnico, administrativo-legislativo y sociocultural), y por etapa (prevención, detección e intervención), a partir del análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de la Versión Técnica Comunicacional del problema y la aplicación del cuestionario CISNEROS.

Respecto a las investigaciones efectuadas sobre acoso en el trabajo, cabe señalar que estas suelen reducirse al del tipo sexual, sin embargo, este tipo de violencia tiene muchas más derivaciones que, en su mayoría, no suelen ser perceptibles, tales como: descalificar, desacreditar, aislar, hacer novatadas o inducir al error; y que, en principio, suelen tomarse como bromas y, por tanto, las víctimas dejan pasar o sencillamente no saben cómo poner un alto.

En el mundo del trabajo [...] los procedimientos de acoso están mucho más estereotipados que en la esfera privada. Sin embargo, no por ello son menos

---

<sup>12</sup> Rubén Dittus, “La opinión pública y los imaginarios sociales: hacia una redefinición de la espiral del silencio”, 62.

<sup>13</sup> *Ibíd.*

<sup>14</sup> *Ibíd.*

<sup>15</sup> Roberto Izurieta, “Estrategias de Comunicación para Gobiernos”, (Washington DC: GSPM, 2001), 218

<sup>16</sup> Adriana Amado, “La comunicación pública como espectáculo”, (Buenos Aires: Fundación Korand Adenauer, sf), 14.

destructivos, aun cuando las víctimas estén menos expuestas a sus efectos en la medida en que, para sobrevivir, eligen marcharse en la mayoría de los casos.<sup>17</sup>

Cabe señalar que la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) aborda el tema del acoso únicamente como un elemento causal para la destitución de un servidor público, quien puede ser separado en caso de efectuar algún tipo de agresión que atente contra quienes forman parte de la institución, tal como se establece en su artículo 48. En lo que respecta al Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público, se establece reformas respecto al apoyo psicológico que determina que:

Quien denuncie haber sido víctima de un acto de violencia laboral o haber sufrido acoso sexual, abuso sexual, trata, discriminación o violencia de cualquier índole, durante el proceso de investigación de los hechos en el respectivo sumario administrativo, tendrá acompañamiento psicológico con profesionales médicos de los órganos especializados del sector público, como parte del apoyo brindado por parte del sistema de salud ocupacional. Este acompañamiento se lo proporcionará, siempre y cuando la o el servidor lo solicite, para lo cual la UATH realizará las gestiones pertinentes a fin de atender estos requerimientos. Respecto de los servidores o servidoras que hubieren sido sancionados como responsables de dichos actos, la máxima autoridad de la institución someterá dicha resolución a conocimiento de la Fiscalía General del Estado, de ser el caso, y se sujetarán a tratamiento psicológico a fin de superar las conductas en este sentido. En caso de destitución, y, luego del periodo de inhabilitación y en forma previa a ser rehabilitados, deberán demostrar a través de los respectivos documentos médicos que se sometieron a tratamiento psicológico y superaron dichas formas de expresión de su conducta.<sup>18</sup>

En cuanto a la LOSEP, se establece la introducción de la definición de acoso laboral, término que debe entenderse como:

Todo comportamiento atentatorio a la dignidad de la persona, ejercido 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. El acoso podrá considerarse como una actuación discriminatoria cuando sea motivado por una de las razones enumeradas en el artículo 11.2 de la Constitución de la República, incluyendo la filiación sindical y gremial.<sup>19</sup>

En el Código del Trabajo se define también el Acoso Laboral, la implementación de programas de capacitación y políticas direccionadas a identificar las modalidades de

---

<sup>17</sup> Marie-France Hirigoyen, “El acoso moral: El maltrato psicológico en la vida cotidiana”, (Barcelona: Paidós, 1999), 42.

<sup>18</sup> Asamblea Nacional, “Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público”, (Quito: Lexis, 2011), 77.

<sup>19</sup> Asamblea Nacional, “Ley Orgánica de Servicio Público”, (Quito: Lexis, 2017), 4.

esta problemática, así como el procedimiento para efectuar una denuncia por parte de un trabajador en caso de ser víctima de esta clase de agresión. No obstante, tanto en este cuerpo legal como en los referidos con anterioridad, no se evidencia ningún instrumento de comunicación centrado en la prevención, razón por la cual es necesario establecer estrategias de comunicación que permitan a las personas prevenir situaciones de acoso o actuar en caso de haber sido víctima, sin miedo a represalias.

En este contexto, este trabajo, a partir de un método descriptivo – exploratorio con un enfoque cualitativo, pretende servir de guía para establecer herramientas que permitan a todos los actores involucrados (víctima, autoridades de la institución, instituciones de control y sanción), actuar ante el problema, tanto en materia de prevención, como en materia de detección y respuesta.

En este sentido, en el primer capítulo se aborda los conceptos de acoso laboral, tomando en cuenta las investigaciones realizadas por el psicólogo, profesor y psiquiatra alemán Heinz Leymann, pionero en la divulgación del acoso laboral en Europa y en establecer cuarenta y cinco actividades que pueden considerarse acoso según la frecuencia sobre la que se ejercen sobre la víctima.

También se recurre a los aportes de la psiquiatra, psicoanalista y psicoterapeuta francesa Marie-France Hyrigoyen, quien da un giro al término *mobbing* y lo describe no solo como acoso laboral sino como acoso moral, por contemplar en su ejecución sobre el sujeto afectado, conductas que faltan a la ética y moral. De igual forma se toman en consideración, las contribuciones del psicólogo, ensayista y profesor español Iñaki Piñuel, quien desarrolló el “Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales”<sup>20</sup>, mejor conocido como barómetro de CISNEROS para “sondear de manera periódica el estado y los índices de violencia en el entorno laboral”<sup>21</sup>, mediante la aplicación de tres escalas que pretenden evaluar el grado de acoso psicológico sufrido por la víctima, valorar el estrés postraumático a partir de criterios diagnósticos y medir la intención de la persona de cambiar de trabajo y/o de profesión.

A partir de la literatura académica revisada, se incluyen subtemas como los orígenes y definiciones del acoso laboral, relación con otros términos, tipos, actividades

---

<sup>20</sup> Ángel M. Fidalgo, Iñaki Piñuel, “La escala Cisneros como herramienta de valoración”, (Alcalá: Psicothema, 2004), 616

<sup>21</sup> *Ibíd.*



o conductas de acoso, desarrollo a través del tiempo, perfil de la víctima, factores, consecuencias, acoso laboral y género, y, acoso laboral en Ecuador.

El segundo capítulo, está compuesto de dos subtemas que recogen la evidencia del acoso laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui, ubicado entre las calles Montufar y Espejo, en la ciudad de Sangolquí, y que cuenta con 831 personas, entre servidores administrativos de nombramiento o contrato ocasional, servidores operativos de Código de Trabajo y funcionarios de libre remoción.

El primer subtema “Hallazgos de la VTC: Primera aproximación al problema”, se trata de un análisis inicial de la Versión Técnica Comunicacional del problema, definido de manera general, donde consta el levantamiento de 16 tablas y 4 diagramas que establecen: la frase núcleo del problema, sus aspectos o componentes (económico, técnico, legislativo-administrativo y sociocultural), los niveles por aspecto (síntomas, consecuencias, causas próximas y causas básicas), el reconocimiento de actores por aspecto, un mapeo comunicacional de emociones, y el reconocimiento y caracterización de matrices socioculturales. El formato fue creado por la profesora argentina Sandra Massoni, investigadora experta en estudios comunicacionales, desde los nuevos paradigmas de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, cuyo enfoque está dirigido a los procesos de comunicación estratégica y cómo estos pueden contribuir al desarrollo de una transformación social, fomentando la participación de todos los miembros de una comunidad y logrando la transferencia de conocimientos, pues su “núcleo de investigación y desarrollo enfocado en estudiar a los fenómenos comunicacionales desde una perspectiva específicamente comunicacional”<sup>22</sup>, impulsa la participación con miras a compromisos sociales, que propicien el desarrollo y progreso social, el entendimiento, la igualdad de oportunidades, la justicia, la educación y la democracia.

Esta perspectiva comunicacional abarca el mapeo de todo el territorio de investigación, no solo para aplicar planes o técnicas elaboradas por expertos en el tema, sino para co-diseñar nuevas herramientas junto con los actores involucrados; además de no solo identificar y ubicar elementos, sino para reconocer y conectar los eventos; ya que se trata de una comunicación enactiva que toma en cuenta lo multidimensional, multidisciplinar y la emocionalidad de los actores en cada etapa del proceso, siendo “un espacio de encuentro entre actores socioculturales. Momento relacionante de la

---

<sup>22</sup> Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, “La Comunicación Estratégica”, <https://comunicacionestrategicarosario.sites.google.com/site/comunicacionestrategicarosario/>, 2018.

diversidad [que] Es estratégica por cuanto es donde ocurre el cambio, la transformación cognitiva de los actores [e] implica la participación en tanto acción transformadora común – con otros-, no simétrica y sin pretensiones de completitud.”<sup>23</sup>

En cuanto al segundo subtema, “Resultados de la aplicación de la escala CISNEROS”, parte de la descripción de 43 situaciones hostiles, determinadas por Piñuel para medir la frecuencia con que se producen. Sin embargo, para el caso del GAD Municipal Rumiñahui, la escala incorporada en una encuesta tiene el objetivo de identificar específicamente el número de casos de acoso laboral descendente.

El público objetivo es el personal administrativo de la institución (474 personas), y los datos recopilados son: porcentaje de personas que han sufrido acoso laboral descendente, porcentaje de mujeres y hombres víctimas de este tipo de acoso, rango de edades de las víctimas (menor de 23 años, entre 24 y 30 años, entre 31 y 40 años, entre 41 y 50 años, 51 y más años), áreas de trabajo con mayor número de casos, y frecuencia con que se producen estas conductas (0 = Nunca, 1 = Pocas veces al año o menos, 2 = Una vez al mes o menos, 3 = Algunas veces al mes, 4 = Una vez a la semana, 5 = Algunas veces a la semana y 6 = Todos los días).

Sí se marca uno o más indicadores, con una frecuencia “por lo menos semanal (respuestas 4, 5 o 6) durante un periodo continuado de al menos seis meses, padece una situación de hostigamiento psicológico en [el] trabajo”<sup>24</sup>. En la última parte, además de colocar las características de la muestra y las 43 conductas, se agrega la siguiente pregunta con opciones de respuesta “sí” o “no”. En el transcurso de los últimos 6 meses, ¿ha sido usted víctima de por lo menos alguna de las anteriores formas de maltrato psicológico de manera continuada (con una frecuencia de más de 1 vez por semana)?”. Entre las 43 conductas de acoso están las siguientes:

Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él; me ignoran, me excluyen o fingen que no existo; me interrumpen continuamente impidiendo que me exprese; me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética; evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada; me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia; me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido, me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias...<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Sandra Massoni, “Comunicación Estratégica: matrices de datos en la investigación enactiva”, 94-95

<sup>24</sup> Iñaki Piñuel, “*Mobbing*: manual de autoayuda”, (Barcelona: Random House Mondadori, S.A, 2005), 100.

<sup>25</sup> Iñaki Piñuel, “*Mobbing*: manual de autoayuda”, (Barcelona: Random House Mondadori, S.A, 2005), 96-97

Las dos herramientas trabajadas a lo largo del desarrollo del capítulo dos, permiten visibilizar el problema de una manera integral, permitiendo que el tercer capítulo “Estrategia de comunicación para prevenir, detectar y actuar ante el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui”, contenga acciones concretas y ejemplificadoras para combatir este problema que afecta la salud mental y física de las víctimas.

El primer subtema de este capítulo contiene un árbol de solución por componente del problema, es decir, acciones concretas para abordar las limitaciones en los componentes económico, técnico, legislativo-administrativo y sociocultural, a partir del análisis de la Versión Técnica Comunicacional del Acoso Laboral Descendente en el GAD Municipal Rumiñahui. En un árbol de soluciones, “se identifican los procesos comunicacionales deseables y posibles para cada matriz sociocultural y para cada aspecto del problema. Se enlistan o sistematizan acciones y productos comunicacionales que aportan en la dirección buscada en el despliegue de la estrategia”<sup>26</sup>, entendiendo por matriz sociocultural “al esquema que describe rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo o sector social, su linaje de transformaciones [...] un autodispositivo colectivo que programa en cada grupo o sector su sistema de percepción – acción”.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Sandra Massoni, “Comunicación Estratégica: matrices de datos en la investigación enactiva”, 102.

<sup>27</sup> *Ibíd.*, 95.



## Capítulo uno: el acoso laboral

### 1. Orígenes y definiciones

El acoso laboral es conocido también como *mobbing*, hostigamiento, acoso psicológico, acoso moral, psicoterror, *bossing*, entre otros. Sin embargo, su uso más frecuente se presenta como *mobbing*, palabra que fue usada por primera vez por el etólogo Korad Lorenz para describir “los ataques de un grupo de animales más pequeños que amenazan a un solo animal más grande”<sup>28</sup>. Posteriormente, un médico sueco, utilizó esta terminología para describir el “comportamiento muy destructivo de pequeños grupos de niños dirigido contra (la mayoría de las veces) a un solo niño”<sup>29</sup>, pero cuya descripción e investigaciones, durante los últimos 20 años, se ha ido especializando hasta llegar a categorizarse como *bulling*.

Siguiendo esta línea, es el psicólogo, psiquiatra y profesor universitario de origen alemán pero nacionalizado sueco, Heinz Leymann, quien en la década de los 80 toma la palabra *mobbing*, cuando encuentra este mismo comportamiento hostil en los lugares de trabajo; bajo la justificación de que, en comparación con el término inglés “intimidación”, usualmente usado por los ingleses y australianos, y que consiste en un tipo de “comunicación desastrosa”<sup>30</sup>, implica agresión física y amenaza. El *mobbing* “con bastante frecuencia se realiza de una manera muy reservada, aunque todavía con efectos altamente estigmatizadores”<sup>31</sup>, pues son casi inexistentes los casos en los que la violencia física puede observarse en los espacios laborales, y por lo tanto sugiere “mantener la palabra ‘intimidación’ para las actividades entre niños y adolescentes en la escuela, y reservar la palabra *mobbing* para el comportamiento adulto”.<sup>32</sup>

En consecuencia, Leymann afirma que el “*mobbing* en la vida laboral, implica una comunicación hostil e inmoral, que es dirigida de manera sistemática por uno o unos cuantos individuos principalmente hacia un individuo”<sup>33</sup>, y que ocurre al menos una vez a la semana, con al menos seis meses de duración, provocando en la víctima un

---

<sup>28</sup> Heinz Leymann, “El Contenido y Desarrollo del *Mobbing* en el Trabajo”, (Suecia: European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996), 6

<sup>29</sup> *Ibíd.*

<sup>30</sup> *Ibíd.*

<sup>31</sup> *Ibíd.*

<sup>32</sup> *Ibíd.*

<sup>33</sup> *Ibíd.*, 7.

sentimiento de indefensión y desamparo, así como sufrimiento psicológico, psicosomático y social que puede llegar a “ocasionar condiciones psiquiátricamente o psicosomáticamente patológicas”.<sup>34</sup>

Por su parte, la psiquiatra, psicoanalista y psicoterapeuta francesa Marie-France Hirigoyen, prefiere utilizar el término “acoso moral”, pues afirma que su elección “significa una toma de postura [...] de lo que consideramos aceptable en nuestra sociedad y de lo que rechazamos [...], ya que uno de los denominadores comunes entre las víctimas es el sentimiento de haber sido maltratadas, despreciadas, humilladas, rechazadas”<sup>35</sup> por una o más personas que buscan “causar prejuicio, desestabilizar al otro y servirse de su psicología con una intención propiamente perversa”.<sup>36</sup> En este sentido, define al acoso moral como “toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud...) que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo”.<sup>37</sup> El acoso moral se trata entonces de “una violencia en pequeñas dosis, que no se advierte y que, sin embargo, es muy destructiva”.<sup>38</sup>

Finalmente, Iñaki Piñuel afirma que la definición correcta del término *mobbing* en castellano debería ser “‘acoso psicológico en el trabajo’. La denominación ‘acoso moral’, que se usa a veces, es abiertamente incorrecta. No se trata del acoso a la moral o a la ética o a las buenas costumbres de la víctima, ya que, si tuviéramos que calificar este tipo de acoso, deberíamos decir más bien acoso ‘inmoral’”<sup>39</sup>. Así también, asegura que hablar de acoso laboral o acoso en el trabajo genera confusiones con el acoso sexual, sin embargo, para efectos del presente trabajo, se ha establecido la utilización del término “acoso laboral” por abarcar dentro de sí a todos los tipos de hostigamiento en el lugar de trabajo.

---

<sup>34</sup> Heinz Leymann, “El Contenido y Desarrollo del *Mobbing* en el Trabajo”, (Suecia: European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996), 7

<sup>35</sup> Marie-France Hirigoyen, “Acoso Moral en el Trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso”, (Barcelona: Paidós, 2001), 17.

<sup>36</sup> *Ibíd.*, 19.

<sup>37</sup> *Ibíd.*

<sup>38</sup> *Ibíd.*

<sup>39</sup> Iñaki Piñuel, “*Mobbing*: manual de autoayuda”, (Barcelona: Random House Mondadori, S.A, 2005), 62

## 2. Acoso laboral y su relación con otros términos

### Acoso laboral y conflicto

Hirigoyen afirma que se debe tener cuidado con la aplicación de término acoso moral, pues se tiende a “hablar de acoso cada vez que la jerarquía humilla, aunque la agresión se produzca una vez. Sin embargo [...] acosar es ‘someter sin reposo a pequeños ataques repetidos’. Está claro que se trata de un acto concebible únicamente si se da de modo duradero”.<sup>40</sup>

Ahora bien, según Leymann, el *mobbing* debe obviar conflictos temporales, pues “la distinción entre conflicto y *mobbing* no se centra en lo que se hace o cómo se hace, sino en la frecuencia y duración de lo que se hace”.<sup>41</sup> En este sentido, “la definición científica implicada por el término *mobbing*, se refiere a una interacción social a través de la cual un individuo (rara vez más) es atacado por uno o más (rara vez más de cuatro) individuos casi diariamente, y por periodos de muchos meses, llevando a la persona a una posición casi desamparada con un riesgo de expulsión potencialmente alto”.<sup>42</sup>

Entonces, el *mobbing*, puede ser considerado como un conflicto exagerado que evoluciona inmediatamente o después de un tiempo, aunque con las mismas consecuencias negativas para la víctima. No obstante, mientras Leymann considera el *mobbing* como el resultado de un “conflicto profesional mal resuelto”<sup>43</sup>, Hirigoyen plantea que si existe acoso moral, “es precisamente porque no se ha conseguido establecer un conflicto”<sup>44</sup>, pues en este último se puede observar una guerra abierta que, a diferencia del acoso, no oculta nada y en donde los actores pueden verbalizar sus molestias con el objetivo de destruir “un antiguo sistema de funcionamiento para reconstruir otro”.<sup>45</sup>

Un conflicto entonces significa “una fuente de renovación y de reorganización que obliga a cuestionarse y a funcionar según nuevas formas. Permite movilizar las energías y unir a las personas, modificar las alianzas, expresar las complejidades y, sobre todo, aporta un poco de animación y de novedad a contextos profesionales demasiado rutinarios”.<sup>46</sup>

---

<sup>40</sup> Marie-France Hirigoyen, “Acoso Moral en el Trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso”, (Barcelona: Paidós, 2001), 17.

<sup>41</sup> Heinz Leymann, “El Contenido y Desarrollo del *Mobbing* en el Trabajo”, (Suecia: European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996), 7.

<sup>42</sup> *Ibíd.*

<sup>43</sup> *Ibíd.*

<sup>44</sup> *Ibíd.*

<sup>45</sup> *Ibíd.*

<sup>46</sup> *Ibíd.*

Lo positivo de un conflicto, es que se pueden reconocer a los interlocutores, sus necesidades y posturas, pero por otro lado, puede desencadenar en la formación de “clanes y grupos rivales, así como en actitudes competitivas y de rivalidad”.<sup>47</sup> El acoso moral por su parte, “no se establece en una relación simétrica como el conflicto, sino en una relación dominante-dominado, en la que el que controla el juego, intenta someter al otro y hacerle perder su identidad. Cuando esto ocurre, dentro de un cuadro de relación de subordinación, es un abuso de poder jerárquico y la autoridad legítima sobre el subordinado se convierte en dominio sobre una persona”.<sup>48</sup> En consecuencia, el acoso moral “es una manera de bloquear cualquier cambio”.<sup>49</sup>

Los conflictos, pueden traducirse en desencuentros que “son parte de las relaciones humanas y no son situaciones de acoso psicológico. El escalamiento de un conflicto en el tiempo y sin una gestión proactiva puede llevar a casos de *mobbing*”.<sup>50</sup>

Respecto a ello, Gómez<sup>51</sup> señala que la función de las instituciones debe centrarse en la mediación de los conflictos y contribuir a que estos se establezcan como espacios de diálogo para compartir distintos puntos de vista por parte de quienes forman parte de la organización, respecto a un tema en particular; no obstante en caso de que estos conflictos continúen, se deben establecer mecanismos para intervenir al respecto y disminuir su impacto, además de establecer protocolos mediante los cuales se pueda proteger y garantizar los derechos de quienes han sido víctimas de alguna clase de acción de acoso laboral.

### **Acoso laboral y estrés**

Ante la duda de si el *mobbing* es la fuente de estrés o su resultado, Leymann asegura que el estrés es un término utilizado “siempre para la reacción a un estímulo denominado estresor”<sup>52</sup>, y el *mobbing* resulta “un estresor social extremo, que provoca reacciones de estrés, las cuales a su vez pueden convertirse en estresores sociales para otros”<sup>53</sup>, pues este, consiste en “un fenómeno social extremo, desencadenado por

---

<sup>47</sup> Heinz Leymann, “El Contenido y Desarrollo del *Mobbing* en el Trabajo”, (Suecia: European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996), 7.

<sup>48</sup> Marie-France Hirigoyen, “Acoso Moral en el Trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso”, (Barcelona: Paidós, 2001), 28.

<sup>49</sup> *Ibíd.*

<sup>50</sup> Iñaki Piñuel, “*Mobbing*: manual de autoayuda”, (Barcelona: Random House Mondadori, S.A, 2005), 75.

<sup>51</sup> Gloria Gómez, “Conflicto en las organizaciones y mediación”, (Andalucía: Universidad Internacional de Andalucía, 2013), 47.

<sup>52</sup> Heinz Leymann, “El Contenido y Desarrollo del *Mobbing* en el Trabajo”, (Suecia: European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996), 8.

