

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Detección del acoso laboral en una Unidad Educativa de la ciudad de Quito en el período 2018 – 2019 como mecanismo de prevención del deterioro de la relación laboral**

Gunther Renzzo Sánchez Buenaño

Tutora: Carmen Marcela Olmedo Rodríguez

Quito, 2020





## Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Gunther Renzzo Sánchez Buenaño, autor del trabajo intitulado “Detección del acoso laboral en una Unidad Educativa de la Ciudad de Quito en el período 2018 – 2019 como mecanismo de prevención del deterioro de la relación laboral”, 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 Gestión del Talento Humano 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 los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha

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



## Resumen

El acoso laboral, mobbing, acoso psicológico, acoso moral o cualquier otra denominación (aunque entre ellos tienen ciertas diferencias) que se dé a esta aberración dentro de una organización busca, en última instancia, deshacerse de una persona previamente elegida, para lo cual, se utiliza un sinnúmero de estrategias que por el tiempo de exposición podrían ocasionar efectos a nivel personal u organizacional.

El estudio realizado en la Unidad Educativa tuvo su origen en las exigencias laborales de identificar las diferentes manifestaciones del acoso laboral y en otra norma del Ministerio de Educación que exige ciertos lineamientos en los procesos de selección, motivo por el cual el presente trabajo pretendió identificar si existe o no acoso laboral en la organización. Con este fin, se aplicó el Invetarntario de Acoso Psicológico en el trabajo de Manuel Pando (IVAPT – Pando) y se adjuntó otra encuesta, elaborada por el investigador, en base a ciertas características que identifican a una organización tóxica, según Iñiqui Piñuel (2015, 53–69)

Estas encuestas iban a ser aplicadas a todos los colaboradores, sin embargo, en la práctica solamente se procesaron 84 encuestas, por los motivos expuestos en el tercer capítulo.

Cabe indicar que el temor a perder el trabajo o a ser identificados es el mayor obstáculo cuando se realizan trabajos de este tipo, razón por la cual, posiblemente hayan encuestas que no fueron llenadas correctamente a lo cual se debe añadir que no se contó con el tiempo suficiente para poder hacer una inducción pormenorizada de las preguntas para asegurar su entendimiento.

Los resultados obtenidos con la encuesta IVAPT Pando son: la violencia psicológica es del orden del 76%, entre media y alta; la intensidad de la violencia psicológica, el 9%; y, el acoso psicológico el 8%. El estadístico utilizado para la validación de la encuesta fue el Alfa de Cronbach que se ubicó en 0,9263 y una varianza explicada, para cinco factores, del 68,27%. Por su lado, la encuesta para identificar una organización tóxica nos indica que el 42% de los colaboradores creen que la organización es de medianamente tóxica a muy tóxica. Palabras clave: acoso laboral, acoso psicológico, acoso moral, mobbing, distrés, eustrés, burnout, relación de trabajo, relación laboral, Unidad Educativa.



A mis padres, los primeros ángeles en mi vida.

A mi esposa. La razón de mi ser.

A mi esposa e hijos, mi fuente de inspiración.



## **Agradecimientos**

A Dios. Nada sería posible sin su bendición.

A las autoridades de la Unidad Educativa por las facilidades para la consecución de este estudio de posgrado.

A los colaboradores de la Unidad Educativa por su predisposición y diligencia al formar parte de este estudio.

Al profesor Manuel Pando por haber facilitado la utilización de su instrumento de medida de acoso.

Al profesor Oscar Olano por el nexo entre el investigador y el profesor Manuel Pando.

A la señora Magíster Marcela Olmedo Rodríguez, por su tiempo, paciencia y preocupación en el asesoramiento de este trabajo.



## Tabla de contenidos

Introducción.....	15
Capítulo primero: Marco Teórico.....	19
1. ¿Qué es acoso laboral?.....	19
2. Lo que no es acoso laboral.....	25
3. Diferencia entre acoso laboral y burnout .....	27
4 Diferencia entre acoso laboral y estrés .....	28
5. Las organizaciones tóxicas .....	31
Capítulo segundo: Contextualización de la organización.....	37
1. Breve historia de la Unidad Educativa donde se realizó el estudio .....	37
2. Estructura .....	37
3. Misión .....	46
4. Visión.....	47
Capítulo tercero: Marco Metodológico .....	49
1. Población objetivo .....	49
2. Cuestionarios para medir acoso y/o violencia laboral .....	51
2.1. Inventario de Violencia Psicológica en el trabajo LIPT-45 .....	52
2.2. Inventario de Violencia Psicológica en el trabajo LIPT-60 .....	52
2.3. NAQ ((Negative Acts Questionnaire).....	53
2.4. WHS (Work Harassment Scale).....	53
2.5. Barómetro CISNEROS (Piñuel 2012, 95–99).....	54
2.6. SATA (Sebastián y Jiménez 2014) .....	54
2.7. Ministerio del Trabajo.....	56

2.8. Ámbito Jurídico.....	56
2.9. Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo (IVAPT – PANDO) (Pando Moreno, Aranda Beltrán, y Olivares Álvarez 2012).....	57
3. Análisis de los resultados de la aplicación del Test IVAPT-PANDO.....	62
Capítulo cuarto: Propuesta para la implementación del protocolo sobre el acoso laboral en la Unidad Educativa .....	83
1. Planteamiento del Problema .....	83
2. Marco Legal .....	84
3. Protocolo para enfrentar el acoso laboral.....	86
3.1 Objetivo General.....	86
3.2. Objetivos específicos .....	86
4. Metodología .....	87
5. Actividades .....	88
5.1 Actividades para la implementación de medidas de prevención primaria.....	88
5.2 Actividades para la implementación del plan de seguimiento y acompañamiento ....	91
7. Responsables y funciones .....	93
Conclusiones y recomendaciones.....	95
1. Conclusiones.....	95
2. Recomendaciones .....	97
Obras citadas.....	99
Anexos .....	105
Anexo No. 1: LIPT-45 Cuestionario de Terrorismo Psicológico de Leymann .....	105
Anexo No. 2: LIPT-60 Cuestionario de Terrorismo Psicológico de González de Rivera y Rodríguez.....	108
Anexo No. 3: Cuestionario de Conductas negativas de Einarsen y Raknes (NAQ).....	112

Anexo No. 4: WHS - Escala de Acoso en el Trabajo (Björkqvist, Österman y Hjelt- Bäck) .....	114
Anexo No. 5: Barómetro CISNEROS .....	116
Anexo No. 6: Modelo SATA .....	120
Anexo No. 7: Resultado por dimensión de la evaluación de riesgo psicosocial MDT ...	127
Anexo No. 8: Definición de dimensiones .....	128
Anexo No. 9: Cuestionario para medir el acoso laboral – Punto de Vista Jurídico.....	129
Anexo No. 10: Autorización para utilización del inventario de acoso psicológico en el trabajo IVAPT – PANDO .....	131



## Introducción

La Ley orgánica reformativa a la ley orgánica del servicio público y al código del trabajo para prevenir el acoso laboral, publicada en Suplemento del Registro Oficial No. 116, 9 de noviembre 2017, establece la definición de acoso laboral y varios lineamientos al respecto, que deben ser acatadas en entidades públicas y privadas, sin embargo, no establece directrices claras sobre la forma de aplicación respecto del acoso laboral.

Cuando comenzó el proceso de investigación en la Unidad Educativa no se tuvo conocimiento de casos de acoso laboral así como tampoco de denuncias, no obstante, el Art. 5 de la Ley Reformativa a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para prevenir el Acoso Laboral establece como una obligación del empleador la debe identificar las diferentes modalidades de acoso laboral e implementar programas de capacitación y políticas adecuadas.

Adicionalmente habría que agregar que el Art. 4 de la misma norma establece que los comportamientos que se consideren como Acoso Laboral serán valorados por las autoridades competentes en función de las circunstancias y por la gravedad de las mismas, pero la normativa descrita no menciona específicamente cómo hacerlo, es decir, no se ha emitido un instrumento por medio del cual se pueda identificar potenciales casos de acoso laboral por parte de los empleadores o entre compañeros de trabajo; y que, por el otro lado, del trabajador, se magnifiquen problemas laborales que no pudiesen estar revestidos de un potencial caso de acoso laboral.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se partió de la pregunta de si en la Unidad Educativa existió la presencia de acoso psicológico en el trabajo en el período 2018 – 2019, la cual sería respondida mediante la formulación de un objetivo general: Detectar el acoso laboral en una Unidad Educativa de la ciudad de Quito en el período lectivo 2018 – 2019 como mecanismo de prevención del deterioro de la relación laboral; y, cuatro objetivos específicos: 1. Establecer la relación entre la relación laboral en una organización tóxica y el acoso laboral en organizaciones tóxica en instituciones educativas regentadas por el Ministerio del Trabajo y por el Ministerio de Educación; 2. Analizar el Inventario IVAPT

- Pando para la identificación del acoso laboral en la Unidad Educativa, período 2018 – 2019; 3. Establecer la existencia o no de acoso laboral en la Unidad Educativa; y, 4. Proponer una guía para la prevención del acoso laboral en la Unidad Educativa.

Para poder cumplir con los objetivos trazados fue necesario introducir algunos conceptos como el de Relación de Trabajo que, para la Organización Internacional del Trabajo, es la prestación de un servicio a cambio de una remuneración el mismo que será prestado bajo determinadas condiciones.

Reuniendo algunas definiciones del Código del Trabajo y de un par de resoluciones de la Corte de Justicia se pudo construir el concepto de relación laboral o relación de trabajo que no es más que un confluencia voluntaria de dos partes una de las cuales ofrece sus servicios a cambio de una remuneración (trabajador) y otra que recibe esos servicios y que por tales la paga (empleador), relación que se perfecciona mediante un contrato, sea este verbal o escrito, expreso o tácito, y por la dependencia del trabajador con respecto del empleador, lo que le da la capacidad al último de mandar y al primero la obligación de obedecer.

Como no podía ser de otra manera el Art. 326 numeral 5 de la Constitución de la República determina que el trabajo de una persona debe desarrollarse en ambientes adecuados para que proporcionen integridad, salud e higiene.

Por su parte el Art. 9 del Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo establece que dentro de los factores de riesgo de las enfermedades profesionales u ocupacionales se encuentran los riesgos: químico, físico, biológico, ergonómico o psicosocial. Al ser el acoso un riesgo psicosocial también necesitamos definirlo.

El Art. 4 de la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para prevenir el acoso laboral, como comportamientos atentatorios contra la dignidad de la persona y que amenacen o perjudiquen la situación laboral, donde también se incluye el acoso por discriminación y el acoso sexual.

Para Leymann el mobbing o terror psicológico consiste en un conjunto de comportamientos que se dan con cierta frecuencia y durante cierto tiempo que producen serios daños en la salud mental de la persona acosada (1996, 168). )(Todas las referencias)

En lo referente al acopio y procesamiento de la información se trató tal como se menciona a continuación:

El primer capítulo fue abordado mediante la consulta bibliográfica de tal forma que permitió establecer la relación entre la relación laboral en una organización tóxica y el acoso laboral. En el segundo capítulo se realizó una descripción de la Unidad Educativa, para en el tercer capítulo analizar el Inventario de acoso laboral IVAPT - Pando, cuestionario cuya utilización fue aprobada por Manuel Pando Moreno (creador de dicho instrumento), por intermedio del señor Oscar Olano, quien ya validó el instrumento en el Ecuador. Para la validación del instrumento adicionalmente se contó con el estudio realizado en Ecuador y Bolivia que arrojó “consistencia interna, con validez relevante y alta confiabilidad” (Pando y Olivares, 2011, 27). (Se hicieron cambios)

Adicionalmente en el tercer capítulo, mediante la aplicación del instrumento a los colaboradores, por medio del cual se midió, si en el período analizado, dentro de la institución, existieron indicios o no, de acoso laboral. Sea positiva o negativa la identificación de acoso laboral en la Unidad Educativa, con fines proactivos y no reactivos, en el cuarto capítulo se propuso una guía o un protocolo para la prevención y/o tratamiento del acoso laboral. (Se hicieron cambios)

Para la aplicación de la encuesta se escogieron a todos los colaboradores de la institución, como dato a a junio de 2019 había 118 trabajadores. Los datos recogidos fueron analizados mediante la utilización del programa Dyane4.

Iñahui Piñuel afirma que el 33% de los trabajadores activos sufrirá en toda su vida laboral, al menos, una situación de acoso, esto es, 3 de cada diez trabajadores (2012, 87). El porcentaje parece quedar corto si se considera que el investigador, el autor de esta Tesis, se ha visto expuesto a esta atrocidad por dos ocasiones, en su vida laboral. (Se hicieron cambios)

Después de que el investigador ha vivido en carne propia y fue testigo de cómo sus progenitores también sufrieron acoso, sin saberlo, lo menos que se podría hacer es proporcionar las herramientas o el conocimiento necesarios a todas las personas, no solamente de la organización donde se lleva a cabo la investigación sino también a aquellas que día a día tienen que enfrentar este mal que se va enquistando, cada vez más profundamente, en las organizaciones, máxime cuando, para redundar, son precisamente los trabajadores de instituciones educativas uno de los grupos más propensos a sufrir acoso laboral.

Adicionalmente, si bien en la institución educativa donde se realizó la investigación mientras duró el estudio y antes del mismo, no existieron denuncias de acoso laboral, sin embargo, por el trabajo que realiza el investigador, en las conversaciones que mantuvo con algunos de los colaboradores se pudo advertir cierto grado de descontento por un trato, que no se podría considerar, per se, como acoso laboral, pero que tiene ciertas connotaciones de este, que posiblemente se presentan con poca o escasa frecuencia y que no es exclusivo en contra de una u otra persona, pero que, de no ser detenido a tiempo, podría convertirse en un serio problema.

## Capítulo primero

### Marco Teórico

#### 1. ¿Qué es acoso laboral?

Si el ser humano en sus orígenes tuvo que vivir en comunidad, es decir, en un grupo de personas en el cual cada uno tenía un cometido; los hombres cazaban, las mujeres criaban a los hijos y se dedicaban a la agricultura, lo hizo por la necesidad de conservar la especie, porque no tenía otra alternativa. Comunismo primitivo porque vivían en grupos no por ideales políticos. Sin embargo, cuando las condiciones así lo permitieron, comenzaron a producir un poco más de lo que necesitaban y este excedente, una de las causas del apareamiento de la esclavitud, sistema de producción, donde el amo, en base a la violencia, es dueño de todo lo que produce el esclavo, pero cuando esta forma de producción ya no era viable, debido a las plagas y/o guerras, aparece una nueva forma de producir, el feudalismo, en esta, los grandes terratenientes dueños de las tierras, permitían que los siervos la trabajen y el producto no pertenecía necesariamente al señor, pero este podía si lo quería exigir una parte (Kuczynski 1978, 7–17).

Es en el capitalismo cuando se da lo que nunca antes se dio, aparece en escena una persona dotada de todo, el capitalista, dueña del dinero - capital, de los medios de producción (materias primas, herramientas, maquinarias, edificios, etc.); y, otra persona, despojada de todo, dueña de nada más que su propia fuerza de trabajo (su capacidad de producir, su energía), que la vende al capitalista a cambio de un pago. (Harnecker 1976, 19–23).

Como se pudo advertir en párrafos anteriores, para hablar de una relación de trabajo o de una relación laboral se necesitan los siguientes elementos: una persona que por sus propios medios preste un servicio o ejecute una obra, persona a la cual el Código del Trabajo (EC 2005, Art.9) la denomina trabajador; una persona por cuenta de la que se ejecute la obra o se preste ese servicio, llamada empleador; un pago, llamado sueldo o salario; y, la relación de dependencia que consiste en que el empleador tiene la capacidad para mandar y el trabajador la obligación de obedecer.

Esta figura jurídica solo tiene cabida en una sociedad capitalista. Ni en la comunidad primitiva, peor aún en el esclavismo o feudalismo se puede hablar de trabajador ni empleador,

esto solo es posible dentro del capitalismo y como es fruto de esta forma de producción, lógicamente dentro de esta se reproducirán estas relaciones de trabajo; y, por lo tanto, todos sus vicios. Para comprender los procesos históricos es necesario examinar la forma en la cual los seres humanos producen sus medios materiales (Harnecker 1976, 19); y, como el sistema capitalista es una forma de producción que busca en última instancia el lucro, sin importar la forma de conseguirlos, “el fin justifica los medios”, entonces es lógico pensar que al interior de organizaciones capitalistas se produzca este fenómeno.

En el ámbito laboral, es decir, en la relación obrero – patronal el primero está sujeto a padecer ciertos riesgos, propios de la actividad a la cual se dedica, uno de estos, el acoso laboral, es un concepto que no tiene una definición consensuada, tal es así que en España, país con nuestro mismo idioma y donde se han realizado grandes esfuerzos para identificar y combatir esta aberración organizacional, se utilizan como conceptos sinónimos, los de “mobbing, acoso moral, acoso psicológico, hostigamiento psicológico, psicoterror laboral, maltrato psicológico, violencia psicológica, acoso laboral, acoso social, terrorismo psicológico, etc.” (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo 2009a, 1).