<sup>53</sup> *Ibíd.*



estresores sociales extremos, que causa una variedad de efectos negativos, por ejemplo reacciones biológicas y psicológicas”<sup>54</sup>, es decir, ambos se alimentan el uno al otro de la siguiente forma:

Condiciones psicosociales muy malas en los lugares de trabajo pueden causar reacciones de estrés biológicas, medibles por la producción de adrenalina en el cuerpo. Esto a su vez puede estimular sentimientos de frustración. A través de procesos psicológicos (especialmente si los empleados carecen de conocimientos sobre cómo analizar los estresores sociales en el trabajo), las personas frustradas pueden, en cambio, culparse unas a otras, convirtiéndose así en estresores sociales las unas para las otras, y desencadenando una situación de acoso psicológico para una sola persona.<sup>55</sup>

Hirigoyen concuerda con la postura de Leymann en cuanto al estrés, que ante todo se trata de “un estado biológico”<sup>56</sup> generado por situaciones sociales y psicológicas moderadas provocadas por una mala organización del trabajo, mientras que el acoso moral, a diferencia del estrés, se evidencia “cuando la persona que constituye el blanco, percibe la malevolencia de la que es objeto, es decir, cuando la negativa a la comunicación es manifiesta y humillante, cuando las críticas que se hacen del trabajo son malintencionadas y las actitudes y palabras se tornan injuriosas”<sup>57</sup>. Ciertamente, “el estrés sólo es destructivo si es excesivo, el acoso es destructivo por su propia naturaleza”.<sup>58</sup>

### **Acoso laboral y maltrato de la dirección**

Según Hirigoyen, el maltrato de la dirección se refiere a toda “conducta tiránica de ciertos dirigentes [...] que someten a sus asalariados a una presión terrible o les tratan con violencia, lanzándoles invectivas e insultándoles, negándoles todo trato de respeto”.<sup>59</sup> Se diferencia del acoso moral porque no tiene procedimientos ocultos, sino que está a la vista de todos, con la particularidad de que todos los trabajadores reciben el mismo trato e incluso pueden ser sujeto de deleite para el jefe “tirano”, cuando deliberadamente provoca que unos se peleen contra otros.

---

<sup>54</sup> Heinz Leymann, “El Contenido y Desarrollo del *Mobbing* en el Trabajo”, (Suecia: European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996), 8.

<sup>55</sup> *Ibíd.*

<sup>56</sup> Marie-France Hirigoyen, “Acoso Moral en el Trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso”, 22.

<sup>57</sup> *Ibíd.*

<sup>58</sup> Marie-France Hirigoyen, “El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana”, (Barcelona: Paidós, 1999), 22.

<sup>59</sup> *Ibíd.*, 28.

### **Acoso laboral y acciones esporádicas**

Como ya se ha mencionado, el acoso moral está caracterizado por conductas, actitudes o palabras hostiles, cuya repetición de manera sistemática puede causar graves daños a una persona. Estas acciones, para ser consideradas acoso deben, según Leymann, repetirse “como mínimo una vez por semana a largo de un plazo mínimo de seis meses”<sup>60</sup>; sin embargo, Hirigoyen plantea que establecer una frecuencia para determinar el acoso, es excesivo, ya que su gravedad “no depende solo de la duración, sino también de la violencia de la agresión. ¡Hay actuaciones particularmente humillantes que pueden destruir a una persona en menos de seis meses!”<sup>61</sup>, pero, de manera general, “el término ‘acoso moral’ es inapropiado para calificar una determinada actitud agresiva de un empresario, aunque dicha agresión haya tenido consecuencias especialmente graves para la víctima”<sup>62</sup>, y en tal virtud es mejor describirlo como un “acto de violencia”. Es así como, “una reacción esporádica no puede ser más que la expresión de una reacción impulsiva”<sup>63</sup> de momento, y que, a diferencia del acoso, carece de premeditación y perpetuidad.

### **Acoso laboral y malas condiciones de trabajo**

Usualmente, estos dos términos suelen confundirse, sin embargo, aquí “es donde la noción de intencionalidad adquiere toda su relevancia”.<sup>64</sup> Por ejemplo, las malas condiciones del espacio de trabajo, en cuanto a ergonomía se refiere, no necesariamente constituyen un acto de acoso, salvo si este trato se observa específicamente para un solo trabajador con el afán de desanimarle. Las malas condiciones de trabajo se diferencian del acoso laboral, porque se presentan por igual ante y para todos los empleados.

### **Acoso laboral y coacciones profesionales**

Por coacciones profesionales puede entenderse a determinadas acciones, establecidas en la normativa institucional, que son aplicadas a los trabajadores con el objetivo de aplicar correctivos o estimularlos, como, por ejemplo, en el primer caso, sanciones por atrasos repetidos o mala atención a los usuarios externos, y; en el segundo

---

<sup>60</sup> Marie-France Hirigoyen, “El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana”, (Barcelona: Paidós, 1999), 30.

<sup>61</sup> *Ibíd.*

<sup>62</sup> *Ibíd.*

<sup>63</sup> *Ibíd.*

<sup>64</sup> *Ibíd.*, 33.

caso, una evaluación al desempeño que sugiera al sujeto “mejorar” en ciertas competencias técnicas o conductuales. El acoso laboral, por el contrario, no ejerce una presión legítima para motivar, sino que implica conductas abusivas. Tomando el mismo caso de las sanciones por atraso, esta se da a la primera sin permitir al trabajador, presentar su respectiva justificación.

### **Acoso laboral y síndrome de *burnout* o el “quemado”**

El síndrome del “quemado”, al igual que el acoso laboral, también es un problema de salud laboral, pero que, a diferencia del segundo, no tiene su causa en comportamientos de hostigamiento, sino que se desarrolla, sobre todo en profesionales comprometidos en ayudar a otras personas, como por ejemplo, en médicos, enfermeras, trabajadoras sociales, profesores, miembros de organizaciones asistenciales, entre otros; que llegan a “caer en un estado de fatiga o frustración respecto a su devoción o vocación inicial a una causa, forma de vida o relación, que ha fracasado en producir los resultados esperados por ellos”.<sup>65</sup>

Este síndrome puede identificarse por tres elementos: “una sensación de agotamiento emocional, una actitud de desinterés hacia las personas en el trato profesional y un sentimiento de improductividad o falta de logros en el desempeño profesional”<sup>66</sup>, que desencadena en absentismo laboral, automedicación, problemas de salud física y psicológica como la depresión o adicciones, de allí que, suele confundirse con acoso laboral.

Los factores de riesgo que incrementan la probabilidad de *burnout* son: “ser mujer, joven, profesional asistencial o vocacional, tener elevadas expectativas sobre la profesión, no tener pareja estable y trabajar en turnos rotatorios”.<sup>67</sup>

### **3. Tipos de acoso laboral**

Una de las variantes de acoso laboral es el denominado descendente, en el cual “el superior hostiga a un subordinado, con la finalidad de aislarle y de reducir la influencia

---

<sup>65</sup> Iñaki Piñuel, “*Mobbing*: manual de autoayuda”, (Barcelona: Random House Mondadori, S.A, 2005), 76.

<sup>66</sup> *Ibíd.*, 77.

<sup>67</sup> Manuel Frutos, “Relación entre los modelos de gestión de recursos humanos y los niveles de estrés laboral y burnout en los profesionales de enfermería de atención especializada”, (León: Universidad de León, 2014), 6.

que pudiera ejercer sobre su entorno”<sup>68</sup>, puede ser “perverso (en el que existe una pretensión gratuita de destrucción del otro, estratégico (el objetivo es obligar al asalariado a marcharse de la empresa y evitar el procedimiento de despido), e institucional (se utiliza como instrumento de gestión del conjunto del personal)”.<sup>69</sup>

#### 4. Actividades de acoso laboral

Luego de varias entrevistas informales, Leymann clasificó 45 actividades de acoso laboral en cinco categorías, según los efectos que ocasionan sobre la víctima:

1. Efectos sobre las posibilidades de las víctimas para comunicarse adecuadamente (la administración no le da ninguna posibilidad para comunicarse; usted es silenciado; ataque verbal contra usted en relación con las tareas; amenazas verbales; actividades verbales para rechazarlo; etc.);
2. Efectos sobre las posibilidades de las víctimas para mantener contactos sociales (los colegas no hablan más con usted o usted incluso tiene prohibido hacerlo por la administración; usted está aislado en una habitación muy lejos de otros; se le “hace el vacío”; etc.);
3. Efectos sobre las posibilidades de las víctimas para mantener su reputación personal (chismes acerca de usted; otros lo ridiculizan; otros se burlan de su discapacidad, su herencia étnica, o la manera en que se mueve o habla; etc.);
4. Efectos sobre la situación laboral de las víctimas (no recibe ninguna tarea en absoluto; le proporcionan tareas sin sentido; etc.);
5. Efectos sobre la salud física de las víctimas (le dan tareas peligrosas; otros lo amenazan físicamente o usted es atacado físicamente; usted es hostigado sexualmente en forma activa; etc.)<sup>70</sup>

Como se puede apreciar en esta clasificación propuesta por Leymann, las acciones que se llevan a cabo a través del acoso laboral tienen por objetivo intimidar a la víctima de diversas maneras y disminuir su capacidad para desempeñarse en el contexto laboral, limitando su derecho a comunicarse, relacionarse con otras personas que forman parte de la organización, incidir negativamente sobre su reputación y autoestima, obligar a la realización de tareas inapropiadas a sus habilidades y conocimientos, así como afectar a su salud, es decir, se trata de afectar a la integridad del trabajador, tanto a nivel físico como psicológico.

Por su parte Hirigoyen, plantea actuaciones hostiles directas como: injurias, insultos y amenazas verbales, intimidaciones, comentarios sexistas y/o racistas, ademanes

---

<sup>68</sup> Cristina Pino “Acoso psicológico en el trabajo. Globalización y Acoso Laboral – Efectos Psicosociales” (Valladolid: Universidad del Valladolid, 2012), 14.

<sup>69</sup> Cristina Pino, “Acoso psicológico en el trabajo. Globalización y Acoso Laboral – Efectos Psicosociales” (Valladolid: Universidad del Valladolid, 2012), 13.

<sup>70</sup> Heinz Leymann, “El Contenido y Desarrollo del *Mobbing* en el Trabajo”, (Suecia: European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996), 9.

de connotación sexual, ridiculización en público, burlas sobre alguna particularidad física y/o discapacidad, ataques contra creencias religiosas o inclinaciones políticas y agresiones físicas, entre otras; y actuaciones hostiles sutiles como: ofensas contra la reputación, criticas injustificadas sobre el trabajo, rumores, negación de la comunicación, retención de la información, cuestionamiento a las decisiones y similares; que las ha agrupado en cuatro tipos: “1. Aislamiento y negación de la comunicación: hacer que alguien llegue a ser invisible [...] 2. Ataques contra las condiciones de trabajo: retención de la información, sabotaje [...] 3. Ataques contra la dignidad: ofensas contra la reputación, rumores, denigración. 4. Violencia verbal, física o sexual”.<sup>71</sup>

Tanto Hirigoyen como Leymann coinciden en que las acciones que se llevan a cabo tienen como objetivo negar el derecho de comunicación a la víctima, además de incidir negativamente sobre su autoestima y reputación mediante la promulgación de rumores e insultos que se generan con el objetivo de afectar su seguridad; sin embargo en el caso del segundo autor, este destaca formas concisas de agresión que se evidencian no solo en el plano verbal, sino incluso en el físico y sexual que resulta incuestionable, debido a los signos físicos que se pueden observar en su cuerpo.

## 5. El acoso laboral a través del tiempo

Según Leymann, el acoso laboral cambia con el tiempo, conforme cambia el entorno social, en este sentido su curso puede ir en el siguiente orden: “1) incidentes críticos, 2) *mobbing* y estigmatización, 3) administración de personal y 4) expulsión”.<sup>72</sup>

La primera fase consiste en un conflicto intensificado que puede ser de muy corta duración. Piñuel menciona que la víctima puede sentirse confundida, ya que incluso puede mantener relaciones positivas con su acosador y, en consecuencia, pensar que se trata de un malentendido.

La segunda, implica actividades de acoso psicológico mediante comportamientos diarios que son usados para estigmatizar a una persona, “la manipulación agresiva es la característica principal de estos sucesos”<sup>73</sup>. En esta fase, la confusión de las víctimas se agudiza hasta la “inculación, que es el antecedente a la indefensión [...] y que explica la

---

<sup>71</sup> Marie France Hirigoyen, “El Acoso Moral en el Trabajo”, (Valencia: Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2004), 4.

<sup>72</sup> Heinz Leymann, “El Contenido y Desarrollo del *Mobbing* en el Trabajo”, (Suecia: European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996), 10.

<sup>73</sup> *Ibíd.*, 11.

paralización ante el acoso que padecen”<sup>74</sup>, entran en un estado de inseguridad que “genera lentitud e incrementa los errores y fallos”.<sup>75</sup>

En la tercera fase interviene Talento Humano que, gracias a la estigmatización descrita en la fase anterior, tiende a aceptar los prejuicios dados sobre la víctima y con frecuencia busca “deshacerse del mal”<sup>76</sup>, lo cual implica graves violaciones a los derechos de la persona afectada, y la conduce a la cuarta y última fase, es decir, a su expulsión. “Entre los recursos más frecuentemente manejados para gestionar el conflicto figuran el señalar la puerta de salida al trabajador [...] recordándole que ‘ahí afuera hay cien mil personas esperando ocupar su puesto de trabajo’”.<sup>77</sup>

## 6. Factores para que se dé el acoso laboral

Según Leymann, los factores que contribuyen al acoso laboral son: “1) la organización de las instituciones y, 2) la mala gestión de los conflictos”.<sup>78</sup> El primer factor, puede caracterizarse por el desconocimiento de las jerarquías, al no saber a quién responder, una persona puede someterse a un mando medio que aprovecha esta situación, a veces sin mala intención, es decir, con el afán de disminuir la carga laboral de su jefe, pero que a la larga ocasiona conflictos. De igual manera, pueden surgir “amplias cargas de trabajo, ya sea por escasez de personal o debido a una mala organización del trabajo”.<sup>79</sup> En cuanto al segundo factor, puede notarse cuando el jerárquico superior, en lugar de intervenir para solucionar el conflicto, participa activamente de la dinámica del grupo que básicamente está cargada de actitudes hostiles o simplemente niega la existencia de un problema.

Por otra parte, también puede hablarse de contextos que propician el acoso laboral como: nuevos métodos de gestión que “suponen una sobrecarga crónica de trabajo, agotan a los trabajadores debido a órdenes contradictorias, a cambios de estrategias”<sup>80</sup>; mala comunicación, que implica un doble discurso, dar oídos a rumores o simplemente no

---

<sup>74</sup> Iñaki Piñuel, “*Mobbing*: manual de autoayuda”, (Barcelona: Random House Mondadori, S.A, 2005), 103

<sup>75</sup> *Ibid.*, 102.

<sup>76</sup> Heinz Leymann, “El Contenido y Desarrollo del *Mobbing* en el Trabajo”, (Suecia: European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996), 11.

<sup>77</sup> Iñaki Piñuel, “*Mobbing*: manual de autoayuda”, (Barcelona: Random House Mondadori, S.A, 2005), 93

<sup>78</sup> Heinz Leymann, “El Contenido y Desarrollo del *Mobbing* en el Trabajo”, (Suecia: European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996), 17.

<sup>79</sup> *Ibid.*

<sup>80</sup> Marie France Hirigoyen, “El Acoso Moral en el Trabajo”, (Valencia: Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2004), 7.

existe el diálogo; mala organización, no se respeta o no existe una estructura orgánica en la institución o perfiles de puesto; aislamiento de las personas, no existe el trabajo en equipo, ya que “cada uno se encuentra a solas para hacer presiones cada vez mayores y a menudo contradictorias”<sup>81</sup>; falta de liderazgo; falta de estabilidad laboral o promoción; falta de reconocimiento o respeto; y conflictos de intereses por cuestiones políticas o económicas de la máxima autoridad.

Otra de las causas asociadas a la generación del acoso laboral se encuentra presenta en el corporativismo, una doctrina social fundamentada históricamente en “la mediación entre trabajo (obreros) y capital (patrones), protagonistas de la moderna cuestión social, con una finalidad declarada: la armonía social”<sup>82</sup>, que con el paso del tiempo ha provocado que las instituciones, incluyendo las vinculadas al Estado, adopten estructuras organizativas a través de las cuales se fomenta canales de administración y comunicación verticales, que promueven la supremacía de un cargo sobre otro, generando diferencias jerárquicas en cuanto al manejo de poder y las decisiones que se toman respecto a un tema en particular.

Con ello coincide Ospina<sup>83</sup>, quien manifiesta que se trata de una doctrina de administración que, desde su mismo origen, tiene como fin el control y manipulación del Estado y sus entidades sobre la sociedad civil, que además se encuentra asociado a todo un conjunto de rasgos característicos opuestos a la modernidad, dando paso a problemas propios del clientelismo, patrimonialismo, el prebendalismo, que reivindican la herencia patrimonialista de la hacienda, la matriz estatista y el populismo clientelar de base urbana, provocando una separación, entre quienes gozan de poder en los altos mandos, y entre quienes deben obedecer, por temor a perder algo, como puede ser su lugar de trabajo, lo que demuestra una continua persistencia de lógicas nepotistas, que afectan a la administración pública, incluyendo el caso del Ecuador.

De esta manera, lo formulado por Fernández y Ospina permite dar cuenta que el corporativismo que se encuentra presente en los modelos de gestión en la administración pública, contribuye a la generación de juegos de poder que se evidencian en la supremacía de un cargo sobre otro, y que puede dar paso a situaciones de hostigamiento o acoso

---

<sup>81</sup> Marie France Hirigoyen, “El Acoso Moral en el Trabajo”, (Valencia: Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2004), 8.

<sup>82</sup> Sergio Fernández, “La Era del Corporativismo. La Representación jurídica – política del trabajo en la Europa del siglo XX”. (Valparaíso: Revista de Estudios Histórico-Jurídicos, 2009), 401.

<sup>83</sup> Pablo Ospina. Corporativismo, “Estado y Revolución Ciudadana. El Estado de Rafael Correa”. <https://flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/1263401619.Corporativismopdf>, 2010

laboral, debido a la diferencia de autoridad entre las distintas funciones que desempeñan los empleados de este sector, más aún si los jefes departamentales han sido designados bajo el sistema de compadrazgo, que los faculta de beneficios de los cuales no pueden gozar o disfrutar el resto de profesionales de dicha entidad.

## **7. Consecuencias**

### **Efectos sobre la sociedad**

Debido a que, en la mayoría de casos, las administraciones de Talento Humano, no garantizan, ni restituyen los derechos de las víctimas, tras largos periodos sometidas a ambientes de trabajo muy malos, se ven obligadas a consultar a médicos, quienes finalmente diagnostican “estrés”, lo cual no permite ver el problema de fondo, ya que de esta manera, la “industria de la salud” establece la responsabilidad sobre la misma persona afectada a través de “un enfoque de ‘estar enfermo’, ‘no estar bien’ o no ser capaz de aguantar la tensión de la vida laboral”.<sup>84</sup> Por ello, no se hace nada para obligar a la administración a restituir los derechos de la persona afectada, ni menos, se exigen investigaciones que conduzcan al establecimiento de políticas públicas severas para la prevención del acoso laboral, su identificación y sus respectivas sanciones.

Por ejemplo, “en Suecia, se halló que aproximadamente entre el 10% y el 20% de los suicidios anuales tienen procesos de acoso psicológico en el trabajo en los antecedentes”<sup>85</sup>, lo cual puede considerarse como un problema de salud pública; así también, en dicho país, durante 1992 se evidenció una gran cantidad de jubilaciones anticipadas, “aproximadamente el 25% de la población activa de más de 55 años se jubiló antes de tiempo”<sup>86</sup>, lo cual condujo a grandes cargas financieras para el Estado.

### **Efectos sobre las instituciones**

Es evidente que “los conflictos prolongados, pueden empeorar el ambiente psicosocial del lugar de trabajo”<sup>87</sup>, por esa razón, “el acoso psicológico es un problema incómodo para la organización en la que se produce, puesto que la reacción normal de

---

<sup>84</sup> Heinz Leymann, “El Contenido y Desarrollo del *Mobbing* en el Trabajo”, (Suecia: European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996), 13.

<sup>85</sup> *Ibíd.*, 12.

<sup>86</sup> *Ibíd.*, 13.

<sup>87</sup> *Ibíd.*, 14.



ésta es el desarrollo de un tipo de síndrome de negación. Un caso de *mobbing* nunca es una buena noticia y ello explica la tendencia a encubrir o desviar el diagnóstico”.<sup>88</sup> Es así que los médicos ocupacionales de la institución, suelen establecer el problema como “estrés, problemas psicológicos de la víctima, problemas de relación particulares entre personas, ausencia de liderazgo, sobrecarga de trabajo, etc.”<sup>89</sup>; es decir, la víctima termina siendo la culpable de su propia situación y es calificada como una persona conflictiva, con algún tipo de trastorno o enfermedad mental, o que está pasando por una situación personal difícil en su casa. En este sentido, las acciones de los departamentos de Talento Humano, suelen ser los cambios administrativos de las personas a otras áreas de trabajo o simplemente su desvinculación inmediata.

### **Efectos sobre la víctima**

En un proyecto de investigación sobre *mobbing*, expulsión social y victimización del Fondo para el Ambiente de Trabajo de Suecia, aplicado a 2.428 personas mediante “preguntas relativas a una serie de síntomas de estrés elegidos de cuestionarios neurológicos del Departamento de Neurología del Instituto de Investigación de la Junta Nacional Sueca de Salud Laboral”<sup>90</sup>, se develó que 350 sujetos habían sido víctimas de acoso laboral, a través de una medición en frecuencia que implicaba seleccionar cada síntoma de la siguiente manera: “durante los últimos 12 meses (1) muy a menudo o constantemente, (2) a menudo, (3) con menos frecuencia o rara vez, o (4) nunca”<sup>91</sup>; lo cual llevó a establecer al TEPT (Trastorno por estrés postraumático) y al TAG (trastorno por ansiedad generalizada) como los diagnósticos adecuados que resultan del acoso laboral.

“Los síntomas producidos durante los últimos 12 meses llevaron a la formación de siete grupos de factores”<sup>92</sup>: 1) Efectos cognitivos tales como “alteraciones de la memoria, dificultades de concentración, desaliento o depresión, falta de iniciativa o empatía, fácil irritabilidad, inquietud general, agresividad, sentimiento de inseguridad, sensibilidad a las adversidades”<sup>93</sup>; 2) Síntomas psicósomáticos de estrés, tales como “pesadillas, dolor abdominal o de estómago, diarrea, vómitos, sensación de enfermedad,

---

<sup>88</sup> Iñaki Piñuel, “*Mobbing*: manual de autoayuda”, (Barcelona: Random House Mondadori, S.A, 2005), 32

<sup>89</sup> *Ibíd.*

<sup>90</sup> Heinz Leymann, Annelie Gustafsson, “*Mobbing* en el trabajo y el desarrollo de trastornos por estrés postraumático”, (Suecia: European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996), 6.

<sup>91</sup> *Ibíd.*

<sup>92</sup> *Ibíd.*, 7.