En el desarrollo del presente trabajo se utilizarán como sinónimos los términos acoso laboral, mobbing y acoso psicológico, aunque hay que notar, tal como se verá más adelante, que estos términos y otros que se utilizan como que fueran sinónimos tienen cierta diferencia, pero en definitiva tratan de este mismo fenómeno organizacional.

El pionero en las investigaciones sobre el acoso psicológico en el trabajo fue el doctor, Psicólogo y Psiquiatra, Heinz Leymann en la década de los ochenta del siglo anterior. Al intentar buscar sus trabajos en la internet se pueden obtener versiones en alemán, lo cual está lejos del alcance de la persona que realiza esta investigación, pero se pudo encontrar una parte de su obra, en inglés, en la cual el mismo Heinz Leymann (1996) admite que tomó prestado el término mobbing del trabajo realizado por el etólogo Konrad Lorenz. Lorenz estudió la conducta de ciertos animales pequeños que atacaban a otros más grandes que les representaban una amenaza. Por eso es que algunos de los autores que realizan el análisis histórico de la palabra mobbing parece que, por olvido, no dejan constancia que el mismo Heinz Leymann es quien acepta que toma prestado el término de la etología y lo adapta a las aberraciones en el lugar de trabajo y dejan la sensación que son esos investigadores quienes

llegan a la conclusión que, por sus estudios, se dieron cuenta que el término proviene de la etología.

La definición, en inglés, de Heinz Leymann (1996, 168) de mobbing es:

Psychological terror or mobbing in working life involves hostile and unethical communication, which is directed in a systematic way by one or a few individuals mainly towards one individual who, due to mobbing, is pushed into a helpless and defenceless position, being held there by means of continuing mobbing activities. These actions occur on a very frequent basis (statistical definition: at least once a week) and over a long period of time (statistical definition: at least sixth months of duration). Because of the high frequency and long duration of hostile behaviour, this maltreatment results in considerable psychological, psychosomatic, and social misery. The definition excludes temporary conflicts and focuses on a point in time where the psychological situation begins to result in psychiatrically or psychosomatically pathologic conditions. In other words, the distinction between "conflict" and "mobbing" does not focus on what is done or how is done, but on the frequency and duration of what is done.

La traducción sería (con la ayuda del traductor de google):

El terror psicológico o el acoso psicológico en la vida laboral implica una comunicación hostil y poco ética, que es dirigida de manera sistemática por uno o algunos individuos principalmente hacia un individuo que, debido al acoso, es empujado a una posición de indefensión, retenido allí con el fin de continuar las actividades de mobbing. Estas acciones ocurren con mucha frecuencia (definición estadística: al menos una vez a la semana) y durante un largo período de tiempo (definición estadística: al menos seis meses de duración). Debido a la alta frecuencia y la larga duración del comportamiento hostil, este maltrato produce considerables desgracias psicológicas, psicósomáticas y sociales. La definición excluye los conflictos temporales y se centra en un momento en el que la situación psicológica comienza a dar lugar a patologías psiquiátricas o psicósomáticas. En otras palabras, 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.

Por una parte, para la Real Academia de la Lengua, acosar es "perseguir, sin dar tregua ni reposo, a un animal o a una persona" (2001a, 24). En esta investigación, por obvias razones, se utilizará la referencia de la persona, pero perseguir es, según la misma RAE, "conseguir que alguien sufra o padezca procurando hacerle el mayor daño posible" (2001b, 1180); por otra parte, laboral hace referencia al trabajo y trabajar es contar con una "ocupación remunerada" (2001c, 1496), de acuerdo con la RAE, y al tener una "ocupación remunerada" significa que alguien paga esa remuneración, ese alguien es el empleador o patrono, es decir, la persona que emplea. Entonces acoso laboral, aun cuando la RAE define como sinónimo de acoso psicológico, no es lo mismo que acoso en el lugar de trabajo. Acoso

psicológico no es lo mismo que acoso laboral. El acoso psicológico puede darse en el lugar de trabajo, en términos generales y en el ámbito laboral, es decir, en la relación laboral, en términos específicos.

El “acoso en el lugar de trabajo es cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo, o degradar el clima de trabajo” (Hirigoyen 1999, 43–44).

Iñaqui Piñuel (2012, 62) considera que la mejor traducción del mobbing es la de acoso psicológico en el trabajo y no acoso moral, dice que si se tuviera que dar un calificativo a este tipo de acoso sería acoso inmoral y define el acoso psicológico en el trabajo como “un continuado, deliberado y degradante maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros compañeros, subordinados o jefes, que se comportan con él cruelmente con vistas a lograr su aniquilación o destrucción psicológica, y a obtener así su salida de la organización a través de diferentes modalidades ilícitas” (2012, 59).

El acoso psicológico “indica la presión obstinada que sufre un trabajador en su empresa” (Ausfelder 2002, 25). Considera que el término mobbing está tan extendido en el ámbito laboral y que debería ser entendido como terror psicológico en el lugar de trabajo. (Ausfelder 2002, 25)

Para el Código del Trabajo ecuatoriano, artículo innumerado. el acoso laboral es:

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.

Las conductas que se denuncien como Acoso laboral serán valoradas por la autoridad de trabajo, según las circunstancias del caso, y la gravedad de las conductas denunciadas. La autoridad competente apreciará las circunstancias de acuerdo a la capacidad de estas de someter a un trabajador a presión para provocar su marginación, renuncia o abandono de su puesto de trabajo. (EC 2005).

Tal como se anotó los conceptos de acoso laboral no son los mismos, sin embargo, tienen algo en común, el fin último por el cual se da este ataque sistemático no es otro que el

buscar la salida de la organización de la víctima de acoso, “en el mejor de los casos”, pero el peor es el de conseguir que se cumpla esa máxima “si no puedes contra ellos, úneteles”.

Por acoso psicológico debe entenderse a la

Exposición a conductas de violencia psicológica, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo, hacia una o más personas por parte de otra/s que actúan frente aquella/s desde una posición de poder (no necesariamente jerárquica). Dicha exposición se da en el marco de una relación laboral y supone un riesgo importante para la salud. (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo 2009a, 2)

Manuel Pando, autor del IVAPT-Pando (Inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo) y González de Rivera JI, autor del LIPT-60 (Cuestionario de estrategias de acoso psicológico) evocan el concepto de mobbing de Leymann. (Moreno et al. 2008) (González de Rivera y Rodríguez Albuín, Manuel 2005)

El acoso psicológico puede ser visto desde cuatro ópticas, no excluyentes entre sí: la psicológica que considera que el mobbing es un tipo de violencia psicológica en el ámbito laboral; la jurídica que se expresa como un atentado contra uno de los derechos del trabajador, la dignidad; la médica que no considera al mobbing como una enfermedad nueva sino como un comportamiento lesivo que produce algunas enfermedades en quienes la sufren; por último, y no menos importante están la que se refiere a la salud ocupacional que hace referencia a que este tipo de riesgo psicosocial se presenta en organizaciones con problemas patológicos que deben ser evaluadas y prevenidas (Piñuel 2012, 59–60).

Para la Organización Internacional del Trabajo:

La expresión «violencia y acoso» en el mundo del trabajo designa un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género. (2019, 2)

Supongamos por un momento, dentro del sector de la educación, un Profesor recién graduado y uno con más de cincuenta años, los dos en busca de trabajo. Tanto para el primero cuanto para el segundo, el obtener un trabajo podría significar una oportunidad de mejorar su situación económica o una forma de poner en práctica lo que ha estudiado, de sentirse útil, de dar sentido a su vida, sin embargo, este trabajo que se ha convertido en la fuente para dar satisfacción a sus necesidades podría transformarse en un lugar donde no sea posible convivir

con sus compañeros y jefes, es más, su lugar de trabajo le representaría la causa para sufrir serias afecciones a la salud producto del acoso o la violencia al interior de la organización donde presta sus servicios. La psicóloga francesa Marie-France Hirigoyen (1999, 85–88) denomina a estas contradicciones que se presentan en el ámbito del trabajo como paradojas.

Como ya se advirtió anteriormente, los términos mobbing, acoso psicológico, violencia psicológica, acoso laboral, acoso moral, acoso organizacional, psicoterror u otros son distintas formas de conceptualizar, para utilizar el término de la Organización Internacional del Trabajo, la violencia y acoso en el ámbito de trabajo, sin embargo, tienen sus diferencias, aunque para efectos de las estadísticas que se mencionarán a continuación se los utilice con este fin, únicamente con miras a introducir a los lectores a tomar conciencia de un mal que poco a poco va ganando espacio, tanto así que según Iñiqui Piñuel, creador del Barómetro Cisneros en la Universidad de Alcalá de Henares, revela que uno de cada tres trabajadores en toda su vida útil será víctima de mobbing (2012, 87).