<sup>93</sup> *Ibíd.*

pérdida de apetito, nudo en la garganta, llanto, soledad”; 3) Síntomas que surgen en relación con la producción de hormonas de estrés y actividades del sistema nervioso autónomo, tales como “dolor de pecho, sudoración, sequedad en la boca, palpitaciones del corazón, falta de aliento, aumento repentino [del flujo] de sangre”<sup>94</sup>; 4) Síntomas que los médicos ocupacionales de las instituciones han encontrado en personas que han estado estresadas por largo tiempo y que presentan tensión muscular, tales como “dolor de espalda, dolor de cuello (parte posterior), dolor muscular”<sup>95</sup>; 5) Síntomas relacionados con problemas de sueño, tales como “dificultades para conciliar el sueño, sueño interrumpido, despertar prematuro”<sup>96</sup>; 6) “debilidad en las piernas, debilidad”; 7) “desmayo, temblor”.<sup>97</sup>

Ahora bien, el tema de la edad de la víctima, suele ser un indicador que ahonda el problema, pues “cuando una persona se vuelve mayor, su capacidad para encontrar un nuevo trabajo disminuye”.<sup>98</sup>

Los efectos sociales de la expulsión de las personas de la vida laboral mucho antes de la jubilación son bien conocidos [...] provocan que la víctima busque ayuda médica o psicológica. Sin embargo, como ha sido sostenido, la víctima muy fácilmente puede ser incorrectamente diagnosticada por los profesionales, ya sea por incredulidad de la historia de la persona o por no molestarse en investigar los eventos sociales desencadenantes. Los diagnósticos más incorrectos hasta el momento son paranoia, depresión maníaca o alteración del carácter.<sup>99</sup>

Por otra parte, son pocas las víctimas de acoso laboral las que buscan ayuda de manera inmediata, debido a que, por lo general, “tardan un promedio de entre 15 a 18 meses en percibir lo que le[s] está sucediendo”.<sup>100</sup> Las estrategias terapéuticas correctas según Piñuel, deben enfocarse en enfrentar el hostigamiento. “Pretender que la víctima se aclimate simplemente al hostigamiento mediante fármacos, que huya o que abandone su lugar de trabajo son estrategias terapéuticas incorrectas”.<sup>101</sup>

---

<sup>94</sup> Heinz Leymann, Annelie Gustafsson, “*Mobbing* en el trabajo y el desarrollo de trastornos por estrés postraumático”, (Suecia: European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996), 7.

<sup>95</sup> *Ibíd.*

<sup>96</sup> *Ibíd.*

<sup>97</sup> *Ibíd.*

<sup>98</sup> *Ibíd.*, 12.

<sup>99</sup> *Ibíd.*, 11.

<sup>100</sup> Iñaki Piñuel, “*Mobbing*: manual de autoayuda”, (Barcelona: Random House Mondadori, S.A, 2005), 52.

<sup>101</sup> *Ibíd.*, 54.

### **Efectos sobre la familia de la víctima**

Los trabajadores víctimas de acoso laboral, con frecuencia sufren alteraciones en sus emociones y por consiguiente en su personalidad, motivo por el cual, sus relaciones sociales y familiares, también se ven afectadas. Parafraseando a Piñuel, la proyección de la frustración de la víctima sobre su núcleo social y familiar tiene las siguientes consecuencias: tensión, incidentes, discusiones continuadas, violencia doméstica, aumento de las enfermedades de los hijos y/o bajo rendimiento escolar, retraimiento de la víctima con sus familiares y amigos, rechazo de la personas de su entorno por su constante estado de estrés postraumático, falta de apoyo de los familiares ante los intentos de la víctima de tomar acciones legales o buscar ayuda psicológica, estigmatización social en los sectores de actividad laboral próximos, que reduce su capacidad de encontrar un nuevo trabajo.<sup>102</sup>

### **8. Perfil de la víctima**

Los estudios realizados por la Universidad de Alcalá han revelado que la mayor cantidad de víctimas de acoso laboral suelen ser:

Funcionarios y personal laboral contratado de las administraciones públicas (central, autonómica o local), los trabajadores de la enseñanza primaria, media o universitaria, los trabajadores de la salud (médicos y enfermeras en especial), los cuidadores de guarderías y escuelas infantiles, el personal de hostelería y turismo, el personal de bancos e instituciones financieras, así como los miembros de organizaciones denominadas ideológicas (instituciones y organizaciones caritativas o religiosas, partidos políticos, sindicatos. En general, todo el sector de los servicios resulta afectado en mayor proporción.<sup>103</sup>

Contrariamente a lo que suele pensarse sobre las características de las personas que sufren acoso laboral, tales como trabajadores incumplidos y mediocres, que fallan en el ejercicio de sus labores o que constantemente “meten la pata”, Piñuel afirma que “el *mobbing* afecta a trabajadores válidos, capaces, bien valorados y creativos. [...] Los trabajadores más brillantes o dotados pueden ser más fácilmente objeto de celos profesionales o la envidia de otros, por entender que son amenazantes”.<sup>104</sup>

Entre las víctimas de acoso laboral puede encontrarse también a trabajadores que se han negado a participar de actos ilícitos que perjudican a la institución, a otros

---

<sup>102</sup> Iñaki Piñuel, “*Mobbing: manual de autoayuda*”, (Barcelona: Random House Mondadori, S.A, 2005), 44.

<sup>103</sup> *Ibíd.*, 35.

<sup>104</sup> *Ibíd.*, 37.

compañeros o a los usuarios externos, y que, además, se han atrevido a denunciar dichas propuestas o la ejecución de acciones que consideran, van en contra sus principios éticos y morales.

Otro perfil, “lo constituyen aquellos que presentan un exceso de ingenuidad o buena fe y que no hacen frente desde el principio a quienes les intentan perjudicar. Estas personas pacíficas, no confrontativas, se resisten a ver el mal en el otro y tratan demasiado tiempo en advertir la trampa de quienes los quieren destruir”.<sup>105</sup>

Finalmente, suelen ser víctimas de acoso laboral, personas con algún tipo de vulnerabilidad, tales como: trabajadores con discapacidad, con enfermedades catastróficas o que tienen familiares con discapacidad o enfermedades catastróficas; víctimas de violencia doméstica; personas que presentan algún tipo de adicción; trabajadores que tienen una determinada orientación sexual, o preferencia política o religiosa; quienes provienen de determinada zona geográfica; inmigrantes; trabajadores recién insertados en el ambiente laboral; jóvenes con contrato ocasional o, por el contrario, personas adultas mayores en situaciones de prejubilación; madres solteras; mujeres divorciadas; jóvenes mujeres solteras o que tienen familia a su cargo; e incluso, trabajadores cuya situación económica personal o familiar es buena y con determinado prestigio social.

Ante esto, Piñuel ha resumido los rasgos personales de las víctimas de acoso laboral en los siguientes términos:

Personas con un alto nivel de ética, honradez y rectitud, así como un alto sentido de la justicia. Personas con características que difieren de la mayoría de los trabajadores existentes en el lugar de trabajo (inmigrantes, minorías, mujeres, jóvenes, trabajadores mayores). Personas autónomas, independientes y con iniciativa. Personas altamente capacitadas por su inteligencia y aptitudes, que destacan por su brillantez profesional. Personas populares, líderes informales entre sus compañeros o con carisma para liderar grupos. Personas con un alto sentido cooperativo y de trabajo en equipo. Personas con elevada capacidad empática, sensibilidad, comprensión del sufrimiento ajeno e interés por el desarrollo y el bienestar de los demás. Personas en situaciones personales o familiares altamente satisfactorias o positivas. Personas en situaciones de alta vulnerabilidad: jóvenes, minusválidos, inmigrantes, trabajadores de edad, enfermos crónicos, personas atravesando problemas familiares (separación, divorcio).<sup>106</sup>

Lo referido por Piñuel permite dar cuenta que el perfil de la víctima de acoso se encuentra asociada a aquellas personas que difieren del resto de individuos que forman

---

<sup>105</sup> Iñaki Piñuel, “*Mobbing: manual de autoayuda*”, (Barcelona: Random House Mondadori, S.A, 2005), 37.

<sup>106</sup> *Ibíd.*, 40.

parte de su organización y que se caracterizan por presentar cualidades de transparencia y compromiso social que los convierten en líderes por naturaleza, y que por ende, constituyen un punto de quiebre con lo tradicional, razón por la cual se atenta contra sus derechos mediante distintas acciones de agresión que incluso se fundamentan en rechazar aspectos como su etnia, género, edad o condición social, por citar un par de ejemplos.

## 9. Perfil del acosador

El acosador, en la mayoría de los casos, suele ser aquella persona que ocupa el puesto de jefe, que hostiga “en dos de cada tres casos [...] los compañeros en el 30 por ciento de las veces [...] Un 4 por ciento son casos de *mobbing* de tipo ascendente”<sup>107</sup>, es decir de los trabajadores hacia sus jefes.

Adicionalmente, se han observado casos en los cuales se han formado grupos de acosadores, que provocan un verdadero “linchamiento psicológico” y que se forman usualmente por ‘compadradas’, o sencillamente, [las personas son] coaccionadas para que participen en el acoso”<sup>108</sup>, de tal forma que, cuando la mayoría de los compañeros se suma a la “banda”, resulta muy difícil defender la inocencia de la víctima.

Cuando el acosador es el jefe, suele justificarse bajo actos de “buena fe”, en pos de los intereses de la institución, forzando a la víctima a dejar su puesto de trabajo para:

Ahorrar una indemnización [...] Eliminar de circulación a un posible o probable competidor en la carrera hacia la promoción interna. Dar un ejemplo de qué les puede suceder a aquellos que se ‘desmanden’ o no se sometan servilmente. Sustituir a la víctima con una persona a la que se quiere hacer ‘heredar’ el puesto. Reforzar un tipo de estilo de mando, basado en el terror y la amenaza. Desviar la atención de situaciones graves o actuaciones negligentes, focalizando el origen del mal funcionamiento en la satanización de la víctima [...] Reducir la conflictividad entre personas de la unidad o el departamento haciendo la paz a expensas de una víctima propiciatoria...<sup>109</sup>

Según Piñuel, el móvil de acosador laboral es la mediocridad, pues afirma que “son el miedo y la inseguridad que experimentan los acosadores hacia sus propias carreras profesionales, su propia reputación, su posición o *status quo* en la organización lo que les lleva a denigrar y acosar a otras personas”.<sup>110</sup> En otros casos, el acosador se siente

<sup>107</sup> Iñaki Piñuel, “*Mobbing: manual de autoayuda*”, (Barcelona: Random House Mondadori, S.A, 2005), 46.

<sup>108</sup> *Ibíd.*, 47.

<sup>109</sup> *Ibíd.*, 49.

<sup>110</sup> *Ibíd.*, 44.

amenazado, cuando presupone o tiene la certeza de que la víctima, conoce de situaciones de corrupción en las que estuvo involucrado. “Frecuentemente el *mobbing* se practica desde posiciones de poder, directivo o gerencial”.<sup>111</sup>

## 10. Violencia de género en el trabajo

La violencia de género contra las mujeres y las niñas se considera como toda “conducta que incluye cualquier agresión física, psicológica, sexual, patrimonial, económica o feminicida, dirigida contra ellas por el hecho de serlo”.<sup>112</sup>

Cuando la violencia en el lugar de trabajo, en cualquiera de sus manifestaciones y de manera repetitiva, tiene por víctima a una mujer por el hecho de serlo, el término adecuado es “violencia en el trabajo contra la mujer o [...] violencia de género en el trabajo”.<sup>113</sup>

Por violencia de género en el trabajo se alude a todas “aquellas situaciones en la cuales mujeres trabajadoras –ya sea en el centro del trabajo durante su jornada laboral, o fuera del mismo, siempre que la actividad que se esté realizando tenga que ver con el trabajo– son objeto de actos de violencia en cualquiera de sus múltiples formas”.<sup>114</sup> O también, puede definirse como “toda manifestación de agresión verbal, gestual, física, psicológica y sexual, en el marco de las relaciones laborales, originada en las desigualdades entre los sexos, que afecte a la dignidad e integridad de las personas, su salud y sus posibilidades de acceso, permanencia y ascenso laboral”.<sup>115</sup>

El psicólogo y profesor de Organización en Recursos Humanos, Iñaki Piñuel, asegura que la mayoría de las víctimas de acoso en el trabajo o *mobbing* son mujeres, “(54% de los casos frente a un 46% de casos de hombres), lo cual evidencia que el *mobbing* es un tipo más de violencia de género”<sup>116</sup>, pues ser mujer incrementa las probabilidades de sufrir acoso laboral. Así también, la Organización Internacional de Trabajo (OIT), subraya que “el acoso sexual afecta al 2% de los trabajadores [y que] Las

<sup>111</sup> Iñaki Piñuel, “*Mobbing: manual de autoayuda*”, (Barcelona: Random House Mondadori, S.A, 2005), 71.

<sup>112</sup> Lagarde, 2006, en Aimée Vega, “Comunicación y sociedad”, (Guadalajara: CONACyT, 2010), 49.

<sup>113</sup> Miguel Ángel Oñate, “Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género”, (Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016), 130.

<sup>114</sup> *Centre Dolors Piera d’Igualtat d’Oportunitats y Promoci’o de les Dones*, 2015, en Miguel Ángel Oñate, “Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género”, (Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016), 118.

<sup>115</sup> Acevedo, Biagii y Borges, 2009, en Miguel Ángel Oñate, “Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género”, (Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016), 118.

<sup>116</sup> Iñaki Piñuel, “*Mobbing: manual de autoayuda*”, (Barcelona: Random House Mondadori, S.A, 2005), 41.

mujeres son las más expuestas, sobre todo las que tienen menos de 25 años y las que se hallan en un estado laboral precario”<sup>117</sup>, mientras que los hombres suelen tardar en darse cuenta de que están siendo víctimas de acoso, pero además, si lo hacen, se niegan en comparación con las mujeres, a reconocerse como víctimas de *mobbing*. “Respecto a la proporción de denuncias de *mobbing* hay una diferencia de 70-30 por ciento a favor de las mujeres”.<sup>118</sup>

En todo caso, las consecuencias del acoso laboral son desastrosas para las víctimas, ya que incluso pueden llegar a sentirse culpables de lo que les ha sucedido, pues la agresión provoca la pérdida de los “límites de su espacio psíquico. Ya no saben qué es normal y qué no lo es, qué viene de su fragilidad y qué viene de la destructividad del agresor. Viven en el terror y acaban descompensándose”.<sup>119</sup>

### **El acoso sexual y violencia a la mujer**

Fueron las feministas estadounidenses quienes, a mediados de los años setenta “acuñaron el término *acoso sexual (sexual harassment)* en el trabajo, para referirse a chantajes sexuales en el ámbito laboral que eran considerados como conducta ‘normal’, consiguiendo a finales de esa década la primera legislación contra el acoso sexual en el trabajo”.<sup>120</sup>

De entre todas las formas posibles de violencia que las mujeres, en virtud de su género, pueden ser objeto, “preocupa especialmente el acoso sexual en los entornos de trabajo por la mayor incidencia entre ellas frente a sus homólogos varones”<sup>121</sup>, a las que con frecuencia se les suma una situación de acoso psicológico. “En estos casos, la víctima chantajeada sexualmente supone una amenaza potencial pues puede denunciar los hechos. Es necesario liberarse del peligro que significaría una denuncia y anticiparse difamando a la víctima e intentando librarse de ella cuanto antes”.<sup>122</sup>

El acoso sexual puede tener un carácter *físico* -por ejemplo, un contacto físico deliberado y no correspondido-, *verbal* -preguntas e insinuaciones sobre la vida privada, cumplidos no deseados con contenido sexual-, *no verbal* y *gestual* -

<sup>117</sup> Marie-France Hirigoyen, “Acoso Moral en el Trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso”, (Barcelona: Paidós, 2001), 33.

<sup>118</sup> Iñaki Piñuel, “*Mobbing*: manual de autoayuda”, 42.

<sup>119</sup> Marie-France Hirigoyen, 2001, en Miguel Ángel Oñate, “Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género”, (Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016), 127.

<sup>120</sup> Bosch Fiol y Ferrer Pérez, 2000, en Miguel Ángel Oñate, “Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género”, (Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016), 131.

<sup>121</sup> Miguel Ángel Oñate, “Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género”, (Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016), 130.

<sup>122</sup> Iñaki Piñuel, “*Mobbing*: manual de autoayuda”, 42.

repetidos gestos de carácter sexual acerca del cuerpo— *por escrito* —por ejemplo, a través de mensajes de correo electrónico ofensivos—, incluyendo *comportamientos coercitivos* —como promesas ya sean explícitas o implícitas a la víctima de por ejemplo, promoción profesional a cambio de favores sexuales, y amenazas de despido si estos no se producen—, y a menudo supone además la *creación de un ambiente hostil* para dicha víctima, haciéndola blanco frecuente de bromas ofensivas de naturaleza sexual o mostrándole fotografías o imágenes de Internet sexualmente explícitas.<sup>123</sup>

Según la OIT, “entre un 40% y un 50% de las mujeres trabajadoras en los países de la Unión Europea (UE) han sido objeto de insinuaciones sexuales y contactos físicos no deseados u otras formas de acoso sexual en el lugar de trabajo, y entre un 30% y un 40% de las mujeres trabajadoras de Asia y el Pacífico han denunciado haber sufrido alguna forma de acoso verbal, físico o sexual”<sup>124</sup>; así también, en una encuesta realizada por *European Union Agency for Fundamental Rights*, se demostró que “entre 42 000 mujeres de los 28 estados miembros de la UE [...] cuanto mayor es el número o la representación en una ocupación específica de la mujer en un determinado estado miembro, mayor riesgo existe de acoso sexual en el trabajo [...] parece ser más elevado en aquellas mujeres europeas profesionales y en los puestos directivos”.<sup>125</sup>

### **La violencia a la mujer e ideología patriarcal**

Es importante tener en cuenta que “la violencia de género es cada vez más un término que conecta a todos los actos de violencia arraigada en alguna forma de ‘ideología patriarcal’, y por lo tanto puede ser cometido contra las mujeres y los hombres, por las mujeres y los hombres con el fin de mantener el poder social para los hombres heterosexuales”.

En este sentido, hasta mediados de los noventa se observó que la violencia se sufría por hombres y mujeres en similar medida, “el 45% de los hombres frente al 55% de las mujeres”.<sup>126</sup> Sin embargo, se notaron algunas diferencias en cuanto al sexo acosador (excluyendo la perspectiva de género), de tal forma que “los hombres son acosados en un 76% por otros hombres y en un 3% por mujeres, lo cual resulta en un 21%

---

<sup>123</sup> Miguel Ángel Oñate, “Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género”, (Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016), 128.

<sup>124</sup> Organización Internacional de Trabajo, 2013, en Miguel Ángel Oñate, “Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género”, (Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016), 119.

<sup>125</sup> *European Union Agency for Fundamental Rights*, 2014, en Miguel Ángel Oñate, “Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género”, (Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016), 130.

<sup>126</sup> Leymann, 1996, en Miguel Ángel Oñate, “Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género”, (Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016), 132.



de hombres acosados; mientras que las mujeres son acosadas en un 30% por otras mujeres y en un 40% por hombres, lo cual resulta en un 30% de mujeres acosadas”.<sup>127</sup>

Más adelante, en 2006, algunas investigaciones de Piñuel arrojaron que existe “una tendencia entre las mujeres que tienden a acosar a otras mujeres en casi el doble de porción (64%) que a los hombres (36%)”.<sup>128</sup> En el caso de los hombres, en su mayoría “la violencia sexual proviene de los compañeros en instituciones militares, prisiones y milicias armadas”.<sup>129</sup>

Por otra parte, cuando se trata de responder a los casos de acoso laboral, se ha evidenciado que “un mal desempeño de la administración implica, [...] (1) involucrarse en la dinámica de grupo sobre una base de igualdad y de ese modo calentarla más (lo cual hemos visto la mayoría de las veces con administradores femeninos) o (2) negar que existe un conflicto (lo cual hemos visto la mayoría de las veces con administradores masculinos)”.<sup>130</sup>

En este contexto, Leymann planteó que “especialmente en un mundo laboral donde casi únicamente las mujeres son empleadas, los conflictos tienden a volverse más severos ya que las mujeres son más dependientes de los aspectos social y de apoyo de la dinámica de grupo”<sup>131</sup>, es así como una mujer que ejerce acoso laboral puede elegir “actividades de acoso psicológico que afectan más indirectamente a la víctima (chismes, calumnia, agita[ción], etc.)”.<sup>132</sup>

### **Reducción de la violencia de género en el trabajo**

Si se entendiera que el acoso laboral es un problema estructural que deviene de una ideología androcéntrica y patriarcal, y que, por lo tanto, no se trata de meras situaciones excepcionales, las instituciones y las instancias de regulación propondrían planes de intervención con medidas efectivas para combatirlo.

Por ejemplo, es necesario que los gobiernos destinen recursos para investigaciones sobre el tema, tanto a nivel público como privado, y a partir de los resultados obtenidos,

---

<sup>127</sup> Leymann, 1996, en Miguel Ángel Oñate, “Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género”, (Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016), 132

<sup>128</sup> Iñaki Piñuel, Araceli Oñate, “La evaluación y diagnóstico del *mobbing* o acoso psicológico en la organización: el barómetro Cisneros”, (Madrid: Redalyc.org, 2006), 321

<sup>129</sup> Miguel Ángel Oñate, “Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género”, (Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016), 132

<sup>130</sup> Heinz Leymann, “El Contenido y Desarrollo del *Mobbing* en el Trabajo”, (Suecia: European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996), 17

<sup>131</sup> *Ibíd.*, 17.

<sup>132</sup> *Ibíd.*, 18.

se establezcan políticas públicas con la participación de la ciudadanía, encaminadas a garantizar los derechos de los trabajadores, a través de normativas específicas para la prevención, detección e intervención en casos de violencia de género en el trabajo.

Por su parte, los empleadores, deben cumplir y hacer cumplir los procedimientos disciplinarios y de reclamo, así como establecer campañas internas de comunicación que ayuden a combatir el problema desde una perspectiva de género. Y finalmente, es necesario que los trabajadores, intervengan en los comités de seguridad y salud ocupacional, en cursos de formación y que se sientan en la libertad de notificar actos violentos.

Se requiere de una planificación y aplicación de un sistema de gestión de la violencia que “abarque una concepción informal de la situación puntual [para luego] contrastar con los resultados obtenidos de las encuestas”<sup>133</sup>, registros de eventos como el absentismo, índice de accidentes, licencias por enfermedad o la rotación de personal, pues existe una tendencia a ocultar los casos de violencia en el trabajo por miedo, o simplemente por desconocimiento de los límites entre una broma o el acto de acoso. Es en esta parte, donde la comunicación debe manejarse de forma estratégica para que todos los sujetos implicados sepan cómo actuar ante una situación de acoso laboral en cualquiera de sus manifestaciones y etapas, pero, sobre todo, para que se comprenda que independientemente de su condición de género, edad, estatus, origen o condición física y mental, las y los trabajadores deben ser tratados con equidad y respeto.

Es necesario informar a la sociedad de la situación de las mujeres que sufren violencia de género en el trabajo, así como formular políticas específicas de prevención y atención de las víctimas. Los centros de trabajo han de permanecer especialmente atentos a este tipo de violencia implementando medidas para prevenir la aparición de esta clase de agresiones. También es recomendable el uso de técnicas de abordaje más cualitativas que exploren la realidad del fenómeno, ya que el acoso sexual es una problemática difícil de identificar y delimitar. Si, como ya hemos comentado, el silencio respecto a la violencia en el trabajo es la nota dominante, lo es mucho más en el terreno del acoso sexual en donde la sociedad y la propia empresa pudieran tener una actitud más o menos *tolerante* hacia estos hechos.<sup>134</sup>

Lo planteado en esta cita por Oñate, determina que es necesario fomentar la responsabilidad de las instituciones y de la sociedad respecto a la denuncia y seguimiento de aquellos actos de violencia que se cometen en contra de las mujeres, para lo cual es

---

<sup>133</sup> Miguel Ángel Oñate, “Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género”, (Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016), 136.