Según los datos recopilados por la Organización Internacional del Trabajo, el 5% de los trabajadores encuestados en 2016, en 28 países de Europa, habrían sufrido de violencia y/o acoso psicológico en el trabajo en los doce últimos meses; en el 2014, en los Estados Unidos de Norteamérica, un 27% de los encuestados la habían padecido durante su vida activa; en Bélgica, 2000-2010, entre el 10% y 15%; en el 2005, en Francia, el 8% de hombres y 7% de las mujeres; en Japón, 2012, un 45,20% (2018, 27–28); entre el 2012 y el 2016, mediante la aplicación del Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el trabajo (IVAPT – Pando), los porcentajes de acoso psicológico en el trabajo que se obtuvieron, para algunos países de Iberoamérica, fueron: Bolivia 3,5%; Colombia 7,8%; Costa Rica 19,40% Cuba 7,5%; Chile 12,5%; Ecuador 6,10%; España 9,9%, México 8,5%, Perú 16,8%, República Dominicana 7,8, Venezuela 10,2 (Pando Moreno, Aranda Beltrán, y Olivares Álvarez 2012); para el Barómetro Cisneros 2001, en España, entre 1,5 y 2,3 millones de trabajadores habrían sido objeto de mobbing, lo propio con 16 millones de trabajadores en Europa Occidental (Piñuel 2012, 89).

La aplicación del Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el trabajo, del profesor Manuel Pando, en Ecuador y Bolivia no tiene fecha en la cual se obtuvieron los datos ni de cuándo se procesó la información, pero se puede deducir que pudo haber sido

entre el 2010 y el 2011. Este estudio arroja como resultado que en el Ecuador el acoso psicológico afectaba a un 6,10% de las personas con empleo, con al menos un año de trabajo

Si asumimos, por una parte, como propios los datos obtenidos por el Barómetro Cisneros, que dan cuenta que de la población estudiada "solo" la mitad de dichas personas acosadas psicológicamente pueden padecer secuelas físicas o psicológicas; y por otra parte, aplicamos el porcentaje obtenido en los estudios del inventario de acoso psicológico IVAPT-Pando, nos lleva a establecer que, para el caso del Ecuador, al menos, 384.594 personas posiblemente sufrieron de acoso psicológico en el 2011 (según los datos del INEC en la Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo a marzo de 2018, la cantidad de personas con empleo se estimó en 6 304 834. Si de esta cantidad calculamos el 6,10% de afectados por mobbing en el Ecuador, según IVAPT – Pando, se obtiene 384 594). Pero esto no se queda ahí, si sobre este dato obtenemos el 50%, según el Barómetro Cisneros, estamos hablando que al menos 192 207 personas podrían haber padecido efectos psicológicos producto del mobbing. Si estas cifras son preocupantes peor es que, según el mismo Barómetro Cisneros, de la cantidad de personas afectadas por el mobbing, el 90% termina saliendo de su sitio de trabajo, es decir, que 346 134 personas pudieron haber perdido su trabajo. Entonces se presentan dos daños: el primero, físico y/o psicológico; y, el segundo, económico al perder la fuente de sustento. Para este ejercicio no se utiliza la población económicamente activa porque en esta se incluye la población que, aunque busca trabajo, no necesariamente lo tiene y como se pudo advertir el estudio en Ecuador y Bolivia incluye a personas con empleo y con al menos un año de antigüedad.

Cada uno de los siguientes estudios del acoso en los lugares de trabajo: Leymman, Iñaqui Piñuel, Manuel Pando, González de Rivera, en los inventarios de acoso psicológico preguntan si los comportamientos descritos en las respectivos instrumentos han sido sufridos en los últimos seis meses y al menos una vez a la semana, pero según el mismo Iñaqui Piñuel una persona en seis meses ya está dañada, por un lado; por el otro, lado, si a dos personas se les somete a una misma carga psicológica, con la misma intensidad lo que posiblemente se concluya es que a una de ellas le afecte en menor grado que la otra.

## **2. Lo que no es acoso laboral**

No todas las situaciones de malestar laboral pueden considerarse un caso de acoso laboral. Las desavenencias o antipatías entre dos empleados no pueden considerarse como

tales en sentido estricto. Si no se aplica correctamente el término, se corre el peligro de que las víctimas reales no puedan dar cuenta de su problema (Ausfelder 2002, 25–26).

En alguna ocasión, al autor de este trabajo, le solicitaron, por el puesto que ocupa, que colabore con una firma en un pedido de aumento de sueldo. El investigador pensó que era una idea razonable puesto que los sueldos no habían sido incrementados en un par de años, sin embargo, no firmó porque como ya había tenido una experiencia previa, preguntó si había algún escrito que iba a acompañar a las firmas. En efecto, había uno que le pareció que era un poco salido de tono y por eso no registró su firma.

Por esas cosas que pasan, el investigador se entera que su firma si estaba en el listado en el cual se había solicitado la suya, motivo por el cual le pregunta a la encargada de la recopilación de estas el porqué estaba en el listado si el investigador nunca había firmado. Pasaron los días y en la Asamblea General de fin de año, otra trabajadora que también estuvo recolectando firmas se tomó personal el comentario que el investigador había emitido originalmente, que nunca firmó, pero esta trabajadora lo desfiguró y en su lugar salió a la luz uno en el cual el investigador había mencionado que las dos trabajadoras habían falsificado las firmas.

Para el investigador fue un trago amargo puesto que fue en frente de todos los colaboradores y lo peor del caso es que no tuvo opción de defensa ya que una vez que acabaron su exposición, las profesoras, salieron precipitadamente de la sala donde se había mantenido la reunión, a lo cual se suma que una de las autoridades de la institución no quiso dar el micrófono al investigador para explicar lo sucedido. Sin embargo, este episodio de desagradable recordación para el investigador, quedó ahí. Casi un año después las profesoras se disculparon.

Este es un caso en el cual la falta de comunicación asertiva hizo mella en una relación entre trabajadores y pese a haber sido un tanto tensionante cuando se produjo, no pasó a mayores y no revestía la calidad de acoso laboral, pero posiblemente en este ejemplo se pueden encontrar vestigios de cómo opera un acoso psicológico tal como los rumores infundados, también se podría pensar en la falacia para predisponer a los otros trabajadores en contra de otro, pero esto no constituiría en un caso de acoso laboral.

Ni las situaciones tensas en las relaciones con otros trabajadores o entre trabajador y superior jerárquico, como tampoco los conflictos de intereses ni el estrés laboral constituyen ni se deben confundir con casos de acoso laboral (Piñuel 2012, 73, 81).

Sin embargo, es importante notar que un conflicto no resuelto no necesariamente se transformará en mobbing porque “si hay acoso moral, es precisamente porque no se ha conseguido establecer un conflicto. En un conflicto, se nombran los reproches (es, por así decirlo, una guerra abierta). Por el contrario, tras un procedimiento de acoso se oculta lo no verbalizado” (Hirigoyen, s. f., 17).

### **3. Diferencia entre acoso laboral y burnout**

“El mobbing y el burnout son dos problemas de salud laboral diferentes” (Piñuel 2012, 75).

Las características que nos dan la pauta para saber si existe o no un cuadro de acoso laboral son: en primer lugar, la existencia de una o varias conductas de acoso laboral en el trabajo (asignar trabajos absurdos o por debajo de las capacidades del trabajador, humillaciones, desprecios, se ignora al trabajador, burlas, amenazas verbales y hasta físicas, etc.) ; segundo, que estas conductas de acoso laboral se presenten por un lapso de tiempo (durante por lo menos seis meses), esto diferencia de aquellas conductas puntuales que no son acoso laboral; y, tercero, que estas conductas se presenten con cierta frecuencia (una o más veces por semana) (Piñuel y García 2015, 27) (Piñuel 2012, 27, 72).

El burnout es un tipo de estrés que se propicia mucho más unos profesionales que en otros, sobre todo en “aquellos que tratan con personas tales como los médicos, enfermeras, profesores, psicólogos, abogados” (Piñuel 2012, 76). Se podría pensar en un profesional recién salido de la universidad, de la Facultad de Medicina, por ejemplo. Debe estar lleno de sueños y anhelos tanto profesionales cuanto personales, pero si no tuvo la suerte de trabajar en un hospital privado donde cuentan con todos los equipos y medicinas y en su lugar tuvo que trabajar en un dispensario médico del Estado donde los medicamentos, solo genéricos, y la falta de equipos le impiden cumplir su juramento hipocrático debe ocasionarle frustración.

El burnout o síndrome del quemado también tiene características que lo diferencian del acoso laboral: agotamiento emocional, el desgaste y falta de energía para la realización del trabajo; la despersonalización, entendida como la pérdida de motivación y el desgaste de

las relaciones con los otros; y, un sentimiento de falta de realización personal, el propio trabajador se evalúa negativamente. (Piñuel 2012, 77–78).