<sup>134</sup> *Ibíd.*, 137.

fundamental desterrar la idea de naturalización respecto a este tema que se ha manejado por mucho tiempo, para dar paso al planteamiento de políticas específicas de prevención y atención que contribuyan a proteger a las víctimas y sancionar a quienes incurren en esta clase de atropellos contra los derechos humanos de la población femenina.

### **Brecha salarial como forma de violencia de género estructural**

Se dice que la llamada brecha salarial en el trabajo, no constituye “un elemento propiamente de violencia, aunque sí de discriminación contra la mujer”<sup>135</sup>. Sin embargo, resulta más acertado definirla como “una forma de violencia de género estructural e invisible, que hay que denunciar con la misma rotundidad con la que denunciamos la violencia machista..., ya que todas juntas componen el mapa de la diferenciación injustificada por razón de sexo”.<sup>136</sup>

Trabajadoras destacadas por ser “excepcionalmente competentes en su campo profesional, se ven [...] perseguidas por suponer una amenaza para otros trabajadores varones que no aceptan que una mujer pueda subir tan deprisa o situarse por encima de ellos”<sup>137</sup>; por ello, no es de sorprenderse que en la actualidad “una mujer gan[e] un 30 por ciento menos que un hombre desempeñando el mismo trabajo”.<sup>138</sup>

Las explicaciones para que se produzca esta situación son muy variadas: “en primer lugar, la segregación de mujeres en empresas y ocupaciones dentro de una misma empresa, de baja remuneración, lo que trae como consecuencia la ocupación de categorías profesionales más bajas [...] Además, cuando las mujeres constituyen la mayoría de las personas que trabajan en una ocupación determinada, los salarios para esta ocupación son más bajos en general”.<sup>139</sup>

La brecha se ve incrementada en aproximadamente un 5% en lo que respecta al “poder de negociación”, que “al parecer, y quizá debido a que la empatía es un rasgo más representado en el género femenino, la tendencia de las mujeres en la negociación es la de encontrar un acuerdo que beneficie a ambas partes, lo cual podría ser interpretado por el contratador como un rasgo de debilidad que se refleja en el salario asignado”.<sup>140</sup>

---

<sup>135</sup> Miguel Ángel Oñate, “Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género”, (Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016), 137.

<sup>136</sup> Castaño, 2014, en Miguel Ángel Oñate, “Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género”, (Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016), 137.

<sup>137</sup> Iñaki Piñuel, “*Mobbing*: manual de autoayuda”, 41.

<sup>138</sup> *Ibíd.*, 42.

<sup>139</sup> Miguel Ángel Oñate, “Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género”, (Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016), 138

<sup>140</sup> *Ibíd.*

La Comisión Europea señaló que “el hecho de que sean las mujeres las que tradicionalmente soport[a]n la mayor parte del peso del trabajo del hogar y el cuidado de los hijos, conlleva un menor número de horas de trabajo laboral y contratos a tiempo parcial”<sup>141</sup> y, por ende, una remuneración inferior respecto del hombre.

Aún hoy en día, hay instituciones o empresas en donde se rechaza a una mujer trabajadora por estar embarazada o por tener hijos, pues la entidad se ve obligada a otorgar los respectivos permisos para controles pre-natales, permisos por maternidad, lactancia o simplemente permisos personales para llevar a los hijos al médico o asistir a sus eventos escolares.

La violencia de género contra las mujeres “constituye un problema estructural que afecta la habilidad de ellas para participar en proyectos de desarrollo, ejercer su ciudadanía y realizar sus derechos de democracia”.<sup>142</sup>

La violencia en el lugar del trabajo es una manifestación más “de las relaciones de poder y dominación de ciertas instancias sobre otras”<sup>143</sup> que la ejerce el más fuerte sobre el más débil en un contexto estructural de dominación patriarcal, donde la mujer es la que se lleva la peor parte, ya que como se ha evidenciado en las investigaciones citadas, enfrenta mayor vulnerabilidad ante situaciones de acoso sexual respecto del hombre. “El sistema patriarcal que establece y naturaliza jerarquías entre las mujeres y los hombres, que designa al hombre como sujeto de poder y autoridad, y a la mujer como objeto de sometimiento, discrimina y al mismo tiempo violenta sus derechos”.<sup>144</sup>

De esta manera, “mujeres de todas las nacionalidades, niveles económicos, educativos y edades parecen compartir una experiencia que viene determinada por su condición de género: la discriminación y la violencia. No importa el país, entorno social económico, cultural o político particular cuando se identifican los golpes, las humillaciones, el hostigamiento, el abuso sexual y el control económico se trata: es un denominador común en la experiencia vivida de todas”.<sup>145</sup>

---

<sup>141</sup> Comisión Europea, en Miguel Ángel Oñate, “Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género”, (Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016), 137.

<sup>142</sup> Carrillo, 1992, en Aimée Vega, “Comunicación y sociedad”, (Guadalajara: CONACyT, 2010), 52.

<sup>143</sup> Miguel Ángel Oñate, “Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género”, (Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016), 138.

<sup>144</sup> Aimée Vega, “Comunicación y sociedad”, (Guadalajara: CONACyT, 2010), 49.

<sup>145</sup> *Ibíd.*, 46.

## 11. El acoso laboral en Ecuador

Si bien se refiere que el acoso laboral es tan antiguo como el propio trabajo, en América Latina y sobre todo en Ecuador, no se ha observado estudios relevantes al respecto y menos campañas significativas encaminadas a prevenir este problema que, “según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), provoca el 15% de los suicidios en el mundo”.<sup>146</sup> Sin embargo, es preciso tener en cuenta que se trata de un “problema social” que requiere una respuesta del sistema social y jurídico con miras a garantizar los derechos de los trabajadores y la reparación de los daños en los casos que así lo requieran.

En Ecuador, ni el Código de Trabajo, ni la LOSEP, tenían una definición del problema hasta octubre del 2017, cuando la Asamblea aprobó reformas sobre hostigamiento en los lugares de trabajo y las respectivas sanciones: visto bueno, disculpas públicas e indemnización. La propuesta fue puesta en la palestra por Raúl Auquilla, asambleísta de CREO por la provincia de Loja, y fue la primera normativa de la oposición aprobada en diez años en la Asamblea.

Si bien es verdad, su aprobación está dirigida al beneficio de los trabajadores que, a criterio del asambleísta, ayuda a frenar el acoso laboral como “manera que utilizan los patronos para despedir a los trabajadores sin indemnización”<sup>147</sup>, queda la duda de si dichas reformas, fueron aprobadas por no ser representativas u objeto de polémica para los políticos del oficialismo con respecto a otros temas de coyuntura, es decir, que simplemente la Reforma a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para prevenir el Acoso Laboral, constituyó tan solo un aliciente para demostrar “democracia”. Es así como, si se busca información de esas fechas en los medios de comunicación, se puede notar que el tema no fue de gran impacto como otras propuestas de reformas, ni tuvo la cobertura necesaria para llegar a más ciudadanos.

Entre las reformas en la Ley Orgánica de Servicio Público están: la inclusión de la definición de acoso laboral como “todo comportamiento atentatorio a la dignidad de la persona, ejercido 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”; el “no ser

---

<sup>146</sup> El Telégrafo, “El acoso laboral nace en las relaciones de poder”, 2018. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/el-acoso-laboral-nace-en-las-relaciones-de-poder>

<sup>147</sup> El Telégrafo, “El acoso laboral nace en las relaciones de poder”, 2018.

sujeto de acoso laboral” como derecho de las servidoras y servidores públicos, y; el “atentar contra los derechos humanos de alguna servidora o servidor de la institución, mediante cualquier tipo de coacción, acoso o agresión con inclusión de toda forma de acoso laboral, a una compañera o compañero de trabajo, a un superior jerárquico mediato o inmediato o a una persona subalterna” como causal de destitución.

Mientras que en el Código del Trabajo se incluyó también la definición del problema y entre otras cosas, se estableció “implementar programas de capacitación y políticas orientadas a identificar las distintas modalidades de acoso laboral...”, así como también que “...corresponderá al empleador o empleadora presentar una justificación objetiva y razonable, suficientemente probada, de las medidas adoptadas y su proporcionalidad”.<sup>148</sup>

Ahora bien, si se pretende conocer el impacto de esta Ley Reformatoria en el país, basta con ver las cifras, y es que, desde su vigencia, hasta marzo de 2018, “el Ministerio del Trabajo, solo ha recibido 41 denuncias”<sup>149</sup>, lo cual no refleja la realidad de las instituciones, porque, además, se desconocen sus resultados.

Entre las causales de este indicador tan bajo, puede resumirse: la incredulidad por parte de las víctimas en el sistema de justicia del país, la falta de difusión de los medios de comunicación sobre el tema, la difusión de acoso solo en el plano sexual, la idiosincrasia de la ciudadanía que justifica ciertas acciones como bromas porque no sabe identificarlas como violencia y en consecuencia no las denuncia, el miedo a perder el trabajo, la falta de recursos que las instituciones asignan para realizar campañas de prevención, y que la normativa, si bien pudo haber sido aprobada con las mejores intenciones, es escueta en tratamiento del problema, pues no especifica los tipos de acoso, como detectarlo, el procedimiento a seguir por parte de las víctimas y de quienes deben garantizar la restitución de sus derechos.

---

<sup>148</sup> Asamblea Nacional, “Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para prevenir el Acoso Laboral”, (Quito: Editora Nacional, 2017), 4 - 5

<sup>149</sup> El Telégrafo, “El acoso laboral nace en las relaciones de poder”, 2018.

## **Capítulo dos: El acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui**

### **1. Resultados del análisis del fenómeno comunicacional a partir de la versión técnica comunicacional.**

#### **Justificación de la aplicación de la versión técnica comunicacional**

La versión técnica comunicacional es una “técnica de planificación estratégica con la que se obtiene una definición concertada entre todos los especialistas de diferentes áreas de conocimiento participantes del proyecto o área para el que se diseña la estrategia de comunicación”.<sup>150</sup>

La versión técnica comunicacional (VTC) forma parte del modelo de comunicación estratégica de Sandra Massoni, profesora investigadora de la Universidad de Rosario, quien propone “repensar a la comunicación desde nuevos paradigmas y esto implica abordarla como un fenómeno complejo y fluido”.<sup>151</sup>

Este cambio de paradigma olvida la estrategia de comunicación como “soluciones normativas, curativas, recetas o fórmulas pre-hechas para ser aplicadas en diferentes escenarios”<sup>152</sup>, y la concibe como un “proyecto de comprensión [...] por un lado, en torno al reconocimiento de la diversidad; y por otro, en torno al sentido enactuado, que emerge a partir de operar dimensiones de la comunicación en la situación que aborda la estrategia”.<sup>153</sup>

Este modelo propuesto por Massoni consta de tres movimientos y siete pasos mediante los cuales se pretende incorporar un enfoque estratégico en la comunicación de las instituciones y empresas, abarcando la comunicación interna, la interinstitucional y la externa, de una manera integral y multidisciplinar. En el caso del primer movimiento, este consiste en pasar de la comunicación como mera transmisión de información, a la comunicación como “momento relacionante de la diversidad sociocultural”<sup>154</sup>, es decir,

---

<sup>150</sup> Sandra Massoni, “Metodologías de la comunicación estratégica: Del inventario al encuentro sociocultural”, (Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2013), 28

<sup>151</sup> Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni, “Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones”, (Barcelona: Ariel, S.A., 2009), 424.

<sup>152</sup> Sandra Massoni, “Metodologías de la comunicación estratégica: Del inventario al encuentro sociocultural”, (Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2013), 18.

<sup>153</sup> *Ibíd.*, 19.

<sup>154</sup> Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni, “Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones”, (Barcelona: Ariel, S.A., 2009), 425.

reconocer matrices socioculturales o lógicas de funcionamiento de los actores involucrados y realizar un diagnóstico de las “marcas de racionalidad comunicacional para abordar la complejidad del fenómeno comunicacional”.<sup>155</sup>

Retomando al primer movimiento propuesto por Massoni, se debe referir que este consta de cuatro pasos.

Paso 1. No limitar la comunicación a mera transferencia de información, pues no todos entienden el contenido de un texto de la misma manera. Es preciso, por ejemplo, evitar los tecnicismos y aplicar términos de uso más cotidiano.

Esta idea de la comunicación estática es falsa y debemos superarla si deseamos que nuestra comunicación mejore. La información tiene que ser comprensible para el otro y esto requiere, por supuesto, que se compartan códigos entre quienes van a comunicarse, pero teniendo claro que esto solo no garantiza la comunicación. [...] Es muy importante evaluar cuál es el momento acertado para establecer contacto con los otros y qué es oportuno que nuestros mensajes digan en cada circunstancia y ante cada actor diferente.<sup>156</sup>

Paso 2. Entender que los canales de comunicación no son una garantía de que el mensaje llegó a los receptores. “Aún la mejor estructura de distribución de informaciones no asegura que un mensaje sea entendido por el otro en los términos que el emisor pretendió al establecer contacto”.<sup>157</sup> Es el caso de los boletines electrónicos de tiendas de ropa, bancos, etc. que, por ejemplo, suelen ser dejados de lado a la hora de revisar el correo personal.

Paso 3. Evitar centrarse exclusivamente en la emisión y utilizar técnicas para ponerse en el lugar del receptor mediante un proceso dinámico que implique que el destinatario realice operaciones mentales a mitad de la comunicación; es decir, involucrarlo al punto que quizá, se aproxime al significado final y luego sí, captada su atención, dárselo como fue concebido desde un inicio. Es preciso tener presente que el “diseño de estrategias de comunicación no es un plan, una fórmula aplicar, sino un conjunto de dispositivos que mejoran la oportunidad de contacto con el otro”.<sup>158</sup>

Paso 4. Reconocer la lógica de funcionamiento de los actores o su matriz sociocultural; es decir, el “molde desde el cual cada actor establece la comunicación [...]”

---

<sup>155</sup> Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni, “Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones”, (Barcelona: Ariel, S.A., 2009), 425.

<sup>156</sup> *Ibíd.*, 426.

<sup>157</sup> *Ibíd.*

<sup>158</sup> *Ibíd.*, 427.



modelo narrativo, que articula comportamientos y dentro del cual cada uno puede completar informaciones y hacer inferencias [...] sistemas de asimilación y a la vez sistemas de producción. Sabemos cosas y sabemos hacer las cosas. Comprendemos y hablamos”<sup>159</sup>, y cuyos componentes de análisis son los actores, que pueden ser personas, grupos e instituciones; sus modos o formas de comunicación, códigos y redes de interacción; sus espacios o lugares de intercambio, circulación y resemantización de las novedades; sus saberes, visiones del problema, conceptualizaciones, destrezas, etc., con la finalidad de establecer cuáles son sus intereses y la valoración que le otorgan al problema, de tal forma que se pueda abordar desde aspectos diversos como el social, cultural, económico, político, etc.

El segundo movimiento implica “pasar de la comunicación al final de la línea” a la comunicación como cuestión de equipos multidisciplinarios que aporten con miradas y reconozcan los intereses y necesidades de los actores. Comprende dos siguientes pasos:

Paso 5. Conformar equipos multidisciplinarios que reconozcan diversidades, de forma que se pueda configurar el plan de acción adecuado y su modalidad de implementación, según las distintas necesidades comunicacionales que demande la resolución del problema.

Paso 6. Reconocer las necesidades, intereses y potencialidades de todos los involucrados, tomando en cuenta que la comunicación es un espacio de encuentro de actores a través de la conversación, que tiene por objetivo comprender las alteridades, evitar malentendidos y llegar a una comprensión definitiva y súbita de “lo simbólico (mensajes, palabras, imágenes, textos, etc.) y lo material (prácticas, rutinas productivas, soportes, canales, etc.)”.<sup>160</sup>

Posteriormente, el tercer movimiento consiste en pasar de la comunicación como un mensaje a transmitir, hacia un problema sobre el cual iniciar una conversación mediante “aspectos y niveles del problema. Árbol de problemas. Planilla de actores y árbol de soluciones. Matriz de planificación integrada para comunicar estratégicamente en una empresa u organización”.<sup>161</sup> Consta de un paso final.

Paso 7. Aterrizar el tema de conversación a un problema, desde un análisis que ataque la mayor cantidad de aspectos posibles. Es necesario entender que un problema es

---

<sup>159</sup> Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni, “Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones”, (Barcelona: Ariel, S.A., 2009), 427.

<sup>160</sup> *Ibíd.*, 430.

<sup>161</sup> *Ibíd.*, 425.

siempre multidimensional, y en ese sentido, puede ser abordado desde diferentes aspectos: económico, técnico, sociocultural, político, administrativo, etc.; así como desde varios niveles: síntomas, causas próximas y causas básicas.

De esta manera, el proyecto *Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui*, que se detalla en el capítulo siguiente, se realizó a partir de la versión técnica comunicacional de Massoni como se ilustra en las tablas 1, 2, 3 y 4.

### **Identificación del problema**

El problema o “aquello que está obstaculizando hoy la transformación que estamos buscando con el proyecto. Incluye a los componentes, las causas, los síntomas y las consecuencias”.<sup>162</sup> En el caso del proyecto *Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui*, el problema, para mejor identificación, se encuentra detallado en la frase núcleo de la tabla incluida en el anexo 1; donde además se define el tema, a quién va dirigida la herramienta, así como la frase. En forma sucinta se identifica que los servidores del GAD Municipal Rumiñahui no saben cómo reaccionar ante el acoso laboral descendente.

Los componentes del problema son “aspectos diferenciados en la multidimensionalidad que causan la situación problemática”.<sup>163</sup> En el caso del proyecto *Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui*, se ha identificado cuatro componentes, puede observarse en el anexo 2, que corresponden al aspecto económico, técnico, legislativo – administrativo y sociocultural.

En el caso del componente económico se establece que no se cuenta con recursos destinados a la capacitación y material de comunicación para abordar el acoso laboral, así como la ausencia de proyectos de responsabilidad social institucional vinculados a este tema, además, que se evidencia un bajo nivel de productividad de quienes padecen esta problemática.

En lo referente al componente técnico, es evidente que no se han generado capacitaciones cuyo tema central sea el acoso laboral; y, que no existen protocolos por parte de la Dirección de Talento Humano para actuar e intervenir ante las denuncias efectuadas al respecto en la institución.

---

<sup>162</sup> Sandra Massoni, “Metodologías de la comunicación estratégica: Del inventario al encuentro sociocultural”, (Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2013), 19.

<sup>163</sup> *Ibíd.*, 29.

Con relación al componente legislativo – administrativo, en la institución se aborda el acoso laboral de una manera superficial, violentando los derechos de sus trabajadores al justificar toda clase de actos. También, se evidencia el incumplimiento de lo estipulado en la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para prevenir el Acoso Laboral.

En cuanto al componente sociocultural, en la institución se observa que parte del personal no es capaz de identificar el acoso laboral, y en caso de hacerlo, desconocen la manera de actuar ante esta problemática. Se presentan casos desde la alta dirección hacia los servidores, quienes a causa del temor de perder su trabajo no formulan denuncias.

Es así como cada aspecto del problema ha sido analizado en cuatro niveles: causas básicas que son “aspectos estructurales que causan la situación problemática”<sup>164</sup>; causas próximas, que son “aspectos colindantes que causan la situación problemática”<sup>165</sup>; síntomas, que pueden entenderse como “efectos del problema”<sup>166</sup>; y finalmente las consecuencias, que son “derivaciones analíticas del problema”<sup>167</sup>.

En los anexos 3, 4, 5 y 6, se muestran las causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de cada aspecto del problema del proyecto *Estrategia de comunicación contra el acoso laboral en el GAD Municipal Rumiñahui*.

En lo referente al aspecto económico (anexo 3) se debe señalar que los síntomas se evidencian en que algunos servidores confunden al acoso con bromas, lo cual, naturaliza esta problemática; por su parte, la Dirección de Talento es la única área responsable de afrontar las denuncias extraoficiales; además, se observa un bajo nivel de productividad de quienes son víctimas de esta clase de atropello hacia sus derechos.

Por ello, las consecuencias que se presentan corresponden a: la falta de denuncias por parte de las víctimas, casos de traslado de personal a otras áreas, y renuncia como resultado de este problema.

Indudablemente este contexto responde a causas próximas vinculadas con el desinterés de la institución por establecer un presupuesto para abordar el acoso laboral, que la alcaldía no se ha interesado por escuchar a las víctimas, y menos aún, establecer alianzas con otras entidades para tratar este problema. En este mismo sentido, las causas básicas se centran en que el presupuesto de la institución se destina a otra clase de temas

---

<sup>164</sup> Sandra Massoni, “Metodologías de la comunicación estratégica: Del inventario al encuentro sociocultural”, (Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2013), 29.

<sup>165</sup> *Ibíd.*

<sup>166</sup> *Ibíd.*

<sup>167</sup> *Ibíd.*

políticos coyunturales, las alianzas se enfocan en contribuir a la gestión de la alcaldía respecto de obras civiles solamente; y, es frecuente que los vínculos y poder entre funcionarios contribuya a que no se defienda a las víctimas.

Por lo referido, es evidente que la institución no se ha preocupado por destinar un porcentaje de su presupuesto para abordar esta problemática, no se generan capacitaciones y alianzas con otras entidades encaminadas a que los funcionarios comprendan la dimensión del acoso, los mecanismos de denuncia y la exigencia de sus derechos sin importar su rango u otra condición social.

En cuanto a los niveles de problema en el aspecto técnico (anexo 4) cabe puntualizar que los síntomas se evidencian en que el acoso es confundido con una broma por parte de algunos funcionarios. A su vez, quienes han sido víctimas no demuestran confianza en la institución para solicitar ayuda, razón por la cual la Dirección de Talento Humano nunca ha levantado informes sobre el acoso laboral generado internamente.

De esta manera, las consecuencias que se generan corresponden a que las víctimas no llevan a cabo sus denuncias a través de vías oficiales. Entonces, en la mayoría de los casos las víctimas son trasladadas a otras direcciones o áreas, y finalmente se provoca casos de renuncia. En tal escenario, las causas próximas de esta dimensión se centran en que no se han generado capacitaciones sobre el acoso laboral en la institución, no se han tomado medidas hacia los acosadores, además de no brindar información respecto a las leyes que existen para regular esta clase de situaciones. Es por ello que, las causas básicas se deben a la presencia de una sociedad construida históricamente en un modelo androcéntrico y patriarcal, que promueve el compadrazgo entre funcionarios, lo que a su vez provoca que no se defienda a las víctimas de esta problemática, obviando incluso la aplicación del Reglamento Interno en cuanto al tema de acoso laboral.

Como se puede apreciar en el análisis expuesto, a nivel técnico es evidente que la falta de capacitaciones y entrega de información respecto al acoso laboral ha provocado que los funcionarios desconozcan los mecanismos legales para actuar al respecto y denunciar de manera oficial a sus agresores. A su vez, de una denuncia no se obtiene una respuesta efectiva por parte de la institución y la aplicación de su reglamento interno, contribuyendo así al cumplimiento de sus derechos, y evitando soluciones parciales como el traslado del personal a otras áreas o la renuncia forzada.