El acoso, en el ámbito laboral, es, literalmente, la caza de una persona o de un grupo en contra de una persona que ha sido elegida como víctima, en cambio el burnout es un estado de desesperanza ocasionado por la realización del trabajo sin que medie un ataque sistemático, es la misma profesión, por el tedio, la repetición la que ocasiona el burnout. El acoso laboral puede presentar síntomas de burnout, pero no al revés.

Entre el burnout y el acoso laboral existen similitudes la una que se denomina como indefensión aprendida. Si es burnout el trabajador no encuentra la manera de superar la frustración, pero si se trata de acoso laboral se preocupa porque no encuentra un camino para superar las hostilidades de las cual es víctima (Piñuel 2012, 78).

Existe una confusión entre las víctimas de acoso laboral y de trabajadores “quemados” porque el diagnóstico, realizado por los profesionales fue “insuficiente o incompleto lo que redundo que pacientes que han sufrido acoso laboral sean tratados como que si el problema que les aqueja es burnout. La víctima de acoso laboral es un trabajador dañado y no uno enfermo, en cambio un trabajador que ha sufrido burnout se está enfrentando a una enfermedad profesional (Piñuel Iñiqui 2012,60).

#### **4 Diferencia entre acoso laboral y estrés**

Si se pudiera salir a la calle, en la mañana, y preguntar a un estudiante ¿cómo se está sintiendo en ese momento?, posiblemente respondería que está estresado porque tiene que entrar temprano a clase ya que el profesor cierra la puerta cinco minutos antes de las siete y ya no deja entrar a los atrasados, situación que se le presenta porque el bus que debe tomar no pasa tan seguido; o, si se tuviera la posibilidad de hacer lo mismo con una ama de casa en el mercado, un poco más tarde, tal vez podría responder algo así como que está estresada porque la vida está cara y con lo que gana su esposo no le alcanza para las compras; un poco más tarde, a la hora del almuerzo, el mismo experimento, pero con un oficinista, posiblemente se pudiera escuchar que se siente estresado porque su jefe le exige demasiado y que tiene sobrecarga de trabajo.

En el primer caso, si ese día el estudiante llegase tarde se va a sentir frustrado puesto que pese al esfuerzo que hizo no logró llegar a tiempo para entrar a clase, pero si al día siguiente y los subsiguientes lograrse llegar a tiempo entonces esa sensación de frustración

pasará, pero ni no es así, es decir, los subsiguientes días no lograra llegar a tiempo entonces su nivel de frustración va a sobrepasar su capacidad de asimilación y posiblemente comience a sentir que ya no vale la pena ir a clase porque con las faltas que tiene puede perder la materia y se da por vencido.

En el caso del ama de casa, si su esposo lograra conseguir un mejor trabajo o si la ama de casa pudiera obtener un trabajo a medio tiempo que le permita ocuparse de su casa y al mismo tiempo contribuir con los gastos, la situación original de angustia cambiaría, pero de no ser así la señora se sentirá agobiada ya que por más que regatea y logra ahorrar unos cuantos centavos, no es suficiente, situación que la empujaría a un nivel de frustración más elevado y posiblemente a tener problemas en el hogar y podría derivar en alguna afección a su salud.

Si el oficinista lograra mejorar sus tiempos, el trabajo acumulado podría salir en menos tiempo, lo cual redundará en que tendrá más tiempo disponible para dedicarlo a su familia o a él mismo y esto, a su vez, ocasionaría que el nivel de estrés que tenía originalmente se vaya disipando a medida que cumple su trabajo, mas si lo que en realidad está sucediendo es que es un buen trabajador, pero pese a su esfuerzo es humanamente imposible cumplir con la carga de trabajo que tiene y lo que necesita es un ayudante y, como suele suceder en este tipo de situaciones, su superior jerárquico no ve esta necesidad entonces tendrá la necesidad de dedicar más horas para atender a su trabajo y paulatinamente irá mermando en su salud y posiblemente en sus relaciones personales y familiares.

Cara y cruz, son dos lados de la misma moneda, son contrapuestos, pero hacen parte de una unidad monetaria, cualquiera que sea; yin y yang, son dos energías contrapuestas, una positiva y otra negativa que se repelen, pero son complementarias; polo positivo y negativo son las cargas de la energía que igualmente son opuestas pero necesarias para la generación de la electricidad. El estrés debe ser entendido en este mismo sentido. El estrés es un concepto general que se compone de eustrés, el estrés bueno, que según los expertos es muy importante ya que es el que le permite al organismo reaccionar ante los estímulos, llamados agentes estresores y superarlos. “El estrés positivo o eustrés ocurre cuando el individuo se ve capaz de afrontar la situación estresante, la controla, aunque sea exigente” (Rubio 2011, 34) .

Así como existe un estrés bueno también se puede presentar un estrés negativo, el distrés, que se origina cuando el organismo no es capaz de superar los efectos de los agentes

estresores. “En el lugar de trabajo se dan situaciones que son percibidas por el trabajador como amenazantes, como problemáticas, y si no es capaz de enfrentarlas comienzan los efectos negativos” (Rubio 2011, 34). “El estrés es algo consustancial al ser humano que para sobrevivir debe reaccionar ante los estímulos amenazantes” (Rubio 2011, 29) .

Cuando hablábamos del estudiante, el agente estresor, la tensión que se provoca en él es la de llegar a tiempo a sus clases, si esta tensión fuera mayor que la capacidad del estudiante de tener que soportar diariamente este estresor posiblemente se dará por vencido y no asistirá más a clases apareciendo en escena el distrés, el agente estresor es superior a la capacidad del individuo de soportar la tensión, pero si por el contrario esta tensión ocasiona que el estudiante se levante más temprano o que escoja otra forma de transportarse, por ejemplo en bicicleta, estamos ante la presencia del eustrés.

En el caso del ama de casa, el agente estresor es tener que enfrentarse a su situación económica agobiante. Uno de los casos que puede presentarse es que, si no logra conseguir que el dinero del cual dispone le alcance para adquirir alimentos, seguramente entrará en depresión. Este es el escenario ideal para la aparición del distrés, pero si, por el contrario, con la misma cantidad de dinero, logra adquirir productos sustitutos o comprar menos cantidades de los productos que necesita entonces el estrés que aparece es el eustrés.

Por último, en el caso del oficinista, el agente estresor es lo que normalmente pasa en una relación de trabajo. Los recursos con los que cuenta para enfrentar su trabajo no son los suficientes y, ante esa falta de capacidad para poder terminar con todo el trabajo que tiene acumulado, se ve obligado a destinar más horas al trabajo en detrimento de las que tendría para poder atender a su vida personal y/o familiar, al final de lo cual este estrés negativo podría ocasionarle, por ejemplo, alteraciones nerviosas. Esta situación negativa puede subsanarse si este trabajador pudiera contar con todos los suministros y equipos o recursos o recursos humanos adicionales (de ser el caso).

Una vez entendido que existen dos clases de estrés, uno bueno y uno malo y que normalmente a este último se le menta como estrés, es necesario aclarar que el estrés, en sí, no es una enfermedad, es un riesgo psicológico al que está sujeto un trabajador y que puede producir, en quien lo padece, un sinnúmero de enfermedades porque la capacidad que tiene el individuo de hacer frente a los agentes estresores es menor que la intensidad de estos últimos y estas tensiones acumuladas es lo que provoca que en el individuo el estrés decante

en patologías físicas y psicológicas, es como, haciendo un símil, si se tuviera un vaso y una llave de agua donde cada gota que llegue a caer en el vaso lo irá llenando hasta que la capacidad del vaso no abastezca y se derrame, pero si ese vaso tuviera una agujero a cierta altura y que al acumularse el agua en el vaso y pretenda sobrepasar ese límite, el exceso de agua saldrá por el orificio.

El estrés y el estrés postraumático son consecuencias del acoso laboral. Los daños del estrés postraumático son comparables con los sufridos con personas que vivieron la guerra o una catástrofe natural (Piñuel y García 2015, 110).

La realidad es que la violencia psicológica no solo es más frecuente en nuestra sociedad de lo que se pensaba, sino que además es mucho más lesiva que otras formas de violencia aparentemente más traumática dando lugar a la aparición de Estrés Postraumático (Piñuel y García 2015, 111).

## **5. Las organizaciones tóxicas**

Hasta aquí debe estar perfectamente entendido que la relación entre trabajador y empleador, en estricto sentido, es lo que se conoce como relación laboral, pero ni empleador ni trabajador, tratándose de una institución educativa, laboran solos. Su trabajo lo realizan conjuntamente con otras personas con las cuales interactúan, estas relaciones ya no se podrían denominar relaciones laborales sino relaciones en el lugar de trabajo, más si se considera que en estas relaciones también intervienen personas ajenas, tales como los padres de familia o los estudiantes.