Por otra parte, y con relación a los niveles del problema en el aspecto legislativo - administrativo (anexo 5), los síntomas se demuestran en que los victimarios que ocupan puestos de poder aún permanecen en sus cargos, la Dirección de Talento Humano tiene

conocimiento de los casos de manera extraoficial, pero no ha levantado informes, y, por ende, no se ha generado ninguna clase de intervención o sanción al respecto. Por lo que, como consecuencia se produce la falta de denuncia por parte de las víctimas, movimiento de personal a otras áreas, así como casos de renuncia. Las causas básicas se agrupan en que nadie ha realizado alguna acción en contra de los acosadores, no se ha actualizado el Reglamento Interno de la institución para tratar el tema de acoso laboral de forma integral y brindar conocimientos a los funcionarios respecto a las Leyes que existen para regular esta clase de actos de violencia. Las causas próximas se basan en la construcción de una sociedad fundamentada en un modelo androcéntrica y patriarcal, que provoca que la planificación programática de la institución se centre en temas políticos coyunturales, provocando además que el compadrazgo contribuya a la falta de defensa de las víctimas de acoso laboral.

Lo expuesto determina que en relación al aspecto legislativo - administrativo es evidente que la institución no se ha preocupado por brindar capacitaciones a través de las cuales los funcionarios puedan conocer las Leyes que existen para afrontar esta clase de actos de violencia, no se han producido actualizaciones en el Reglamento Interno que facilite procedimientos como el realizar denuncias de forma oficial, y de esta manera, implementar acciones contra los agresores, sin contemplar ninguna clase de beneficio a causa de aquellas situaciones de compadrazgo, y solo entonces, se pueda evitar el caso de renuncias o traslado de personal a otra áreas, que solo invisibilizan esta problemática social.

Respecto a los niveles del problema en el aspecto sociocultural (anexo 6) cabe referir que los síntomas se observan en que las víctimas de acoso laboral no denuncian por vías oficiales, pues, solo se reciben quejas de manera extraoficial en la Dirección de Talento Humano y luego se producen casos de renuncia ante esta problemática. Por tanto, las consecuencias se demuestran en la disminución del desempeño laboral de los servidores acosados, su revictimización, y movimiento a otras direcciones como aparentes acciones para afrontar dicha problemática.

Ante este contexto, las causas próximas se centran en la inexistencia de capacitaciones en la institución respecto al acoso laboral, la falta de acciones en contra de los acosadores, y el desconocimiento de las Leyes, por parte de todos los servidores públicos, que regula esta clase de actos de agresión. En tanto las causas básicas se producen por la consolidación de una sociedad androcéntrica y patriarcal, el compadrazgo

en la institución impide que se defiendan a las víctimas de acoso laboral, así como la falta de aplicación del Reglamento Interno en cuanto a esta problemática.

Lo referido permite dar cuenta que en el aspecto sociocultural, la institución no se ha preocupado por brindar capacitaciones a los funcionarios respecto a las Leyes mediante las cuales se puede afrontar aquellos actos de acoso laboral, además de aplicar el Reglamento Interno respecto a este tema, provocando que no existan denuncias de forma oficial, que permitan tomar acciones al respecto, como la sanción a los acosadores, ya que actualmente se llevan a cabo traslado del personas a otras áreas, a fin de afrontar tal problema, mientras que en otros casos es frecuente la renuncia de la víctima, y más aún en aquellos casos de compadrazgo que suponen un atropello a los derechos del funcionario.

### **Reconocimiento de marcas de racionalidad comunicacional**

El reconocimiento de marcas de racionalidad comunicacional es una técnica de planificación estratégica de análisis y registro de “las racionalidades comunicacionales dominantes en una situación y el diseño de estrategias como dispositivos de interpelación de la situación a partir de la caracterización de matrices socioculturales como autodispositivos colectivos”<sup>168</sup>; es decir, el reconocimiento de la heterogeneidad sociocultural y las particulares modalidades de autoorganización de la intersubjetividad del campo u objeto de estudio.

En lo que respecta a las marcas de racionalidad comunicacional, se debe señalar que se trata de una modalidad investigativa, a través de la cual es posible obtener información a partir de un doble registro: diagnóstico y operación. Por una parte, permite reconocer el encuentro dominante en la situación que se analiza o examina; y al mismo tiempo, genera una guía valorativa para decidir dónde se debe “operar otras racionalidades comunicacionales a partir de inclusión de recursos propios de otras dimensiones de la comunicación diferentes a las existentes en torno al problema que aborda la estrategia comunicacional”<sup>169</sup>

Otras definiciones propuestas en las investigaciones desarrolladas por Massoni<sup>170</sup>, establecen que las marcas de racionalidad se definen como “huellas observables

---

<sup>168</sup> Sandra Massoni, “Metodologías de la comunicación estratégica: Del inventario al encuentro sociocultural”, (Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2013), 63.

<sup>169</sup> Sandra Massoni, Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación: Análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional. [http://www.redrecor.org/uploads/2/3/8/8/23889360/investigacionenactiva\\_sandramassoni.pdf](http://www.redrecor.org/uploads/2/3/8/8/23889360/investigacionenactiva_sandramassoni.pdf) (2016), 7.

<sup>170</sup> *Ibíd.* 8

comunicacionalmente que son índices de la concepción teórica que está articulando el encuentro en la situación”, y entre las cuales se pueden mencionar como principales a las siguientes:

- Verticalidad: marca de encuentro en la que se presenta un emisor jerarquizado como fuente.
- Linealidad: se trata de una marca de encuentro organizada en relación con un contenido que anteriormente ha sido planteado en la comunicación, y que conlleva una semantización representativa separada de lo comunicacional.
- Horizontalidad: es una marca de encuentro en la que todos los integrantes tienen la misma habilidad de participar en la comunicación.
- Segmentación: se refiere a aquella marca de encuentro en la que se distinguen emisores, receptores, mensajes o productos comunicacionales.
- Interacción de sujetos: se trata de una marca de encuentro en la que los actores protagonistas corresponden a personas.
- Heterogeneidad: se remite a una marca de encuentro articulada en torno a redes autoorganizadas y heterárquicas.
- Multiplicidad: corresponde a una marca de encuentro desarrollada a partir de distintos registros comunicacionales que sobrepasan la exploración representacionista de la comunicación, incluyendo a las emociones que se constituyen como movimientos.
- Intersubjetividad: es una marca de encuentro en la que los actores protagonistas se remiten a matrices socioculturales que comparten una modalidad fractálica y autopoética del cambio.

Es preciso entender que las marcas de racionalidad, “son huellas observables etnográficamente que son índices de la concepción teórica que está articulando en el encuentro en la situación”,<sup>171</sup> y que pueden ser rastreadas a partir de las dimensiones de la comunicación: informativa, ideológica, interaccional y sociocultural, tal como se observa en la tabla 1.

---

<sup>171</sup> *Ibíd.*

Tabla 1  
**Procesos básicos de comunicación**

<b>Sensibilización</b> DIMENSIÓN IDEOLÓGICA	Proceso comunicacional que aporta a la motivación. “Darse cuenta”
<b>Información</b> DIMENSIÓN INFORMATIVA	Proceso comunicacional elaborado en el registro de cómo opera el dato. Aporta a la transferencia.
<b>Participación</b> DIMENSIÓN INTERACCIONAL	Proceso comunicacional de interacción con otros. Aporta a la apropiación, al empoderamiento.
<b>Encuentro sociocultural</b> DIMENSIÓN COMUNICACIONAL	Acciones y sentidos compartidos con otros. Pone en marcha transformaciones en torno a problemas situados. Incluye a la sensibilización, a la información, a la participación y a otros procesos comunicacionales.

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro.

La dimensión informativa de la comunicación puede entenderse como difusión de mensajes; sus marcas de racionalidad más típicas son la linealidad, verticalidad y comunicación operativa. La dimensión ideológica de la comunicación, parte de la reproducción de discursos culturales e ideológicos; sus marcas de racionalidad más típicas son la linealidad, segmentación, verticalidad y denunciismo. La dimensión interaccional de la comunicación se refiere a la producción de sentido a partir de las interacciones con el otro; sus marcas de racionalidad más típicas son la linealidad, segmentación, horizontalidad y la interacción de sujetos.

Finalmente, la dimensión sociocultural de la comunicación puede entenderse como el momento relacionante de la diversidad sociocultural, el encuentro de la dinámica social para la producción de sentido; sus marcas de racionalidad más típicas son heterogeneidad, multiplicidad, redes, comunicación como articulación de la diversidad social, como proceso complejo, situacional e histórico.

En el caso del proyecto *Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui*, se ha identificado marcas de racionalidad en la dimensión informativa, ideológica, interaccional y comunicacional (anexo 7).

En la dimensión informativa, las marcas de racionalidad encontradas corresponden a la linealidad, ya que la información de un caso de acoso laboral llega de manera extraoficial a la Dirección de Talento Humano o ni siquiera llega, mientras que, la marca deseada corresponde a la aplicación de la Comunicación operativa,



contribuyendo a que el material comunicacional que se diseñe y difunda, llegue a todos los miembros de la institución de manera asertiva.

En la dimensión ideológica, las marcas de racionalidad encontradas se centran en la Verticalidad, puesto que la Dirección de Talento Humano resuelve un caso de acoso laboral extraoficial, moviendo a la víctima a otra dirección o tarea, ya que los victimarios, dependiendo de su cargo, si es alto, no afrontan ninguna clase de sanción. En cambio, las marcas de racionalidad deseadas corresponden al Denuncismo, pues se pretende que los servidores de la institución se motiven a conocer qué es el acoso laboral y denuncien por vías oficiales si son víctimas o conocen de un caso.

En lo que respecta a la dimensión interaccional, las marcas de racionalidad encontradas se argumentan en la Segmentación, ya que se evidencia una ruptura de relaciones entre la supuesta víctima, sus allegados y el victimario, aun cuando no se ha comprobado un caso de acoso laboral. En cambio, las marcas de racionalidad deseadas se vinculan a la Interacción de sujetos, pues se busca que los servidores de la institución exijan y participen de campañas contra el acoso laboral en la institución.

En cuanto a la dimensión comunicacional, las marcas de racionalidad encontradas se enfocan en el Proceso histórico, ya que se defiende al victimario si ostenta un cargo directivo y se remueve a la víctima. Mientras que las marcas de racionalidad deseadas se fundamentan en la heterogeneidad, multiplicidad, redes y comunicación como articulación de la diversidad social, como proceso complejo, situacional e histórico; ya que se pretende que quienes conforman la institución (directivos, servidores administrativos, servidores operativos, personal de apoyo, entidades de control y entidades adscritas), se involucren en la prevención, identificación y seguimiento del acoso laboral.

Como se establece en los párrafos anteriores, las racionalidades comunicacionales dominantes en el contexto del acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui corresponden a la linealidad, verticalidad, segmentación y proceso histórico que permiten dar cuenta de que en la institución el abordaje de esta problemática no es el adecuado, ya que no se protege a la víctima, razón por la que esta demuestra desconfianza de presentar su denuncia de manera oficial, provocando el irrespeto a sus derechos, ya que generalmente es trasladada a otra área laboral, o en algunos casos se procede con su despido, mientras que los acosadores no reciben ninguna clase de sanción.

Por esta razón se plantea marcas de racionalidad deseadas como comunicación operativa, denuncismo, interacción de sujetos y heterogeneidad, multiplicidad, redes y

comunicación como articulación de la diversidad social que contribuyan a que los funcionarios puedan obtener información respecto al acoso sexual, y participar activamente respecto a la prevención, identificación y seguimiento de esta problemática desde una perspectiva integral.

### **Reconocimiento y jerarquización de los actores**

El reconocimiento de actores en su diversidad socio cultural, permite identificar cada aspecto del problema, previo al desarrollo de una estrategia de comunicación, pues no se trata de simples destinatarios sino de “otros con los que necesitamos interactuar en el entorno de la Estrategia Comunicacional. Pueden ser personas, grupos, organizaciones que reconocemos como relevantes en torno al problema que aborda nuestra estrategia”.<sup>172</sup>

En el caso del aspecto económico (anexo 8 y diagrama 1), los actores en los cuales se evidencia los síntomas corresponden a los acosados y la Dirección de Talento Humano, pues en el caso de los primeros son quienes se constituyen como las víctimas, mientras que en el caso de dicho departamento es donde se recepta de manera extraoficial los posibles casos de esta problemática que afecta a sus funcionarios.

Respecto a las consecuencias se evidencian el reconocimiento de los acosadores, la Dirección de Talento Humano, la Dirección de Comunicación, Alcaldía, Ministerio de Trabajo, y Organizaciones Sociales, ya que se constituyen como actores involucrados en el acoso laboral que son responsables de establecer políticas, normativas y reglamentos para abordar esta problemática y proteger a los funcionarios que han sido víctimas.

En torno a los actores que se encuentran vinculados a las causas próximas y básicas, estos corresponden a los Acosadores, Dirección de Talento Humano y la Alcaldía, puesto que, en el caso de los primeros, estos son la fuente del acoso laboral, mientras que, en el caso de las dos entidades, estas son las responsables de establecer presupuestos para capacitar a los funcionarios respecto a esta problemática y contribuir con su protección.

En lo que corresponde al aspecto técnico (anexo 9 y diagrama 2), los actores vinculados a los síntomas y consecuencias atañen a los Acosadores, Dirección de Talento Humano y Acosados, ya que son quienes deben recibir capacitaciones respecto al tema de acoso laboral y de esta manera aplicar el Reglamento Interno, de tal manera que se

---

<sup>172</sup> Sandra Massoni, “Metodologías de la comunicación estratégica: Del inventario al encuentro sociocultural”, (Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2013), 79.

sancione a los perpetuadores de esta clase de conductas que atentan contra los derechos de los funcionarios.

Con relación a los actores vinculados a las causas próximas y básicas, estos se remiten a la Dirección de Talento Humano, Dirección de Comunicación Social, Alcaldía y los Acosadores, ya que son responsables de la entrega de información a los funcionarios respecto al acoso laboral, además de dar cumplimiento al Reglamento Interno de la institución respecto a este tema, y establecer sanciones para quienes agreden a sus compañeros.

Respecto al aspecto legislativo – administrativo (anexo 10 y diagrama 3), los actores relacionados con los síntomas y consecuencias corresponden a los Acosados, Acosadores y Dirección de Talento Humano, ya que son quienes deben recibir información respecto al acoso laboral, además de realizar reformas necesarias en el Reglamento Interno de la institución, a fin de contribuir a la protección de las víctimas y sancionar a quienes atenten contra la integridad de los funcionarios.

En cuanto a los actores involucrados con las causas próximas y básicas, estos corresponden a los Acosadores, la Dirección de Talento Humano, la Dirección de Comunicación Social y la Alcaldía, ya que son quienes deben dar a conocer las Leyes vigentes respecto al acoso laboral y los procedimientos para efectuar una denuncia, además de asumir acciones correctivas ante quienes efectúan esta clase de acciones en contra de sus compañeros.

En lo que compete al aspecto sociocultural, (anexo 11 y diagrama 4), los actores vinculados a los síntomas y consecuencias corresponden a los Acosados, Acosadores y Dirección de Talento Humano, ya que en el caso de los primeros es en quienes se evidencia el maltrato cometido a nivel organizacional por parte de quienes ejercen mayor poder, y que en muchos casos no se sancionan, debido al compadrazgo existente en la institución. En cuanto a los actores asociados a las causas próximas y básicas, estos corresponden a los Acosadores, Dirección de Comunicación Social, Dirección de Talento Humano y la Alcaldía, ya que son las instancias responsables de establecer políticas y reglamentos direccionados a proteger a sus funcionarios, además de asumir acciones correctivas para quienes agreden al resto de sus compañeros.

**Diagrama 1****Actores por aspecto del problema comunicacional: Económico****Del proyecto *Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui*****Herramienta 6  
16/01/2018**

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro

**Diagrama 2****Actores por aspecto del problema comunicacional: Técnico**Del proyecto *Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui***Herramienta 6**  
16/01/2018

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro

**Diagrama 3**

Actores por aspecto del problema comunicacional: Legislativo - Administrativo

Del proyecto *Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui***Herramienta 6**  
16/01/2018

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro

**Diagrama 4****Actores por aspecto del problema comunicacional: Sociocultural**Del proyecto *Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui***Herramienta 6****16/01/2018**

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro

**Caracterización de matrices socioculturales con respecto del Proyecto *Estrategia de comunicación contra el acoso laboral en el GAD Municipal Rumiñahui*.**

Se llama matriz sociocultural al “esquema que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo o sector social [...] un autodispositivo colectivo que programa en cada grupo o sector su sistema de percepción-acción”.<sup>173</sup>

Para caracterizar las matrices socioculturales con respecto del Proyecto *Estrategia de comunicación contra el acoso laboral en el GAD Municipal Rumiñahui*, es necesario identificar “saberes, intereses, necesidades y expectativas de los grupos involucrados para organizar en la estrategia comunicacional acciones capaces de asumir las lógicas en juego”.<sup>174</sup> De esta manera, se reconocen que los grupos involucrados en este proyecto (ver anexo 12) se clasifican de la siguiente manera:

- Los acosados, que corresponden a las mujeres que sufren tales acciones.
- Los acosadores, que se trata de aquellos Directivos.
- Los que previenen, que corresponden a la Alcaldía, Dirección de Comunicación Social, la Dirección de Talento Humano y otras instituciones públicas y privadas, mediante reglamentos internos y normativas planteadas al respecto.
- Los que sancionan, que conciernen a la Dirección de Talento Humano, Ministerio de Trabajo, Defensoría Pública del Ecuador, y Fiscalía.

Así también es importante identificar emociones, aquella carga simbólica que muchas veces tiene más poder que los elementos materiales que se perciben a simple vista. De esta manera, el mapeo comunicacional realizado respecto a las emociones de los actores involucrados en la problemática analizada (anexo 13) determina que, en el caso de los servidores acosados, estos evidencian emociones de cólera, miedo, tristeza, sorpresa, vergüenza, y aversión, debido al estado de vulneración que sufre de sus derechos.

En cuanto a los servidores acosadores, estos demuestran emociones de cólera, que los motivan a agredir al resto de sus compañeros, sobre todo cuando ostentan un mayor nivel de poder, debido a la jerarquía que ocupan en la institución.

En el caso de la Alcaldía, las emociones que caracterizan a esta instancia corresponden a la vergüenza y la culpa ante esta problemática, que afecta a su nombre y reputación.

---

<sup>173</sup> Sandra Massoni, “Metodologías de la comunicación estratégica: Del inventario al encuentro sociocultural”, (Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2013), 83.

<sup>174</sup> *Ibíd.* 84.



Por su parte, la Dirección de Comunicación Social no tiene conocimiento respecto al tema, razón por la cual no presenta ninguna clase de emociones.

Respecto a la Dirección de Talento Humano, este departamento presenta emociones vinculadas con la cólera, miedo, sorpresa y vergüenza ante los hechos suscitados y que afectan a la institución.

Finalmente, en lo que corresponde a otras Instituciones Públicas y Privadas, no tienen conocimiento del tema, razón por la cual no presentan ninguna clase de emociones respecto a esta problemática.

Las matrices socioculturales permiten además caracterizar aspectos de los actores involucrados, determinando sus expectativas, necesidades, intereses, saberes y emociones. En el caso de los acosados, en particular, las mujeres del GADMUR, sus expectativas corresponden a no ser violentadas, sus necesidades se vinculan al trabajo digno enmarcado en el respeto, los saberes que requieren conocer se centran en la instancia de denuncia dentro del GADMUR, mientras que las emociones que demuestran son: enojo, fastidio, molestia, resentimiento, indignación, ira, odio, ansiedad, desconfianza, nerviosismo, terror, preocupación, aflicción, desaliento, desesperanza, depresión, estupefacción, shock, culpa, humillación, retraimiento, repulsión, y asco, como resultado del acoso al que se enfrentan en su entorno laboral (anexo 14).

En lo correspondiente a los acosadores, es decir, los directivos del GADMUR, sus expectativas corresponden a seguir ejerciendo acoso para su beneficio personal; sus necesidades se remiten al acceso a personal sumiso; sus intereses se vinculan a no ser descubiertos, ni sancionados; los saberes con los que cuentan se remiten a formas de manipulación para esconder su acoso; mientras que las emociones que demuestran son atropello y violencia hacia sus víctimas (anexo 15).

En cuanto a los actores que previenen, estos corresponden a la Alcaldía, Dirección de Comunicación Social y Dirección de Talento Humano. Sus expectativas se centran en erradicar el acoso laboral en el GADMUR, razón por la que sus necesidades son obtener la cooperación de instituciones privadas y públicas con las cuales tratar el tema. Sus intereses se enmarcan en identificar a los acosadores y desvincularlos de la institución, para lo cual el saber que requieren es el conocimiento del Reglamento Interno del GADMUR; mientras que las emociones que demuestran son dedicación a la actividad planteada, preocupación, sospecha, sorpresa y asombro ante la problemática que deben afrontar (anexo 16).

Los actores que sancionan corresponden a la Dirección de Talento Humano, Ministerio de Trabajo, Defensoría Pública del Ecuador y Fiscalía. Sus expectativas se enfocan en castigar a los culpables de acoso laboral, razón por la que sus necesidades son obtener información y pruebas por parte de las víctimas. Sus intereses se vinculan a la obtención de apoyo por parte de la Alcaldía, razón por la que necesitan saber y conocer la normativa que trata el tema de acoso laboral; mientras que las emociones que demuestran son: enojo, fastidio, molestia, indignación, repulsión y asco ante las acciones asumidas por los acosadores (anexo 17).

## **2. Resultados de la aplicación de la escala CISNEROS**

### **Descripción de la escala CISNEROS**

La escala CISNEROS es un cuestionario que consta de 43 conductas de acoso psicológico y que forma parte del Barómetro que lleva el mismo nombre (*Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmación y Rechazo en Organizaciones Sociales*), desarrollado por Iñaki Puñuel para sondear el estado e índices de violencia en el entorno laboral.

La escala que se aplicó en el presente trabajo tuvo como objeto evaluar el grado de acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui. Las 43 conductas de acoso planteadas tuvieron como opciones de respuesta lo siguiente:

- 0 = Nunca
- 1 = Pocas veces al año o menos
- 2 = Una vez al mes o menos
- 3 = Algunas veces al mes
- 4 = Una vez a la semana,
- 5 = Algunas veces a la semana y,
- 6 = Todos los días

Las valoraciones 4 a 6 durante un periodo continuado de al menos seis meses, confirman el hostigamiento psicológico en el trabajo.

El cuestionario fue aplicado del 14 al 19 de diciembre de 2018, a través de los correos institucionales de los servidores determinados para la muestra.

### **Formato de la encuesta**

Número de personas que contestaron uno o más comportamientos de acoso laboral (indicador 1 a 43) con una frecuencia de 4 (una vez a la semana), 5 (algunas veces a la semana) y 6 (todos los días), durante un periodo continuado de al menos 6 meses (indicador 44).

De los resultados del numeral 1, cuántos servidores de género femenino, cuantos de género masculino y cuántos con la opción “otro” son menores de 23 años.

De los resultados del numeral 1, cuántos servidores de género femenino, cuantos de género masculino y cuántos con la opción “otro” tienen entre 24 y 30 años.

De los resultados del numeral 1, cuántos servidores de género femenino, cuantos de género masculino y cuántos con la opción “otro” tienen entre 31 y 40 años.

De los resultados del numeral 1, cuántos servidores de género femenino, cuantos de género masculino y cuántos con la opción “otro” tienen entre 41 y 50 años.

De los resultados del numeral 1, cuántos servidores de género femenino, cuantos de género masculino y cuántos con la opción “otro” tienen más de 51 años.

### **Porcentaje total de servidores que participaron de la encuesta**

De los 831 servidores que trabajan en el GAD Municipal de Rumiñahui, 474 personas trabajan bajo la Ley de Servicio Público LOSEP y 357 personas trabajan bajo el Código del Trabajo.

Para la aplicación de la encuesta se tomó como muestra a 442 servidores de LOSEP de los 474 registrados, debido a que 32 personas son de nivel jerárquico superior. De igual forma, no se aplicó la encuesta a los 357 servidores de Código de trabajo debido a que no poseen correo institucional.

De los 442 servidores de LOSEP, solamente participaron de la encuesta 165 servidores, pese a que fue de carácter obligatorio.



Figura 1. Porcentaje de servidores que constituye la participación en la encuesta, fuente y elaboración propias.

Como se observa en la figura, solo el 27% de los servidores determinados para la muestra, participaron de la encuesta.

#### **Porcentaje total de servidores que registran acoso laboral descendente**

De los 165 servidores que contestaron la encuesta, 25 personas registran acoso laboral descendente, es decir, respondieron “si” a uno o más comportamientos de acoso (indicadores 1 a 43) con una frecuencia de 4 (una vez a la semana), 5 (algunas veces a la semana) y 6 (todos los días), durante un periodo continuado de al menos 6 meses (indicador 44).



Figura 2. Porcentaje de servidores que registran acoso laboral, fuente y elaboración propios.

En la figura se observa que el 13% de servidores que participaron de la encuesta, registra haber sufrido alguna forma de acoso laboral descendente.

### **Porcentaje de servidores que registran acoso laboral descendente por Direcciones Municipales**

Los 25 servidores que registran acoso laboral descendente pertenecen a las siguientes Direcciones Municipales:

- Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones: 4 servidores.
- Dirección de Comunicación Social, Dirección de Planificación Institucional, Dirección de Educación, Cultura, Deportes y Recreación: 3 servidores cada una.
- Procuraduría Síndica, Dirección de Talento Humano: 2 servidores cada una.
- Auditoría Interna, Dirección Administrativa, Dirección de Participación Ciudadana, Dirección de Turismo, Dirección de Seguridad y Riesgos, Comisaría Municipal, Dirección de Obras Públicas, Dirección de Gestión Territorial: 1 servidor cada una.
- Alcaldía, Consejo Municipal, Secretaría Municipal y las Direcciones de Gestión de Calidad, Financiero, Comercialización y Salubridad, Fiscalización, Movilidad y Transporte, Avalúos y Catastros, Agua Potable y Protección Ambiental, no registran servidores.

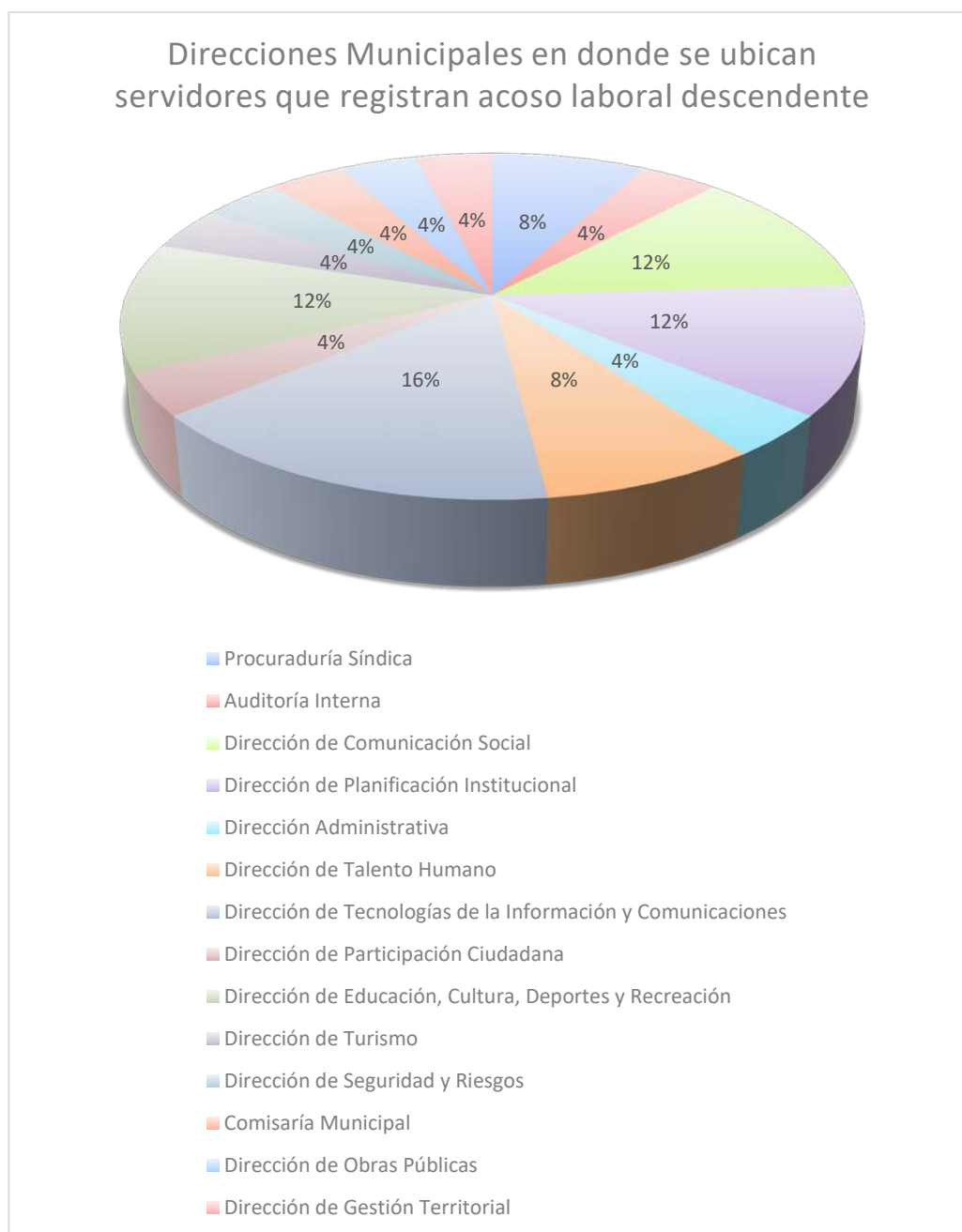


Figura 3. Porcentaje de servidores que registran acoso laboral según Dirección a la cual pertenecen, fuente y elaboración propias.

En la figura se evidencia que del 13% de servidores que registraron acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui, el 16% pertenecen a la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, un 12% a Comunicación Social, un 12% a Planificación Institucional y un 12% a la Dirección de Educación, Cultura, Deportes y Recreación. Así también se evidencia un 8% en la Dirección de Talento Humano y un 8% en Procuraduría Síndica. Finalmente, Auditoría Interna, la Dirección Administrativa, la Dirección de Participación Ciudadana, la Dirección de Turismo, la

Dirección de Seguridad y Riesgos, Comisaría Municipal, la Dirección de Obras Públicas y la Dirección de Gestión Territorial, registran un 4% de servidores con acoso laboral descendente respectivamente.

### Porcentaje de servidores que registran acoso laboral descendente por edad y género

De los 25 servidores que registran acoso laboral descendente, 3 son de género masculino de entre 24 y 30 años, 5 de entre 31 y 40 años, y 2 de entre 41 y 50 años. Así también, se registra 4 servidores de género femenino entre 24 y 30 años, 5 de entre 31 y 40 años, y 4 de entre 41 y 50 años. Finalmente, 1 persona LGBTI mayor de 51 años, registra acoso laboral descendente.

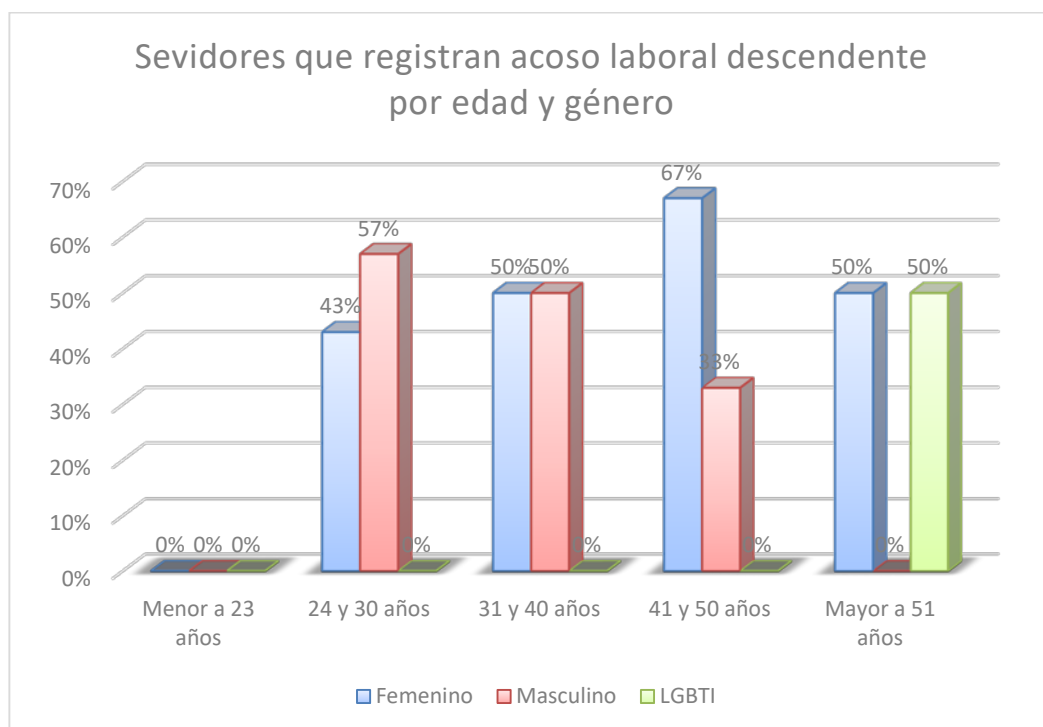


Figura 4. Porcentaje de servidores que registran acoso laboral según su edad y su género, fuente y elaboración propias.

Como se observa en la figura, del 13% de servidores que registran acoso laboral descendente, se obtuvo los siguientes datos:

- No existe ningún servidor menor de 23 años.
- De los servidores de entre 24 y 30 años, el 57% son de género femenino, el 43% de género masculino y el 0% son LGBTI.

- De los servidores de entre 31 y 40 años, el 50% son de género femenino, el 50% de género masculino y el 0% son LGBTI.
- De los servidores de entre 41 y 50 años, el 67% son de género femenino, el 33% de género masculino y el 0% son LGBTI.
- De los servidores mayores de 51, el 50% son de género femenino, el 50% son LGBTI y el 0% son de género masculino.

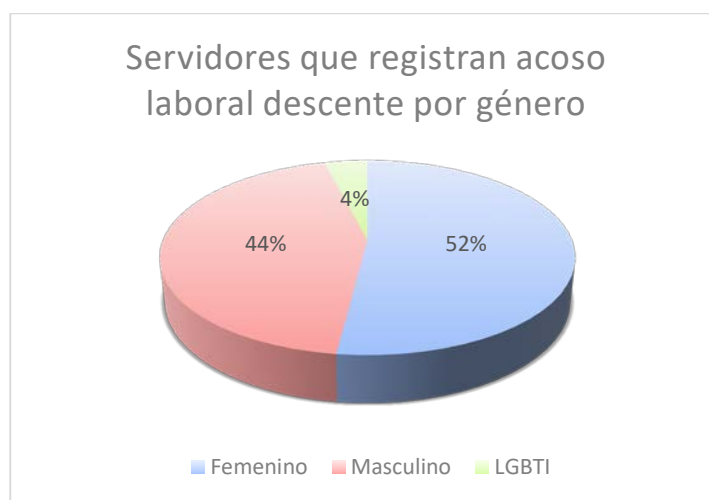


Figura 5. Porcentaje de servidores que registran acoso laboral según su identificación de género, fuente y elaboración propias.

Tal como se aprecia en la figura, el 52% de servidores que registran acoso laboral descendente son de género femenino, el 44% de género masculino y el 4% LGBTI.

De esta manera, la información recopilada en este capítulo determina que el acoso laboral descendente es una problemática que se encuentra presente en el GAD Municipal Rumiñahui, se evidencia diversos síntomas en cuatro componentes: económico, técnico, legislativo – administrativo y sociocultural. No se ha designado una partida presupuestaria que permita abordar este fenómeno y contribuir con el desarrollo de capacitaciones y campañas informativas mediante las cuales los funcionarios conozcan los procesos para denunciar esta clase de atropellos, así como lo estipulado en la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para prevenir el Acoso Laboral.

En este contexto es frecuente que las víctimas no denuncien a sus agresores, debido al temor que sienten, fundamentado en las acciones que se llevan a cabo en la institución como el traslado del personal a otras áreas, así como la renuncia que se genera debido a la presión que se efectúa en el entorno laboral, provocando que los agresores no reciban ninguna clase de sanción al respecto, dando cuenta así de la falta de aplicación



del Reglamento Interno del GADMUR, y la falta de responsabilidad de la Alcaldía, Dirección de Comunicación Social y Dirección de Talento Humano para afrontar esta problemática de forma eficiente, contribuyendo con el bienestar de sus funcionarios. Por ello, resulta fundamental establecer una estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en dicha institución, con acciones concretas por componente del problema, y por etapa a partir de los resultados obtenidos en este capítulo.



## **Capítulo tres: Estrategia de comunicación para prevenir, detectar y actuar ante el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui**

Una estrategia de comunicación es “un proyecto de comprensión que asume a la comunicación como un espacio de encuentro de actores”<sup>175</sup>, para lo cual, en el presente capítulo, se ha comparado la versión técnica comunicacional del proyecto *Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui* (tablas 1 a 13) con las versiones de las matrices socioculturales (anexos 14 a 17), a fin de especificar qué proceso de comunicación es deseable lograr con cada matriz, los ejes y tonos más propicios para responder a sus intereses y necesidades en torno al problema, así como también las acciones, espacios y productos de comunicación pertinentes para convocar a los actores definidos como protagónicos.

Para una mejor comprensión de los procesos básicos de comunicación, se ha considerado lo descrito por Sandra Massoni en cuanto a: dimensión ideológica, informativa, interaccional, y comunicacional.

### **1. Árbol de soluciones**

Se trata de una herramienta que permite desplegar las acciones de comunicación sobre cada uno de los componentes identificados. En el caso de la Versión Técnica Comunicacional del proyecto *Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui*, los componentes sobre los cuales se identificará los diferentes procesos comunicacionales que se desea promover para cada Matriz sociocultural y planificar las acciones necesarias son: económico, técnico, legislativo – administrativo y sociocultural.

---

<sup>175</sup> Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni, “Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones”, (Barcelona: Ariel, S.A., 2009), 425.

Tabla 2  
**Árbol de soluciones componente económico**

<b>Tabla 2            Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional            Proyecto <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral            descendente en el GAD Municipal Rumiñahui</i></b>				<b>Herramienta 10            17/01/2018</b>
<b>Componente del problema: Económico</b>				
<b>Aspectos</b>	<b>Actores/Ma            trices</b>	<b>Intereses/Nec            esidades</b>	<b>Proceso            comunicacio            nal</b>	<b>Acciones por            desarrollar</b>
1.1 No se considera en el plan operativo anual de la institución un monto destinado para capacitaciones o material comunicacional sobre la problemática de acoso laboral.	Dirección de Talento Humano	Contar con herramientas que permitan prevenir el acoso laboral/ Presupuesto	Información	Presentar un informe a Alcaldía sobre los casos de acoso laboral y una propuesta de cómo erradicarla para que se destine recursos al proyecto.
1.2 Inexistencia de proyectos de responsabilidad social empresarial que financien acciones en la institución contra el acoso laboral.	Otras instituciones públicas y privadas	Prevenir el acoso laboral / Convenios de cooperación interinstitucional	Participación	Formar gabinetes de comunicación en donde se trate la problemática de manera integral.
1.3 Baja productividad por parte de las víctimas de acoso laboral.	Dirección de Comunicación Social	Trabajo digno / Estabilidad sin vulneración de derechos	Sensibilización	Capacitaciones al personal sobre el tema de acoso laboral.

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro

Como se observa en esta tabla, es necesario generar herramientas comunicacionales a través de las que se pueda prevenir el acoso laboral, para lo cual resulta fundamental que la Alcaldía conozca el impacto de esta problemática, y de esta manera, pueda destinar un presupuesto para llevar a cabo dicha acción, además es esencial establecer convenios con otras instituciones para prevenir esta problemática, mediante la conformación de gabinetes de comunicación que contribuyan a su abordaje. Asimismo, mediante las capacitaciones al personal sobre el acoso laboral se brindará conocimientos que les permitiría identificar la problemática, presentar denuncias y empoderarse para que se respeten de sus derechos, contribuyendo de esta manera al fortalecimiento de la productividad de la institución.

Tabla 3  
**Árbol de soluciones componente técnico**

<b>Tabla 3  Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional  Proyecto <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral  descendente en el GAD Municipal Rumiñahui</i></b>				<b>Herramienta 10  17/01/2018</b>
<b>Componente del problema: Técnico</b>				
<b>Aspectos</b>	<b>Actores/Ma  trices</b>	<b>Intereses/N  ecesidades</b>	<b>Proceso  comunicacion  al</b>	<b>Acciones por  desarrollar</b>
2.1 La institución no ha buscado los mecanismos para capacitar a los servidores sobre el tema de acoso laboral.	Dirección de Comunicación Social	Trabajo digno / Estabilidad sin vulneración de derechos	Sensibilización	Elaborar un video sobre acoso laboral y enviarlo por el correo institucional a todos los servidores.
2.2 La Dirección de Talento Humano no sabe cómo actuar ante las denuncias de acoso laboral.	Dirección de Talento Humano	Sancionar a los culpables/ Prevenir el acoso laboral	Participación	Buscar expertos que puedan aportar contra el acoso laboral en el GADMUR.
2.3 No se ha establecido un protocolo de intervención ante el acoso laboral en la institución.	Dirección de Talento Humano	Documentos legales integrales para sancionar/ Apoyo de Alcaldía	Información	Actualización del Reglamento Interno del GADMUR en el cual se trate el tema de acoso laboral a profundidad.

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro

Tal como se aprecia en la tabla 3, las soluciones que se plantean en el componente técnico corresponden a la elaboración de un producto comunicacional mediante el cual se pueda difundir información a los funcionarios respecto al acoso laboral, además de recurrir a expertos en el tema que contribuyan con su experiencia, incluyendo la actualización del Reglamento Interno de la institución, ya que de esta manera se puede establecer mecanismos mediante los cuales se denuncie e intervenga en caso de producirse casos que afecten al personal que labora en la entidad, y mejorar su estabilidad y condiciones de trabajo.

Tabla 4  
**Árbol de soluciones componente legislativo - administrativo**

Tabla 4 <b>Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional</b> <b>Proyecto <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente</i></b> <b>en el GAD Municipal Rumiñahui</b>				Herramienta <b>10</b> <b>17/01/2018</b>
<b>Componente del problema: Legislativo – administrativo</b>				
<b>Aspectos</b>	<b>Actores/Ma trices</b>	<b>Intereses/Nece sidades</b>	<b>Proceso comunicacio nal</b>	<b>Acciones por desarrollar</b>
3.1 Se justifica cualquier acto de acoso laboral dependiendo del cargo del victimario.	Alcaldía	Mantener el “buen nombre del Municipio” / Desvincular a los acosadores de la institución.	Información	Destinar un espacio privado para que las víctimas puedan dar sus testimonios sin miedos.
3.2 El Reglamento Interno de la institución trata el tema de manera escueta y no garantiza los derechos de los servidores.	Dirección de Talento Humano	Documentos legales integrales para sancionar/ Apoyo de Alcaldía	Información	Actualización del Reglamento Interno del GADMUR en el cual se trate el tema de acoso laboral a profundidad.
3.3 Falta de aplicación de la Ley Orgánica del Servicio Público y del Código del Trabajo para prevenir el Acoso Laboral.	Otras instituciones públicas y privadas	Prevenir el acoso laboral / Convenios de cooperación interinstitucional	Participación	Formar gabinetes de comunicación en donde se trate la problemática de manera integral.

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro

Tal como se evidencia en la tabla 4, las acciones a desarrollar en el componente Legislativo – administrativo corresponden a la creación de un espacio donde las víctimas puedan expresarse, además de actualizar el Reglamento Interno de la institución, y conformar gabinetes de comunicación que permitan abordar el acoso laboral desde una perspectiva integral, para de esta manera contrarrestar la falta de protección generada ante quienes han sido víctimas de esta clase de agresión, promoviendo además el conocimiento respecto a lo planteado en la Ley Orgánica del Servicio Público y en el Código del Trabajo.

Tabla 5  
**Árbol de soluciones componente sociocultural**

Tabla 5 <b>Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional</b> <b>Proyecto <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral</i></b> <b><i>descendente en el GAD Municipal Rumiñahui</i></b>				Herramienta <b>10 17/01/2018</b>
<b>Componente del problema: Sociocultural</b>				
<b>Aspectos</b>	<b>Actores/Ma trices</b>	<b>Intereses/Nece sidades</b>	<b>Proceso comunicacio nal</b>	<b>Acciones por desarrollar</b>
4.1 Algunos servidores rara vez son capaces de identificar el acoso laboral y si lo hacen no saben cómo reaccionar ante una situación de estas.	Dirección de Comunicación Social	Trabajo digno / Estabilidad sin vulneración de derechos	Sensibilización	Elaborar un video sobre acoso laboral y enviarlo por el correo institucional a todos los servidores.
4.2 Son los directivos, en su mayoría, quienes ejercen acoso laboral sobre los servidores.	Alcaldía	Mantener el “buen nombre del Municipio” / Desvincular a los acosadores de la institución.	Información	Destinar un espacio privado para que las víctimas puedan dar sus testimonios sin miedos.
4.3 Algunos servidores que han vivido situaciones de acoso laboral no denuncian por miedo a perder el trabajo.	Dirección de Talento Humano	Documentos legales integrales para sancionar/ Apoyo de Alcaldía	Información	Designar entre las actividades de la Unidad de Desarrollo Organizacional, realizar el seguimiento a los casos de acoso laboral.

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro

Como se aprecia en la tabla 5, las acciones a desarrollar en el componente sociocultural corresponden a la realización de un producto comunicacional mediante el cual se pueda informar a los servidores respecto al acoso laboral, además de establecer un espacio en el cual las víctimas puedan dar su testimonio, sin temor a recibir ninguna clase de represalia, mientras que la Unidad de Desarrollo Organizacional, debe responsabilizarse de efectuar seguimiento a los casos presentados dentro de la institución, ya que de esta forma se contribuye con su protección, y se fomenta la denuncia de aquellas vulneraciones cometidas que afectan al cumplimiento de sus derechos.

En este sentido es importante mencionar que se llevará a cabo una Capacitación sobre el tema de acoso laboral con el personal femenino que labora en el GAD Municipal

de Rumiñahui, instruyéndolas acerca de los procesos de denuncia que se deben llevar a cabo en la institución, en caso de ser víctimas de acoso laboral, incluyendo además el reconocimiento de las emociones que este problema genera en su vida profesional (anexo 14).

De igual forma, otra de las estrategias para prevenir el acoso laboral corresponde a la estrategia integral mediante la cual se establecerá acciones de cooperación de instituciones privadas y públicas con las cuales se abordará el reconocimiento de los acosadores y los mecanismos para desvincularlos de la institución, para lo cual es necesario tomar en consideración el reglamento interno del GADMUR, así como otros estatutos legales establecidos por la Alcaldía, Dirección de Comunicación Social, y Dirección de Talento Humano (ver anexo 16).