En el transcurso de las relaciones pueden suceder situaciones de fricción que, hasta un cierto punto, pueden considerarse normales, pero que pueden transformarse en un verdadero problema, no solamente para los involucrados, cuando incluyen, por ejemplo, actos crueles, degradantes o humillantes, que se producen con cierta frecuencia y durante un determinado tiempo.

Pero para que este tipo de situaciones alcancen o traspasen cierto nivel debe existir un lugar que sea propicio, este no es otro más que el propio trabajo, El sitio donde se producen y reproducen actos perversos solo puede ser en el seno de las organizaciones permisivas, en las cuales la administración sea por omisión, por comisión o por ser cómplice o encubridor, las permite, este tipo de organización se conocen como “tóxicas” (Piñuel y García 2015, 53–69).

Haciendo un símil, la teoría de la “generación espontánea” que nos dice “que, en circunstancias favorables, podían surgir seres vivos de mayor o menor tamaño en un recinto cerrado sin la intervención de progenitores semejantes a ellos” (Acevedo, García, y del Mar 2016, 917) se ajusta perfectamente a la definición de una organización tóxica en la cual la administración mira para un lado mientras dentro de la misma, se multiplican los actos aberrantes.

Aun cuando en la organización las relaciones entre trabajadores, jefes u otros pueden producir desavenencias y que estas podrían tornarse en el origen de casos de acoso laboral y aunque muchos de los investigadores citados en este trabajo de maestría concuerden en que existan ciertos rasgos que hacen más propensa a una persona para ser víctima y que, ciertas personas cumplen con los rasgos de victimarios, nada de esto sería posible si no existiera un espacio propicio para que se produzcan o reproduzcan estas taras organizacionales, es decir, no existiría sobre la faz de la tierra ningún caso de acoso laboral si la administración se comprometiera a desterrar la violencia y acoso dentro del lugar de trabajo.

En la fase de docencia del autor de esta tesis, en una de las asignaturas, discutía con uno de los docentes cuando se conversaba de los riesgos del trabajo. Esta discusión comenzó porque el investigador planteaba que era una obligación del empleador dotar de todo lo necesario para que el trabajador pueda desempeñar sus actividades en un lugar propicio, pero el docente decía que, por la vasta experiencia que este tenía, la única forma de sensibilizar a los empresarios era dándoles a conocer el costo que tendría que asumir cuando se produce un accidente o una enfermedad profesional. Ejemplos como este hacen del lugar de trabajo un lugar propicio, el mejor lugar para que los rasgos de una organización tóxica afloren y se afiancen, cuando lo que importa no es el ser humano sino cuánto se ahorra si a ese ser humano le sobreviene una enfermedad o un accidente de trabajo.

Las características que hacen que una organización sea denominada como tóxica sirvieron de base para construir una encuesta que se adjuntó a la encuesta para sondear el acoso laboral en la Unidad Educativa y cuyos resultados se evalúan en el tercer capítulo. Los reactivos construidos son ” (Piñuel y García 2015, 53–69):

1. Corrupción, prácticas no éticas o inmorales, sobornos, compra de voluntades, corruptelas, desvíos de poder o de dineros.
2. Formas de trabajo que no requieren la cooperación de las personas.

3. Cronificación de conflictos no resueltos.
4. Representación social comprometida o alineada en contra de los intereses de sus representados.
5. Dimensionamiento incorrecto de la carga laboral (tiene que hacer mucho más de lo que su capacidad le permite).
6. Elevada competitividad interpersonal.
7. Turbulencia social y regulación caótica de las relaciones humanas.
8. Ausencia real de dirección o estilo de dirección dejar hacer.
9. Secretismo y clandestinidad.
10. Departamentos y políticas de Recursos Humanos inexistentes o inactivas.
11. Actuación inexistente o deficitaria de sus superiores.
12. Prácticas tradicionales o costumbres sagradas o intocables.
13. Ausencia de formalización de puestos o de procedimientos claros de trabajo.
14. Prácticas nepotistas.
15. Inexistencia de poderes de contrapeso interno o de representación social.
16. Soportes insuficientes para desempeñar el trabajo.
17. Dirección de tipo divide y vencerás.
18. Falta de apoyo o de organización en el trabajo.
19. Concepto patrimonialista de la función de dirección. (Esto es mío y hago lo que quiero).
20. Compañeros o jefes que mienten constantemente para conseguir sus propósitos.
21. Burocratización y ahogo de la innovación, iniciativa, participación o creatividad.
22. Liderazgo tóxico a la defensiva. Liquidador de todos aquellos que puedan cuestionar, hacer sombra o resultar molestos.
23. Compañeros o jefes que quieren revancha de un conflicto.
24. Ausencia de valores culturales humanizadores (compañerismo, solidaridad).
25. Clima de inseguridad o de miedo.
26. Inexistencia de sistemas objetivos para la evaluación del desempeño.
27. Inflación de líneas jerárquicas simultáneas.
28. Escasa integración de los equipos humanos.
29. Promociones inadecuadas a posiciones de dirección.

30. Insuficiente capacitación de los mandos o directivos para dirigir.
31. Órdenes contradictorias u objetivos a cumplir mutuamente incompatibles.
32. Estilos de dirección autoritarios.
33. Compañeros o jefes que no sienten pena ni remordimiento por los daños que puedan causar sus actos.
34. Compañeros o jefes que creen que las cosas no funcionarían sin ellos.
35. Existencia de clanes, mandarinatos, amiguismos o mafias internas.
36. Compañeros o jefes que manipulan a los demás.
37. Existencia de vacas sagradas o personas que se sienten invulnerables o impunes.
38. Compañeros o jefes que delegan todo (Los demás hacen el trabajo de ellos).
39. Compañeros o jefes que no se presentan tal como son.

Una organización tóxica, tal como la hemos definido, es un lugar que permite la existencia de, considerando uno de los modelos del huésped – hospedador, el de “coespeciación alopatrica, el cual, se basa en el supuesto que parásitos y hospederos simplemente comparten espacio y energía” (Rico Hernández 2011, 120), un perverso. Los reactivos 1 al 32 se refieren a las características de una organización tóxica y, los demás, a los rasgos de un acosador en potencia.

Todas estas características entorpecen la relación laboral y son las causantes, en la práctica, de: que la tercera parte de los trabajadores sufran de acoso una vez en su vida laboral; que, de estos casos, el 90% termine saliendo de la organización; que, de los afectados por acoso, la mitad sufran daños a la salud que podrían terminar hasta con su capacidad para trabajar, en el peor de los casos; que, el 5% piense en el suicidio; y que, 1 de cada cinco suicidios tengan su origen en el acoso laboral. (EFE 2003) (Piñuel 2012, 48).

Para prevenir este mal, calificado como una pandemia, se puede actuar de dos formas, la una proactiva y la otra reactiva; y la Organización Mundial de la salud recomienda hacerlo en tres niveles preventivos; el primario, que se podría considerar antes de; el secundario, cuando ya han aparecido casos de acoso; y, el terciario, cuando el acoso ya ha dejado víctimas (2004, 26–28)

Según este mismo estudio el acoso puede dejar huellas sobre la salud en tres formas: la primera, de naturaleza psicopatológica, es decir, enfermedades mentales, tales como el insomnio, irritabilidad, cambios de humos, entre otros; la segunda, de naturaleza,

psicosomáticas, es decir, que por la presión psicológica se producen enfermedades físicas, tales como dermatitis, migrañas, taquicardias; y, la tercera, de naturaleza comportamental como por ejemplo consumo e incremento del consumo de drogas, alcohol, etc. (2004, 26–28). Cualquier actuación de las organizaciones debe estar enmarcada en evitar que sus colaboradores puedan, en última instancia, llegar a sufrir estas afecciones.



## **Capítulo segundo**

### **Contextualización de la organización**

#### **1. Breve historia de la Unidad Educativa donde se realizó el estudio**

La Unidad Educativa, una institución particular religiosa católica –parte de la Congregación de Religiosas del Buen Pastor, fundada en 1835 en Francia– inició sus actividades, como instituto, el 30 de septiembre de 1944 para posteriormente, el 15 de noviembre de 1956, trasladarse a su actual ubicación. En el año de 1963, en el primer local donde funcionó la institución, fueron 370 estudiantes, solamente mujeres, en las secciones primaria y secundaria. Para junio de 2019 ya se contaba con 1594 estudiantes, según el libro de matrícula de ese año y 118 trabajadores entre docentes, administrativo y personal de servicios de apoyo.