Así mismo, otra de las estrategias para combatir el acoso laboral en el GADMUR corresponde al trabajo generado por la Dirección de Talento Humano, Ministerio de Trabajo, Defensoría Pública del Ecuador y Fiscalía, a fin de castigar a los culpables de acoso laboral en dicha institución, para lo cual es fundamental que esta entidad se responsabilice por recopilar toda la información y pruebas que presenten las víctimas, para contribuir con su protección y lograr que sus derechos se cumplan, a través de las sanciones correspondientes a los culpables de tal delito (anexo 17).

Por ello, y para que esto se cumpla es necesario contar con los siguientes recursos básicos: fondos para material comunicacional sobre acoso laboral, así como también para seminarios y capacitaciones referentes al tema. Además, entre los factores operativos se debe considerar la elaboración de protocolo de intervención ante casos de acoso laboral, contratación de procesos de capacitación, adecuación de espacio privado para atender los casos, elaboración de material comunicacional.

De igual forma, los atributos diferenciales que se deben considerar se centran en que la institución debe destinar recursos en su Planificación Operativa Anual para tratar el tema de acoso laboral, dando lugar a la propuesta diferencial que implica un programa contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui.



## 2. Intervención por etapas

Para trabajar en las etapas de la estrategia y vincularlas con el árbol de soluciones, se ha tomado como referencia la *matriz de vínculos estratégicos* de Marcelo Manucci dentro de su modelo estratégico de Comunicación Organizativa.

### Prevención

Esta etapa contiene el diseño de la propuesta, que en este caso es el *Proyecto Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui* y cuyas categorías de análisis son:

1. Recursos Básicos: se refiere a insumos físicos, procesos técnicos y/o definiciones genéricas que componen la propuesta. 2. Factores operativos: es el foco estratégico sobre el cual la organización va a centrar su intervención. Contiene la promesa de solución a desarrollar. 3. Atributos diferenciales: son las habilidades corporativas para desarrollar de manera diferencial la solución/promesa esbozada. 4. Propuesta diferencial: es la definición conceptual del ofrecimiento de la organización (ya sea un producto, servicio o programa social).<sup>176</sup>

De esta manera, en el caso del *Proyecto Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui* los recursos básicos corresponden a los fondos para material comunicacional sobre acoso laboral, así como también para seminarios y capacitaciones referentes al tema. Los factores operativos se remiten a la elaboración de un protocolo de intervención ante casos de acoso laboral, contratación de procesos de capacitación, adecuación de espacio privado para atender los casos, y elaboración de material comunicacional. El atributo diferencial se enfoca en la institución que destina recursos en su Planificación Operativa Anual para tratar el tema de acoso laboral, y la propuesta diferencial corresponde al *Programa contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui* (anexo 18).

### Detección

Esta etapa contiene la materialización de la propuesta, aquellos lineamientos que sostienen la estrategia en función de los públicos, para lo cual es necesario identificar lo siguiente:

---

<sup>176</sup> Rafael Alberto Pérez, “Hacia una teoría general de la estrategia”, (Barcelona: Ariel S.A, 2009), 446.

1. Públicos destinatarios: se analiza los destinatarios a partir de niveles de necesidades coyunturales y circunstancias de decisión. 2. Factores de competencia: se analizan los factores inhibidores o amenazas del desarrollo de la propuesta en las diferenciales público. 3. Categorías diferenciales: son las potencialidades o fortalezas que definen el posicionamiento con el que se va a sostener la propuesta. 4. Programas de intervención: es el marco que establece las líneas estratégicas de acción que contiene a todas las intervenciones actuales y futuras que la organización va a desarrollar para sostener la propuesta.<sup>177</sup>

Es así como, en el caso de esta propuesta, los públicos destinatarios corresponden a los Servidores del GAD Municipal Rumiñahui, mientras que los factores de competencia se encuentran identificados por componente del problema (económico, técnico, legislativo – administrativo, sociocultural) de la siguiente forma:

- No se considera en el plan operativo anual de la institución un monto destinado para capacitaciones o material comunicacional sobre la problemática de acoso laboral.
- Inexistencia de proyectos de responsabilidad social empresarial que financien acciones en la institución contra el acoso laboral.
- La institución no ha buscado los mecanismos para capacitar a los servidores sobre el tema de acoso laboral.
- La Dirección de Talento Humano no sabe cómo actuar ante las denuncias de acoso laboral.
- Se justifica cualquier acto de acoso laboral dependiendo del cargo del victimario.
- El Reglamento Interno de la institución trata el tema de manera escueta y no garantiza los derechos de los servidores.
- Falta de aplicación de Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para prevenir el Acoso Laboral.
- Algunos servidores rara vez son capaces de identificar el acoso laboral y si lo hacen no saben cómo reaccionar ante una situación de estas.
- Son los directivos, en su mayoría, quienes ejercen acoso laboral sobre los servidores.
- Algunos servidores que han vivido situaciones de acoso laboral no denuncian por miedo a perder el trabajo.
- No se ha establecido un protocolo de intervención ante el acoso laboral en la institución.

---

<sup>177</sup> Rafael Alberto Pérez, “Hacia una teoría general de la estrategia”, (Barcelona: Ariel S.A, 2009), 447.

Las categorías diferenciales se remiten a las siguientes:

- Obligatoriedad de elaboración o actualización de reglamentos para la Dirección de Talento Humano, mediante los cuales se puede reglamentar los temas de acoso laboral.
- Unidad de Desarrollo Organizacional que tiene entre sus funciones el diagnóstico y mejoramiento de la cultura y clima organizacional de la institución, según el Estatuto Orgánico Funcional.
- Posibilidad de destinar un presupuesto para tratar el acoso laboral en el GAD Municipal Rumiñahui con el cambio de autoridades tras las elecciones seccionales del país.

Los programas de intervención se enfocan en el Diagnóstico de acoso laboral descendente, para lo cual, se aplicará una encuesta y la recepción de denuncias en el espacio privado generado en la institución (anexo 19).

### **Intervención**

Esta etapa contiene los elementos mediante los cuales los actores identificados comparten la propuesta y se involucran en las acciones de intervención mediante los siguientes elementos:

1. Lineamientos básicos: son los objetivos estratégicos que determinan el contenido de los espacios y elementos específicos que conforman las acciones.
2. Criterios de contenidos: son los mensajes claves que definirán las políticas de comunicación y de acción en distintos soportes de intervención e intercambio.
3. Asignación de recursos: se utiliza la distribución de la infraestructura necesaria (económica, humana y técnica) para desarrollar las acciones.
4. Estructura de acción: es el marco que contiene los diferentes elementos y soportes de expresión de la propuesta.<sup>178</sup>

En el caso de esta etapa, los lineamientos básicos corresponden a:

- Dirección de Talento Humano: Elaborar un protocolo de intervención respeto del acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui.
- Dirección de Comunicación Social: Realizar una campaña de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui.

Los criterios de contenido se remiten a: *Broma o acoso, ¿cuál vives tú?*

*Identificar el acoso laboral evitará que te enfermes. Primero tu salud ¡Denuncia el acoso laboral!*

---

<sup>178</sup> Rafael Alberto Pérez, “Hacia una teoría general de la estrategia”, (Barcelona: Ariel S.A, 2009), 447.

En cuanto a la asignación de recursos, estos se clasifican de la siguiente forma:

- Recursos económicos: Presupuesto destinado para la campaña contra el acoso laboral en el Plan Operativo Anual de la Dirección de Comunicación Social.
- Recursos humanos: Directivos y servidores del GAD Municipal Rumiñahui, Ministerio del Trabajo, Empresas contratadas para capacitaciones, Fiscalía, Defensoría del Pueblo.
- Recursos técnicos: Ley contra el acoso laboral, Reglamentos internos del GAD Municipal Rumiñahui, Protocolo de intervención ante casos de acoso laboral.

La estructura de acción se establece de la siguiente manera:

- Diagnóstico de acoso laboral descendente: encuestas y recepción de denuncias para la atención integral a las presuntas víctimas.
- Elaboración de protocolo de intervención en casos de acoso laboral que incluya el acompañamiento a las víctimas hasta restituir sus derechos.
- Campaña permanente contra el acoso laboral descendente: Capacitaciones, conversatorios, talleres en coordinación con instituciones públicas y/o privadas. (anexo 20)

En este capítulo se presenta la *Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui* para lo cual se hace uso de la matriz de vínculos estratégicos de Marcelo Manucci que determina las etapas de prevención donde se incluyen los recursos básicos a utilizarse, los factores operativos, los atributos diferenciales, y la propuesta diferencial. En la etapa de detección en cambio se incluyen los públicos destinatarios, factores de competencia, categorías diferenciales, y los programas de intervención. Mientras que en la etapa de intervención se describen los lineamientos básicos, criterios de contenido, la asignación de recursos, y la estructura de acción, que en conjunto contribuirán a su aplicación.

## Conclusiones

El acoso laboral descendente se constituye como una problemática que se caracteriza porque un funcionario con un rango superior hostiga y maltrata a un subordinado, generando su aislamiento social respecto a quienes lo rodean, limitando su capacidad de comunicación, afectando a su autoestima, y consignándolo al desarrollo de tareas impropias según su preparación, que, en conjunto, conllevan a la reducción de la influencia que pudiera ejercer sobre su entorno.

El acoso laboral genera distintos efectos sobre la víctima, no solo a nivel profesional, sino incluso personal, ya que se ven afectadas sus competencias, habilidades y recursos para afrontar tal situación, que incluso en muchos de los casos dan paso a problemas de salud asociados a la tensión nerviosa que se asume en el entorno, provocando distintas patologías físicas y psicológicas, pueden producir ausentismo laboral, o incluso dar lugar a la renuncia definitiva del profesional.

Además, es importante mencionar que el acoso laboral produce consecuencias negativas en la organización, ya que deteriora el clima laboral, genera conflictos internos entre quienes forman parte de los distintos departamentos o áreas, obstaculiza el trabajo en equipo, y atenta contra el funcionamiento orgánico de la institución y el crecimiento profesional.

En el contexto del Ecuador, pese a que se han efectuado reformas en la Ley Orgánica de Servicio Público como la inclusión de la definición de acoso laboral, es evidente que muchas instituciones del Estado aún siguen enfrentando esta problemática, sobre todo si se toma en cuenta la dominancia de modelos de gestión fundamentados en el corporativismo que promueven una diferencia evidente en cuanto al dominio de poder que se produce entre los distintos funcionarios de una entidad, provocando que unos dominen a otros; y por tanto, se cometan una serie de atropellos, se violenten derechos, y no se contribuye a garantizar una adecuada estabilidad laboral o el fortalecimiento del trabajo organizacional.

En este sentido, es evidente que esta problemática se encuentra presente en toda clase de instituciones, incluyendo al GAD Municipal de Rumiñahui, donde sus funcionarios manifiestan haber sido víctimas de esta clase de agresión, conclusión a la que se llegó mediante el uso de dos herramientas: versión técnica comunicacional del problema, y la encuesta basada en el cuestionario de medición de índices en el trabajo denominado CISNEROS.

En el caso de la institución se identificó que en la actualidad no se ha realizado nada respecto al tema, sin embargo, lo que más grave o lo que demuestra negligencia es que son los mismos servidores los que subestiman el problema, ya que la mayoría de los trabajadores no estuvieron interesados en llenar la encuesta, incluso a sabiendas de la obligatoriedad de esta, gracias al apoyo de Alcaldía.

Los resultados obtenidos determinaron que de un total de 165 servidores que contestaron la encuesta, 25 personas registran acoso laboral descendente, de los cuales 3 son de género masculino de entre 24 y 30 años, 5 de entre 31 y 40 años, y 2 de entre 41 y 50 años. Así también, se registra 4 servidores de género femenino entre 24 y 30 años, 5 de entre 31 y 40 años, y 4 de entre 41 y 50 años. Finalmente, 1 persona LGBTI mayor de 51 años, registra acoso laboral descendente.

Debido a que es evidente la presencia de casos de acoso laboral en la institución se establece una estrategia de comunicación en el GAD Municipal Rumiñahui formulada a partir de un conjunto de acciones comunicacionales por componente económico, técnico, administrativo-legislativo y sociocultural, el árbol de soluciones, así como por etapas de prevención, detección e intervención que contribuyen a abordar esta problemática de manera integral.

Cabe señalar que, para implementar dicha estrategia, en primer lugar, se necesita de políticas institucionales encaminadas a la gestión de conflictos, que comúnmente están materializadas en normativas y reglamentos internos; sin embargo, no sirven de nada, si las administraciones de Talento Humano en coordinación con las áreas de Comunicación Social no socializan estos instrumentos a todo el personal, incluyendo, por supuesto, a los niveles jerárquicos.

En segundo lugar, cuando se ha detectado un caso de acoso laboral, es responsabilidad de los supervisores proteger a la víctima, guiándolo respecto al proceso que debe efectuar para ser escuchado y presentar las evidencias necesarias que permitan la sanción a su agresor de manera inmediata, dejando de lado aquellos vicios como el compadrazgo que pudieran generar la vulneración de sus derechos.

En tercer lugar, es fundamental hacer uso de herramientas como la versión técnica comunicacional que forma parte del modelo de comunicación estratégica planteado por Massoni, ya que a través de esta se puede abordar problemáticas como el acoso laboral, desde nuevos enfoques y paradigmas, como un fenómeno complejo, fluido y multidisciplinar, y entonces contribuir a la generación de soluciones, tomando en

consideración el rol de cada uno de los actores vinculados, así como los componentes económico, técnico, legislativo – administrativo, y sociocultural.

Además, resulta fundamental que, mediante el reconocimiento de marcas de racionalidad comunicacional planteadas por Massoni, se analicen aquellas huellas observables comunicacionalmente, que se establecen como índices de la concepción teórica que está articulando el encuentro en la situación observada, que en este caso corresponde al acoso laboral, a fin de comprender las afectaciones que se producen en toda la institución, incluyendo a las víctimas, para establecer propuestas integrales que contribuyan al respecto, y que permitan afrontar de una manera estratégica dicho problema, contribuyendo a la mejora de la gestión organizacional interna, así como garantizando el bienestar de todo su personal de Talento Humano.





## Recomendaciones

Debido a que el acoso laboral es un tema que todavía no logra ser comprendido en su magnitud, es recomendable que en las instituciones públicas se brinde capacitaciones a los servidores públicos, que les permita identificar esta clase de problemática, además de conocer las acciones legales que se deben asumir dentro de la entidad en la cual laboran, así como otras instancias a las cuales pueden acudir, para denunciar esta clase de atropellos contra sus derechos, y obtener soluciones a corto y largo plazo que realmente contribuyan a garantizar su bienestar y estabilidad profesional.

Así mismo, es recomendable que se establezca reformas en la Ley, en los Reglamentos, y en todo el ordenamiento jurídico de materia laboral para que se pueda definir y garantizar mecanismos eficaces y eficientes para controlar aquellos casos en que por efecto de nepotismo, tráfico de influencias o compadrazgo no se garantice el debido proceso en el caso de acoso laboral; y que además, en muchas ocasiones funcionan como desincentivos para realizar una denuncia por el temor de ser removidos de sus lugares de trabajo.

También resulta pertinente que los servidores públicos puedan recibir talleres informativos y de comunicación estratégica, a través de los cuales se fortalezca su grado de compromiso con la institución en la cual trabajan. Esto, en función de contribuir con la mejora de la labor organizacional, además de la posibilidad de que cualquier funcionario se convierta en parte de la solución y apoyo para aquellos compañeros víctimas de acoso laboral, dejando de ser testigos silenciosos que contribuyen a que esta clase de atropellos se sigan produciendo con impunidad.

Es fundamental que el Departamento de Talento Humano del GAD Municipal Rumiñahui se preocupe por brindar informar y orientar a los servidores públicos con respecto a las consecuencias físicas y emocionales que conlleva el acoso laboral, tanto en las víctimas como en los victimarios. Además, debe brindar herramientas comunicacionales mediante las cuales se puedan resolver los conflictos que surgen dentro de la organización por falta de un adecuado flujo de comunicación interdepartamental. De esta manera, mediante una comunicación más humana, directa y fundamentada en el respeto al otro, es posible generar una cultura de prevención del acoso laboral, la cual va a fortalecer la gestión organizacional en la institución, y garantizará la protección integral de su personal de Talento Humano.



## Bibliografía

- Acevedo, Biagii y Borges, 2009. *Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género*. Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016.
- Amado, Adriana. *La comunicación pública como espectáculo*. Buenos Aires: Fundación Korand Adenauer, sf.
- Asamblea Nacional. *Ley Orgánica reformatoria a la Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito: Lexis, 2017.
- Asamblea Nacional. Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público. Quito: Lexis, 2011.
- Carrillo en Aimée Vega. Comunicación y sociedad. Guadalajara: CONACyT, 2010.
- Castaño. *Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género*. Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016.
- Centre Dolors Piera d'Igualtat d'Oportunitats y Promoci'o de les Dones, 2015. *Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género*. Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016.
- Comisión Europea. *Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género*. Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016.
- Dittus, Rubén. *La opinión pública y los imaginarios sociales: hacia una redefinición de la espiral del silencio*. Concepción: Universidad Católica de la SSma, 2005.
- El Telégrafo. El acoso laboral nace en las relaciones de poder. 2018. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/el-acoso-laboral-nace-en-las-relaciones-de-poder>
- Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario. *La Comunicación Estratégica*. <https://comunicacionestrategicarosario.sites.google.com/site/comunicacionestrategicarosario/>, 2018.
- European Union Agency for Fundamental Rights. *Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género*. Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016.

- Fernández, Sergio. "La Era del Corporativismo. La Representación jurídica – política del trabajo en la Europa del siglo XX". Valparaíso: Revista de Estudios Histórico-Jurídicos, 2009.
- Fidalgo, Ángel y Piñuel, Iñaki. *La escala Cisneros como herramienta de valoración*. Alcalá: Psicothema, 2004.
- Fiol, Bosch y Pérez, Ferrer. *Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género*. Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016.
- Frutos, Manuel. *Relación entre los modelos de gestión de recursos humanos y los niveles de estrés laboral y burnout en los profesionales de enfermería de atención especializada*. León: Universidad de León, 2014.
- Gómez, Gloria. *Conflicto en las organizaciones y mediación*. Andalucía: Universidad Internacional de Andalucía, 2013.
- Hirigoyen, Marie-France. *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Barcelona: Paidós, 1999.
- Izurieta, Roberto. *Estrategias de Comunicación para Gobiernos*. Washington DC: GSPM, 2001.
- Lagarde, en Vega, Aimée. *Comunicación y sociedad*. Guadalajara: CONACyT, 2010.
- Leymann, Heinz. *El Contenido y Desarrollo del Mobbing en el Trabajo*. Suecia: European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996.
- Leymann, Heinz y Gustafsson, Annelie. *Mobbing en el trabajo y el desarrollo de trastornos por estrés postraumático*. Suecia: European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996.
- Massoni, Sandra. *Comunicación Estratégica: matrices de datos en la investigación enactiva*. 2010.
- Massoni, Sandra. *Metodologías de la comunicación estratégica: Del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2013.
- Massoni, Sandra. *Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación: Análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad*

comunicacional.

[http://www.redrecor.org/uploads/2/3/8/8/23889360/investigacionenactiva\\_sandr  
amassoni.pdf](http://www.redrecor.org/uploads/2/3/8/8/23889360/investigacionenactiva_sandr<br/>amassoni.pdf). 2016.

Oñate, Miguel. *Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género*. Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016.

Organización Internacional de Trabajo. *Algunas formas de violencia: mujer, conflicto y género*. Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2016.

Ospina, Pablo. Corporativismo, “Estado y Revolución Ciudadana. El Estado de Rafael Correa”.  
<https://flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/1263401619.Corporativismopdf>,  
2010

Pino, Cristina. *Acoso psicológico en el trabajo. Globalización y Acoso Laboral – Efectos Psicosociales*. Valladolid: Universidad del Valladolid, 2012.

Pérez, Rafael Alberto y Massoni, Sandra. *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Ariel, S.A., 2009.

Piñuel, Iñaki. *Mobbing: manual de autoayuda*. Barcelona: Random House Mondadori, S.A, 2005.

Rizzo, Marta. *Imaginarios sobre la comunicación. Algunas certezas y muchas incertidumbres en torno a los estudios de la comunicación*. Barcelona: Institut de la Comunicació, 2012.

Vasallo de Lopes, María. *Reflexividad y Relacionismo como cuestiones epistémicas en la investigación empírica en comunicación*. s.f.

Vega, Aimée. *Comunicación y sociedad*. Guadalajara: CONACyT, 2010.



## Anexos

### Anexo 1. Frase núcleo del problema

<b>Tabla 1</b> <b>VTC - Versión técnica comunicacional del proyecto</b> <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui</i> <b>Frase núcleo del problema</b>		<b>Herramienta 1</b> <b>9/01/2018</b>
<b>Tema</b>	Comunicación y acoso laboral	
<b>Para quién</b>	GAD Municipal Rumiñahui	
<b>Frase núcleo de la VTC</b>	Los servidores del GAD Municipal Rumiñahui no saben cómo reaccionar ante el acoso laboral descendente.	

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro

### Anexo 2. Aspectos del problema

<b>Tabla 2</b> <b>VTC - Versión técnica comunicacional del proyecto</b> <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui</i> <b>Aspectos del problema</b>		<b>Herramienta 2</b> <b>11/01/2018</b>
<b>Frase núcleo de la VTC</b>		
Los servidores del GADMUR no saben cómo reaccionar ante el acoso laboral descendente.		
<b>Componente 1: Económico</b>	1.1 No se considera en el plan operativo anual de la institución un monto destinado para capacitaciones o material comunicacional sobre la problemática de acoso laboral. 1.2 Inexistencia de proyectos de responsabilidad social empresarial que financien acciones en la institución contra el acoso laboral. 1.3 Baja productividad por parte de las víctimas de acoso laboral.	
<b>Componente 2: Técnico</b>	2.1 La institución no ha buscado los mecanismos para capacitar a los servidores sobre el tema de acoso laboral. 2.2 La Dirección de Talento Humano no sabe cómo actuar ante las denuncias de acoso laboral. 2.3 No se ha establecido un protocolo de intervención ante el acoso laboral en la institución.	
<b>Componente 3: Legislativo - Administrativo</b>	3.1 Se justifica cualquier acto de acoso laboral dependiendo del cargo del victimario. 3.2 El Reglamento Interno de la institución trata el tema de manera escueta y no garantiza los derechos de los servidores. 3.3 Falta de aplicación de Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para prevenir el Acoso Laboral.	
<b>Componente 4: Sociocultural</b>	4.1 Algunos servidores rara vez son capaces de identificar el acoso laboral y si lo hacen no saben cómo reaccionar ante una situación de estas. 4.2 Son los directivos, en su mayoría, quienes ejercen acoso laboral sobre los servidores. 4.3 Algunos servidores que han vivido situaciones de acoso laboral no denuncian por miedo a perder el trabajo.	