#### **2. Estructura**

Un sistema económico es la forma en cómo la sociedad se ha organizado con el fin de producir bienes y servicios que satisfacen las necesidades de los pobladores. En el Ecuador, según Constitución Política, establece que el sistema económico ecuatoriano “es social y solidario” (EC 2008, art. 283) y estará integrado por algunos tipos de organizaciones económicas, entre las cuales se encuentran: las organizaciones económicas “pública, privada, mixta, popular y solidaria” (EC 2008, art. 283).

Esta forma de clasificar las organizaciones económicas en públicas, privadas, mixtas y de economía popular y solidaria obedece al criterio de a quién pertenece el capital. Las instituciones públicas son aquellas en las cuales el Estado es el propietario; por su parte, las organizaciones privadas son aquellas en las cuales el o los propietarios son personas naturales distintas del estado; las organizaciones de economía mixta son aquellas en las cuales el capital es compartido entre el sector privado y el sector público, siendo en la mayoría de los casos el sector público quien detenta al menos el 51% del paquete accionario; por último, las organizaciones de economía popular y solidaria son aquellas organizaciones integradas por uno o más individuos, quienes son los propietarios donde se privilegia “al ser humano como, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital” (EC 2011, art. 1).

En cuanto a la forma en la que estas organizaciones proveen los bienes y servicios, se ha clasificado en sector primario, secundario y terciario de la economía. El sector primario es aquel donde los recursos naturales se extraen directamente de la naturaleza, los cuales no sufren cambios sustanciales en el proceso de extracción (agricultura, pesca, ganadería); el sector secundario es aquel en el cual los recursos sufren transformaciones hasta llegar a los productos finales para satisfacción de las necesidades (manufactura, construcción, etc.); el sector terciario de la economía es aquel que no cabe ni en el primario ni en el secundario y al que normalmente se le asocia con el sector servicios (educación, salud, transporte, etc.).

Al ser un servicio, la educación cae en el sector terciario de la economía el cual puede ser prestado por el mismo Estado, es decir, instituciones públicas (Unidad Educativa María Angélica Idrobo, Unidad Educativa Manuela Cañizares, etc.) y municipales (Unidad Educativa San Francisco de Quito, Quitumbe, etc.); por organizaciones privadas, en las cuales el Estado no aporta económicamente, se financian con las pensiones y matrículas que se cobran a los representantes de los estudiantes (Unidad Educativa Isaac Newton, Unidad Educativa Tomás Moro, etc.); y las fiscomisionales, que son organizaciones educativas, que siendo administradas por particulares, reciben aportaciones estatales y son creadas por acuerdos y que, en tal virtud, no pueden ser consideradas ni como públicas ni como privadas, vienen a ser una especie de organizaciones mixtas. La educación privada y la fiscomisional puede ser ofertada por instituciones religiosas (Don Bosco, Miguel del Hierro) y por instituciones laicas (Colegio Militar Abdón Calderón) (EC Ministerio de Educación s. f.).

La educación tiene los niveles inicial, básico, bachillerato y superior (EC 2008, art. 344). El Sistema Nacional de Educación tiene tres (3) niveles: Inicial, Básica y Bachillerato (EC 2012, art. 27). La educación es un servicio público y será brindado por “instituciones públicas, fiscomisionales y particulares” (EC 2008, art. 345).

Antes de la promulgación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su reglamento, esto es, antes de marzo de 2011 y de julio de 2012 respectivamente, se podía oír que las instituciones educativas se denominaban, por ejemplo: Colegio Experimental, Instituto Nacional, Colegio Nacional Experimental, etc., sin embargo, con la puesta en escena de estas normas la denominación de las instituciones educativas y, en el caso de la institución donde se realiza la investigación, se las llama Unidad Educativa (particular y religiosa), cuyo

régimen escolar es para la Sierra. Para que sea considerada como Unidad Educativa debe contar con los niveles básico y bachillerato (EC 2012, art. 39).

El nivel básico comprende:

1. La preparatoria, que es el primer año (niños de cinco años);
2. Básica elemental, de segundo a cuarto año (niños de 6 a 8 años);
3. Básica media, de quinto a séptimo año (niños de 9 a 11 años);
4. Básica superior, de octavo a décimo grado (estudiantes de 12 a 14 años)

El bachillerato general unificado comprende:

1. Primer año de bachillerato general unificado: estudiantes de 15 años.
2. Segundo año de bachillerato general unificado: estudiantes de 16 años.
3. Tercer año de bachillerato general unificado: estudiantes de 17 años.

El libro de matrículas para el período lectivo septiembre de 2018 hasta agosto de 2019 da cuenta que los estudiantes que se matricularon y siguen cursando sus estudios hasta julio de 2019 son 1594, los cuales se distribuyen según lo que se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla No. 1  
**Estudiantes matriculados período 2018 – 2019**

Nivel de educación	Estudiantes	Paralelos
Preparatoria	64	3
Básica elemental	282	9
Básica media	326	9
Básica superior	433	12
Bachillerato	489	12

Fuente: Libro de matrículas 2018

Elaboración: Autor

En cuanto tiene que ver a la planta docente, administrativa y de servicios, a julio de 2019 se contaba con 118 colaboradores: 66 son docentes (dentro de los cuales tenemos entrenadores de fútbol masculino y femenino, de Tae Kwon Do, Teatro, bastoneras y otros extracurriculares), 3 instructores exclusivos para extracurriculares (cheerleader, danza y baloncesto), 7 inspectores (donde se incluye la Inspección General); 21 colaboradores son administrativos (Contabilidad, Rectorado, Vicerrectorado, Sacristía, Secretaría, Psicología

Estudiantil, Departamento Médico, Recursos Humanos, Sistemas, Seguridad y Salud Ocupacional); y, 21 colaboradores de servicios.

Tabla No. 2

**Colaboradores por Área**

Área	Cantidad	Porcentaje
Docentes	66	56%
Entrenadores	3	2%
Tutores / Inspectores	7	6%
Administrativos	21	18%
Servicios	21	18%

Fuente: Rol julio 2019

Elaboración: Autor

De los 118 trabajadores 108, es decir, el 92% tienen contratos indefinidos a tiempo completo y la diferencia, esto es, 9 trabajadores tienen contratos indefinidos por jornada parcial, en este grupo se encuentran los coordinadores de las actividades extracurriculares en su mayoría, adicionalmente 1 trabajador por obra. El 59% de los trabajadores son mujeres y la diferencia hombres.

Se cuenta con horarios diferenciados según las funciones organizativas que se realizan: los docentes tienen horarios, dentro de la institución, de 7:00 a 14:00, la diferencia de tiempo para alcanzar ocho horas laborales cumplen actividades, inherentes a su ocupación, en su domicilio. Por su parte, los colaboradores de servicios tienen un horario de trabajo que va desde las 8:30 hasta las 17:30 (horario donde se incluye una hora para el almuerzo). La planta administrativa cumple sus actividades en diferentes horarios, por ejemplo, Secretaría, Sistemas, Contabilidad y Departamento Médico de 7:00 a 15:00, Recursos Humanos de 7:30 a 16:30.

En concordancia con lo establecido en el Art. 149 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, en la Unidad Educativa cada hora pedagógica tiene una duración de 40 minutos. Dentro de las ocho horas pedagógicas que tiene un día laboral, comprendido en el lapso desde las 7:15 hasta las 13:45 se cuenta con dos recreos que en total suman una hora. En esta hora los docentes, según el cronograma quimestral establecido, deben cumplir con turnos en los recreos.

De las cuarenta horas pedagógicas que cada maestro debe cumplir, en promedio, 28 horas corresponden a las actividades de docencia y la diferencia corresponden a otras actividades como, por ejemplo, planificación, atención a padres de familia, reuniones de área, turnos en los recesos y a la salida del plantel u otras actividades fuera de clase, que en la institución se conocen como “Labor educativa fuera de clase”, es decir, que el 70% del tiempo útil se lo destina a las actividades de docencia y el 30% a otras actividades, entre las cuales la planificación se lleva el 83%.

De los 66 colaboradores de la planta docente, 25 son responsables de dar clases en una sola asignatura, esto es, el 38%; 23 colaboradores dictan dos asignaturas, es decir, 35%; 3 colaboradores asumen 3 materias, lo que equivale al 5%; y, la diferencia, esto es, 15 colaboradores dictan 5 materias (especialmente las y los profesores de educación general básica hasta séptimo grado).