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro

### Anexo 3. Niveles del problema en el aspecto económico

<b>Tabla 3</b> <b>VTC - Versión técnica comunicacional del proyecto</b> <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD</i> <i>Municipal Rumiñahui</i> <b>Niveles del problema en el aspecto económico</b>		<b>Herramienta 3</b> <b>12/01/2018</b>
<b>Aspecto Económico de la VTC</b>	1.1 No se considera en el plan operativo anual de la institución un monto destinado para capacitaciones o material comunicacional sobre la problemática de acoso laboral. 1.2 Inexistencia de proyectos de responsabilidad social empresarial que financien acciones en la institución contra el acoso laboral. 1.3 Baja productividad por parte de las víctimas de acoso laboral.	
<b>Síntomas</b>	1.1 Algunos servidores confunden el acoso con la broma. 1.2 La Dirección de Talento Humano enfrenta sola la problemática. 1.3 Procesos y proyectos de las víctimas de acoso laboral con baja calidad.	
<b>Consecuencias</b>	1.1 Las víctimas de acoso laboral no denuncian. 1.2 Renuncia de las víctimas de acoso laboral. 1.3 Movimiento de las víctimas a otras Direcciones o tareas.	
<b>Causas próximas</b>	1.1 La institución no ve como prioridad destinar presupuesto para tratar el acoso laboral. 1.2 Alcaldía nunca ha establecido alianzas con instituciones públicas o privadas para tratar el tema de acoso laboral. 1.3 Alcaldía nunca ha dado oídos a las víctimas de acoso laboral.	
<b>Causas básicas</b>	1.1 La planificación presupuestaria de la institución se destina para los temas del momento político. 1.2 Las alianzas interinstitucionales se centran en realzar la gestión del Alcalde de turno en cuanto a obras. 1.3 El compadrazgo hace que no se defienda a las víctimas de acoso laboral.	

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro



#### Anexo 4. Niveles del problema en el aspecto técnico

<b>Tabla 4</b> <b>VTC - Versión técnica comunicacional del proyecto</b> <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el</i> <b>GAD Municipal Rumiñahui</b> <b>Niveles del problema en el aspecto técnico</b>		<b>Herramienta 3</b> <b>12/01/2018</b>
<b>Aspecto Técnico de la VTC</b>	2.1 La institución no ha buscado los mecanismos para capacitar a los servidores sobre el tema de acoso laboral. 2.2 La Dirección de Talento Humano no sabe cómo actuar ante las denuncias de acoso laboral. 2.3 No se ha establecido un protocolo de intervención ante el acoso laboral en la institución.	
<b>Síntomas</b>	2.1 Algunos servidores confunden el acoso con la broma. 2.2 La Dirección de Talento Humano nunca ha levantado informes sobre acoso laboral en la institución. 2.3 Los acosados no tienen la confianza de pedir ayuda.	
<b>Consecuencias</b>	2.1 Las víctimas de acoso laboral no denuncian por vías oficiales. 2.2 Movimiento de las víctimas a otras Direcciones o tareas. 2.3 Renuncia de las víctimas de acoso laboral.	
<b>Causas próximas</b>	2.1 No hay capacitaciones sobre el tema de acoso laboral en la institución. 2.2 Nadie ha hecho nada con los acosadores. 2.3 No se han dado a conocer las Leyes que regulan este tipo de actos.	
<b>Causas básicas</b>	2.1 Sociedad androcéntrica y patriarcal. 2.2 El compadrazgo hace que no se defienda a las víctimas de acoso laboral. 2.3 Falta de aplicación del Reglamento Interno en cuanto al tema de acoso laboral.	

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro

### Anexo 5. Niveles del problema en el aspecto legislativo – administrativo

<b>Tabla 5</b> <b>VTC - Versión técnica comunicacional del proyecto</b> <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el</i> <b>GAD Municipal Rumiñahui</b> <b>Niveles del problema en el aspecto legislativo - administrativo</b>		<b>Herramienta 3</b> <b>12/01/2018</b>
<b>Aspecto Legislativo – Administrativo de la VTC</b>	3.1 Se justifica cualquier acto de acoso laboral dependiendo del cargo del victimario. 3.2 El Reglamento Interno de la institución, trata el tema de manera escueta y no garantiza los derechos de los servidores. 3.3 Falta de aplicación de Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para prevenir el Acoso Laboral.	
<b>Síntomas</b>	3.1 Los victimarios que ocupan puestos de poder siguen en sus cargos. 3.2 La Dirección de Talento Humano nunca ha levantado informes sobre acoso laboral. 3.3 La Dirección de Talento Humano conoce los casos de acoso laboral de manera extraoficial, por lo que no hay intervención ni aplicación de sanciones.	
<b>Consecuencias</b>	3.1 Renuncia de las víctimas de acoso laboral. 3.2 Las víctimas no denuncian porque no sienten respaldo. 3.3 Movimiento de las víctimas a otras Direcciones o tareas.	
<b>Causas básicas</b>	3.1 Nadie ha hecho nada con los acosadores. 3.2 No se ha buscado actualizar el Reglamento Interno de la institución para tratar el tema de acoso laboral a profundidad. 3.3 No se han dado a conocer las Leyes que regulan este tipo de actos.	
<b>Causas próximas</b>	3.1 Sociedad androcéntrica y patriarcal. 3.2 La planificación programática de la institución se centra en temas del momento político. 3.3 El compadrazgo hace que no se defienda a las víctimas de acoso laboral.	

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro

### Anexo 6. Niveles del problema en el aspecto sociocultural

<b>Tabla 6</b> <b>VTC - Versión técnica comunicacional del proyecto</b> <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el</i> <b>GAD Municipal Rumiñahui</b> <b>Niveles del problema en el aspecto sociocultural</b>		<b>Herramienta 3</b> <b>12/01/2018</b>
<b>Aspecto sociocultural de la VTC:</b>	4.1 Algunos servidores rara vez son capaces de identificar el acoso laboral y si lo hacen no saben cómo reaccionar ante una situación de estas. 4.2 Son los directivos, en su mayoría, quienes ejercen acoso laboral sobre los servidores. 4.3 Algunos servidores que han vivido situaciones de acoso laboral no denuncian por miedo a perder el trabajo.	
<b>Síntomas</b>	4.1 Las víctimas de acoso laboral no denuncian por vías oficiales. 4.2 Renuncia por parte de las víctimas de acoso laboral. 4.3 Se recibe quejas extraoficiales en la Dirección de Talento Humano.	
<b>Consecuencias</b>	4.1 Disminución del desempeño laboral de los servidores acosados. 4.3 Re-victimización. 4.2 Movimiento de las víctimas a otras Direcciones o tareas.	
<b>Causas próximas</b>	4.1 No hay capacitaciones sobre el tema de acoso laboral. 4.2 Nadie ha hecho nada con los acosadores. 4.3 No se han dado a conocer las Leyes que regulan este tipo de actos.	
<b>Causas básicas</b>	4.1 Sociedad androcéntrica y patriarcal. 4.2 El compadrazgo hace que no se defienda a las víctimas de acoso laboral. 4.3 Falta de aplicación del Reglamento Interno en cuanto al tema de acoso laboral.	

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro

### Anexo 7. Marcas de racionalidad

<b>Tabla 7</b> <b>VTC - Versión técnica comunicacional del proyecto</b> <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el</i> <b>GAD Municipal Rumiñahui</b> <b>Marcas de racionalidad</b>		<b>Herramienta 4</b> <b>12/01/2018</b>
<b>Dimensiones de la comunicación</b>	<b>Marcas de racionalidad</b>	
Dimensión informativa	<b>Encontradas:</b> Linealidad, la información de un caso de acoso laboral llega de manera extraoficial a la Dirección de Talento Humano o ni siquiera llega. <b>Deseadas:</b> Comunicación operativa, que el material comunicacional que se diseñe y difunda, llegue a todos los miembros de la institución de manera asertiva.	
Dimensión ideológica	<b>Encontradas:</b> Verticalidad, la Dirección de Talento Humano resuelve un caso de acoso laboral extraoficial, moviendo a la víctima a otra dirección o tarea, pues los victimarios, dependiendo de su cargo, si es alto, son <b>Deseadas:</b> Denuncismo, que los servidores de la institución se motiven a conocer qué es el acoso laboral y denuncien por vías oficiales si son víctimas o conocen de un caso.	
Dimensión interaccional	<b>Encontradas:</b> Segmentación, se evidencia una clara ruptura de relaciones entre la supuesta víctima, sus allegados y el victimario, aun cuando no se ha comprobado un caso de acoso laboral. <b>Deseadas:</b> Interacción de sujetos, que los servidores de la institución exijan y participen de campañas contra el acoso laboral en la institución.	
Dimensión comunicacional	<b>Encontradas:</b> Proceso histórico, se defiende al victimario si ostenta un cargo directivo y se remueve a la víctima. <b>Deseadas:</b> Heterogeneidad, multiplicidad, redes, comunicación como articulación de la diversidad social, como proceso complejo, situacional e histórico; que todos quienes conforman la institución (directivos, servidores administrativos, servidores operativos, personal de apoyo, entidades de control y entidades adscritas, se involucren en la prevención, identificación y seguimiento del acoso laboral.	

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro

### Anexo 8. Reconocimiento de actores en el aspecto económico

<b>Tabla 8</b> <b>VTC - Versión técnica comunicacional del proyecto</b> <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el</i> <i>GAD Municipal Rumiñahui</i> <b>Reconocimiento de actores en el aspecto económico</b>		<b>Herramienta 5</b> <b>12/01/2018</b>
<b>Síntomas</b>	Acosados Dirección de Talento Humano Acosados	
<b>Consecuencias</b>	Acosadores Acosados Dirección de Talento Humano	
<b>Sub – aspecto</b>	<b>1.1</b>	Dirección de Talento Humano y de Comunicación Social
	<b>1.2</b>	Alcaldía, Ministerio de Trabajo, Organizaciones Sociales
	<b>1.3</b>	Acosados
<b>Causas próximas</b>	Alcaldía Alcaldía Acosados	
<b>Causas básicas</b>	Dirección de Talento Humano Alcaldía Acosadores	

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro

### Anexo 9. Reconocimiento de actores en el aspecto técnico

<b>Tabla 9</b> <b>VTC– Versión Técnica Comunicacional del Proyecto</b> <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el</i> <b>GAD Municipal Rumiñahui</b> <b>Reconocimiento de actores en el aspecto técnico</b>		<b>Herramienta 5</b> <b>16/01/2018</b>
<b>Síntomas</b>	Acosadores Dirección de Talento Humano Acosados	
<b>Consecuencias</b>	Acosados Dirección de Talento Humano Acosados	
<b>Sub – aspecto</b>	<b>2.1</b>	Dirección de Talento Humano y de Comunicación Social
	<b>2.2</b>	Dirección de Talento Humano, Alcaldía
	<b>2.3</b>	Dirección de Talento Humano, Alcaldía
<b>Causas próximas</b>	Dirección de Talento Humano Alcaldía Dirección de Comunicación Social	
<b>Causas básicas</b>	Acosadores Alcaldía Dirección de Talento Humano	

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro

### Anexo 10. Reconocimiento de actores en el aspecto legislativo – administrativo

<b>Tabla 10</b> <b>VTC– Versión Técnica Comunicacional del Proyecto</b> <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el</i> <b>GAD Municipal Rumiñahui</b> <b>Reconocimiento de actores en el aspecto legislativo - administrativo</b>		<b>Herramienta 5</b> <b>16/01/2018</b>
<b>Síntomas</b>	Acosadores Dirección de Talento Humano Dirección de Talento Humano	
<b>Consecuencias</b>	Acosados Acosados Dirección de Talento Humano	
<b>Sub – aspecto</b>	<b>3.1</b>	Acosadores, Alcaldía, Dirección de Talento Humano
	<b>3.2</b>	Dirección de Talento Humano, Alcaldía
	<b>3.3</b>	Dirección de Talento Humano
<b>Causas próximas</b>	Alcaldía Dirección de Talento Humano Dirección de Comunicación Social	
<b>Causas básicas</b>	Acosadores Alcaldía Dirección de Talento Humano	

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro

### Anexo 11. Reconocimiento de actores en el aspecto sociocultural

<b>Tabla 11</b> <b>VTC– Versión Técnica Comunicacional del Proyecto</b> <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el</i> <b>GAD Municipal Rumiñahui</b> <b>Reconocimiento de actores en el aspecto sociocultural</b>		<b>Herramienta 5</b> <b>16/01/2018</b>
<b>Síntomas</b>	Acosados Acosados Dirección de Talento Humano	
<b>Consecuencias</b>	Acosados Acosados Dirección de Talento Humano	
<b>Sub – aspecto</b>	<b>4.1</b>	Acosados
	<b>4.2</b>	Acosadores, Acosados
	<b>4.3</b>	Acosados, Dirección de Talento Humano, Ministerio del Trabajo, Fiscalía
<b>Causas próximas</b>	Dirección de Comunicación Social Alcaldía Dirección de Talento Humano	
<b>Causas básicas</b>	Acosadores Alcaldía Dirección de Talento Humano	

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro



## Anexo 12: Reconocimiento de matrices socioculturales

<p><b>Tabla 12</b>  <b>VTC– Versión Técnica Comunicacional del Proyecto <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui</i></b>  <b>Reconocimiento de matrices socioculturales</b></p>	<p><b>Herramienta 7</b>  <b>17/01/2018</b></p>
<p><b>Los acosados</b>  Mujeres</p>	
<p><b>Los acosadores</b>  Directivos</p>	
<p><b>Los que previenen</b>  Alcaldía  Dirección de Comunicación Social  Dirección de Talento Humano  Otras instituciones públicas y privadas</p>	
<p><b>Los que sancionan</b>  Dirección de Talento Humano  Ministerio de Trabajo  Defensoría Pública del Ecuador  Fiscalía</p>	

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro

### Anexo 13. Mapeo comunicacional de emociones

Tabla 13 VTC– Versión Técnica Comunicacional del Proyecto <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui</i> Mapeo comunicacional de emociones					Herramienta 8 16/01/2018	
Emoción	Actores					
	Servidores Acosados	Servidores Acosadores	Alcaldía	Dirección de Comunicación Social	Dirección de Talento Humano	Otras Instituciones Públicas y Privadas
<b>Cólera</b>	Enojo, fastidio, molestia, resentimiento, indignación, ira, odio	Atropello, violencia	Molestia	No tiene conocimiento del tema	Molestia	No tiene conocimiento del tema
<b>Alegría</b>	No aplica	No aplica	No aplica		No aplica	
<b>Miedo</b>	Ansiedad, desconfianza, nerviosismo, terror, preocupación	No aplica	Desconfianza		Desconfianza	
<b>Tristeza</b>	Aflicción, desaliento, desesperanza, depresión	No aplica	No aplica		No aplica	
<b>Amor</b>	No aplica	No aplica			Gentileza	
<b>Sorpresa</b>	Estupefacción, shock	No aplica	Asombro		Asombro	
<b>Vergüenza</b>	Culpa, humillación, retraimiento	No aplica	Culpa		Culpa	
<b>Aversión</b>	Repulsión, asco	No aplica	No aplica		No aplica	

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro

### Anexo 14. Caracterización de matrices socioculturales

<b>Tabla 14</b> <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui</i> <b>Caracterización de Matrices Socioculturales</b>		<b>Herramienta 9</b> <b>17/01/2018</b>
<b>Matriz sociocultural:</b> Los acosados		
<b>Actores</b>	Mujeres del GADMUR	
<b>Expectativas</b>	No ser violentadas	
<b>Necesidades</b>	Trabajo digno – respeto	
<b>Intereses</b>	Capacitación sobre el tema de acoso laboral	
<b>Saberes</b>	Instancia de denuncia dentro del GADMUR	
<b>Emociones</b>	Enojo, fastidio, molestia, resentimiento, indignación, ira, odio Ansiedad, desconfianza, nerviosismo, terror, preocupación Aflicción, desaliento, desesperanza, depresión Estupefacción, shock Culpa, humillación, retraimiento Repulsión, asco	

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro

### Anexo 15. Caracterización de matrices socioculturales

<b>Tabla 15</b> <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui</i> <b>Caracterización de Matrices Socioculturales</b>		<b>Herramienta 9</b> <b>17/01/2018</b>
<b>Matriz sociocultural:</b> Los acosadores		
<b>Actores</b>	Directivos	
<b>Expectativas</b>	Seguir ejerciendo acoso para su beneficio personal	
<b>Necesidades</b>	Personal sumiso	
<b>Intereses</b>	No ser descubiertos ni sancionados	
<b>Saberes</b>	Formas de manipulación para esconder su acoso	
<b>Emociones</b>	Atropello, violencia	

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro

### Anexo 16. Caracterización de matrices socioculturales

<b>Tabla 16</b> <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui</i> <b>Caracterización de Matrices Socioculturales</b>		<b>Herramienta 9</b> <b>17/01/2018</b>
<b>Matriz sociocultural:</b> Los que previenen		
<b>Actores</b>	Alcaldía, Dirección de Comunicación Social, Dirección de Talento Humano	
<b>Expectativas</b>	Erradicar el acoso laboral en el GADMUR	
<b>Necesidades</b>	Cooperación de instituciones privadas y públicas con las cuales tratar el tema.	
<b>Intereses</b>	Identificar a los acosadores y desvincularlos de la institución.	
<b>Saberes</b>	Reglamento Interno del GADMUR	
<b>Emociones</b>	Dedicación Preocupación, sospecha Sorpresa, asombro	

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro

**Anexo 17. Caracterización de matrices socioculturales**

<b>Tabla 17</b> <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui</i> <b>Caracterización de Matrices Socioculturales</b>		<b>Herramienta 9</b> <b>17/01/2018</b>
<b>Matriz sociocultural:</b> Los que sancionan		
<b>Actores</b>	Dirección de Talento Humano, Ministerio de Trabajo, Defensoría Pública del Ecuador, Fiscalía	
<b>Expectativas</b>	Castigar a los culpables de acoso laboral	
<b>Necesidades</b>	Información y pruebas por parte de las víctimas.	
<b>Intereses</b>	Apoyo de Alcaldía.	
<b>Saberes</b>	Normativa que trata el tema de acoso laboral.	
<b>Emociones</b>	Enojo, fastidio, molestia, indignación Repulsión, asco	

Fuente: Massoni, 2013

Elaboración: Wendy Haro

### Anexo 18. Matriz de propuesta diferencial

<b>Tabla 18</b> <b>Matriz de propuesta diferencial</b> <b>Proyecto <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui</i></b>	<b>Herramienta 11</b> <b>11/02/2019</b>
<b>Recursos básicos</b>	
Fondos para material comunicacional sobre acoso laboral, así como también para seminarios y capacitaciones referentes al tema.	
<b>Factores operativos</b>	
Elaboración de protocolo de intervención ante casos de acoso laboral Contratación de procesos de capacitación Adecuación de espacio privado para atender los casos Elaboración de material comunicacional	
<b>Atributos diferenciales</b>	
Institución que destina recursos en su Planificación Operativa Anual para tratar el tema de acoso laboral	
<b>Propuesta diferencial</b>	
<i>Programa contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui</i>	

Fuente: Manucci, en Rafael Alberto Pérez, 2009

Elaboración: Wendy Haro

### Anexo 19. Matriz funcional de públicos

<b>Tabla 19</b> <b>Matriz funcional de públicos</b> <b>Proyecto <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui</i></b>	<b>Herramienta 12</b> <b>11/02/2019</b>
<b>Públicos destinatarios</b>	
Servidores del GAD Municipal Rumiñahui	
<b>Factores de competencia</b>	
Identificados por componente del problema (económico, técnico, legislativo – administrativo, sociocultural) <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se considera en el plan operativo anual de la institución un monto destinado para capacitaciones o material comunicacional sobre la problemática de acoso laboral.</li> <li>- Inexistencia de proyectos de responsabilidad social empresarial que financien acciones en la institución contra el acoso laboral.</li> <li>- La institución no ha buscado los mecanismos para capacitar a los servidores sobre el tema de acoso laboral.</li> <li>- La Dirección de Talento Humano no sabe cómo actuar ante las denuncias de acoso laboral.</li> <li>- Se justifica cualquier acto de acoso laboral dependiendo del cargo del victimario.</li> <li>- El Reglamento Interno de la institución trata el tema de manera escueta y no garantiza los derechos de los servidores.</li> <li>- Falta de aplicación de Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para prevenir el Acoso Laboral.</li> <li>- Algunos servidores rara vez son capaces de identificar el acoso laboral y si lo hacen no saben cómo reaccionar ante una situación de estas.</li> <li>- Son los directivos, en su mayoría, quienes ejercen acoso laboral sobre los servidores.</li> <li>- Algunos servidores que han vivido situaciones de acoso laboral no denuncian por miedo a perder el trabajo.</li> <li>- No se ha establecido un protocolo de intervención ante el acoso laboral en la institución.</li> </ul>	
<b>Categorías diferenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligatoriedad de elaboración o actualización de reglamentos para la Dirección de Talento Humano, mediante los cuales se puede reglamentar los temas de acoso laboral.</li> <li>- Unidad de Desarrollo Organizacional que tiene entre sus funciones el diagnóstico y mejoramiento de la cultura y clima organizacional de la institución, según el Estatuto Orgánico Funcional.</li> <li>- Posibilidad de destinar un presupuesto para tratar el acoso laboral en el GAD Municipal Rumiñahui con el cambio de autoridades tras las elecciones seccionales del 24 de marzo de 2019.</li> </ul>	
<b>Programas de intervención</b>	
<i>Diagnóstico de acoso laboral descendente</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta</li> <li>- Recepción de denuncias en espacio privado</li> </ul>	

Fuente: Manucci, en Rafael Alberto Pérez, 2009

Elaboración: Wendy Haro



## Anexo 20. Matriz de acciones estratégicas

<b>Tabla 20</b> <b>Matriz de acciones estratégicas</b> <b>Proyecto <i>Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui</i></b>	<b>Herramienta 13</b> <b>11/02/2019</b>
<b>Lineamientos básicos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Talento Humano: Elaborar un protocolo de intervención respeto del acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui</li> <li>- Dirección de Comunicación Social: Realizar una campaña de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD Municipal Rumiñahui</li> </ul>	
<b>Criterios de contenidos</b>	
<p><i>Broma o acoso, ¿cuál vives tú?</i>  <i>Identificar el acoso laboral evitará que te enfermes</i>  <i>Primero tu salud ¡Denuncia el acoso laboral!</i></p>	
<b>Asignación de recursos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos económicos: Presupuesto destinado para la campaña contra el acoso laboral en el Plan Operativo Anual de la Dirección de Comunicación Social.</li> <li>- Recursos humanos: Directivos y servidores del GAD Municipal Rumiñahui, Ministerio del Trabajo, Empresas contratadas para capacitaciones, Fiscalía, Defensoría del Pueblo.</li> <li>- Recursos técnicos: Ley contra el acoso laboral, Reglamentos internos del GAD Municipal Rumiñahui, Protocolo de intervención ante casos de acoso laboral.</li> </ul>	
<b>Estructura de acción</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de acoso laboral descendente: encuestas y recepción de denuncias para la atención integral a las presuntas víctimas.</li> <li>- Elaboración de protocolo de intervención en casos de acoso laboral que incluya el acompañamiento a las víctimas hasta restituir sus derechos.</li> <li>- Campaña permanente contra el acoso laboral descendente: Capacitaciones, conversatorios, talleres en coordinación con instituciones públicas y/o privadas.</li> </ul>	

Fuente: Manucci, en Rafael Alberto Pérez, 2009

Elaboración: Wendy Haro