Tabla No. 3

**Asignaturas por docente**

Asignaturas	Cantidad	Porcentaje
Una asignatura	25	38%
Dos asignaturas	23	35%
Tres asignaturas	3	5%
Cinco asignaturas	15	23%

Fuente: Distributivos

Elaboración: Autor

El 36% de los docentes tiene asignado un solo grado o curso; el 33%, dos grados o cursos; el 12%, tres grados o cursos; el 8%, cuatro grados o cursos; y, la diferencia, tienen asignados cinco grados o cursos.

Tabla No. 4

**Paralelos por docente**

Paralelos	Cantidad	Porcentaje
Un paralelo	24	36%
Dos paralelos	22	33%
Tres paralelos	8	12%
Cuatro paralelos	5	8%
Cinco paralelos	7	11%

Fuente: Distributivos

Elaboración: Autor

Tal como se mencionó en el primer capítulo, de entre los trabajadores que más propensión tienen a sufrir de estrés, burnout y/o acoso laboral se encuentran los docentes o a las personas que trabajan en educación. Esto parece ser más evidente cuando, por ejemplo, se analiza que un profesor que imparte una sola asignatura, pero que la dicte a cinco cursos implica que ya cuente con 185 estudiantes. Hasta antes de la entrada del Ministro de Educación, Dr. Milton Luna el maestro tenía, entre otras obligaciones, que obtener cinco notas por parcial (aproximadamente en el intervalo de entre un mes y un mes y medio). Si tomamos en consideración al maestro que tiene 185 estudiantes, esto le implicaba que en cada uno de los seis parciales el maestro debía revisar y calificar 925 pruebas, lecciones, trabajos, etc.

Si a esto se suma que por cada materia y por cada curso se debe realizar una planificación anual, la situación del docente se complica mucho. Por disposición del Ministerio de Educación, mucho de este trabajo administrativo ya fue dado de baja y eso se ha visto traducido en menos tensión para los maestros a lo cual se puede agregar que, al menos en el sector público, las remuneraciones mejoraron sustancialmente en los distintos niveles del escalafón, claro está con la consiguiente mejora en la preparación de los maestros.

En una institución educativa, por obvias razones, el docente es quien se ve relacionado directamente con los estudiantes e indirectamente con sus representantes, pero no solamente los docentes son los que tienen este tipo de relaciones, otro grupo, donde van a parar los casos en los cuales el maestro de clase ya no tiene estrategias válidas para tratar los problemas más graves que se dan al interior de las aulas, grupo que es muy propenso a padecer acoso, no necesariamente de compañeros y/o jefes sino de personas que no son parte

de la relación laboral sino más bien de su entorno de trabajo, son los profesionales que se desempeñan en el Departamento de Consejería Estudiantil cuya abreviatura es DECE.

En la Unidad Educativa donde se realizó el estudio trabajaban, en este departamento, cuatro profesionales, tres de ellas son psicólogas y la cuarta es trabajadora social, labor que, según el Modelo de Atención Integral de los departamentos de Consejería Estudiantil (EC Ministerio de Educación 2015, 19), lo deberían prestar, si se trata de una institución educativa de más de más de 1.104 estudiantes, que es el caso, dos psicólogos educativos, un psicólogo clínico y un trabajador social más un profesional adicional por cada 300 estudiantes, es decir, que por la población estudiantil de la institución - 1.594 estudiantes - este departamento debería contar con, al menos, un profesional más.

En el julio de 2011 la Unidad Educativa crea una Jefatura de Personal. El 31 de marzo de 2011 se promulga la Ley Orgánica de Educación Intercultural y, como es conocido, no hay ley sin reglamento. Con este fin el 26 de julio de 2012, entra en escena el Reglamento que en su Art. 46, último inciso reza “En las instituciones educativas particulares, el Inspector general, en su calidad de responsable del talento humano, debe velar por el cumplimiento de las disposiciones laborales y remunerativas fijadas por el Ministerio de Relaciones Laborales” (EC 2012, art. 46).

Con el fin de contar con más elementos para poder entender mejor, veamos cuales con las funciones de un Inspector General (EC 2012, art. 46):

1. Coordinar a los inspectores de grado o curso;
2. Registrar la asistencia y puntualidad de docentes y estudiantes;
3. Gestionar el clima organizacional, y promover y controlar el cumplimiento de las normas de convivencia y de la disciplina en el plantel;
4. Publicar los horarios de clases y exámenes;
5. Organizar la presentación del estudiantado en actos sociales, culturales, deportivos y de otra índole;
6. Conceder el permiso de salida a los estudiantes para ausentarse del plantel durante la jornada educativa;
7. Aprobar la justificación de la inasistencia de los estudiantes, cuando sea de dos (2) a siete (7) días consecutivos;
8. Llevar los siguientes registros: archivo documental de cada docente, distributivo de trabajo docente, horarios de clase, asistencia de estudiantes, solicitudes de justificación por inasistencia a clases de los estudiantes debidamente firmada por su representante legal, control de días laborados y novedades en caso de que las hubiere, calificaciones de disciplina de los estudiantes, comunicaciones enviadas y recibidas, control de comisiones y actividades docentes y estudiantiles que se llevan a cabo dentro y fuera del plantel, y otros de similar naturaleza;
9. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional; y,

10. Las demás que le delegue el Rector o Director.

Como se puede advertir las atribuciones que tiene esta autoridad institucional (la tercera según el Art. 42, numeral 4 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural) tienen que ver con el área educativa y si a esto agregamos la preparación que debe tener un Inspector General (claro que aquí también hay otra contradicción ya que según el Art. 93 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural los profesores de instituciones particulares se deben guiar por el Código del Trabajo), se puede notar que son profesionales que no tienen las competencias para asumir tan delicada actividad.

La estructura orgánica de la Unidad Educativa es la siguiente:

1. Congregación de Religiosas.

1.1 Hermana Provincial de la Congregación.

1.2 Hermana Animadora local.

2. Rectorado.

2.1 Contadora

2.1.1 Auxiliar contable.

2.2 Secretaría general

2.3 Chofer

2.4 Talento Humano

3. Organismos de apoyo.

3.1 Junta General de Directivos y Profesores.

3.2 Consejo Ejecutivo.

3.3 Comité General Central de Padres de familia.

4. Cuerpo Asesor Interno.

4.1 Equipo Asesor de Gestión Institucional.

4.2 Coordinación de Gestión de Calidad.

5. Cuerpo Asesor Externo.

5.1 Asesoría Jurídica.

5.2 Asesoría Económica – Financiera.

6. Vicerrectorado.

6.1 Coordinación Académica

6.2 Comisión Técnica Pedagógica.

### 6.3 Jefaturas de Área Académica.

6.3.1 Docentes de secundaria.

6.3.2 Estudiantes de secundaria.

### 6.4 Coordinación DECE

6.4.1 Sub coordinación DECE

6.4.2 Conserjería Educación Básica Inicial y Media.

6.4.3 Conserjería Educativa de Educación Básica Superior.

6.4.4 Conserjería Educativa de Bachillerato.

6.4.5 Trabajo Social.

6.4.6 Médico de la Unidad Educativa.

6.4.6.1 Enfermera.

### 6.5 Coordinación de Brigadas Académicas Extracurriculares.

6.5.1 Sub coordinación de brigadas académicas extracurriculares.

### 6.6 Coordinación de Actividades Culturales, Artísticas y Deportivas.

6.6.1 Profesores de Actividades Culturales y Artísticas.

6.6.2 Entrenadores deportivos.

### 6.7 Inspección de Secundaria.

### 6.8 Consejo Estudiantil

### 6.9 Laboratorios no Informáticos.

### 6.10 Secretaría de Secundaria.

## 7. Coordinación Académica de Educación Básica Inicial y Media

### 7.1 Consejo Técnico.

### 7.2 Coordinación de Grado.

7.2.1 Docentes de Educación Básica.

7.2.2 Estudiantes de Educación Básica.

### 7.3 Coordinación de Primer Año de Básica.

7.3.1 Docentes de Primer Año de Básica.

7.3.2 Estudiantes de Primer Año de Básica.

### 7.4 Inspección de Primaria.

### 7.5 Gobierno Escolar.

### 7.6 Secretaría de Educación Básica

7.7 Auxiliar Administrativa.

## 8. Inspección General

8.1 Inspección de Bachillerato.

8.2 Inspección de Educación Básica Superior.

8.3 Inspección de Educación Básica.

## 9. Coordinación de Pastoral

9.1 Sub coordinación de Pastoral.

9.2 Pastoral.

9.3 Formación Cristiana.

9.4 Acompañamiento.

9.5 Movimientos Misioneros Juveniles.

9.6 Solidaridad Eufrasia.

## 10. Coordinación de Tecnología Informática y Comunicaciones

10.1 Coordinación de Tecnología Informática y Comunicaciones.

10.2 Sub coordinación de Tecnología Informática y Comunicaciones.

10.3 Help desk.

10.4 Sistemas.

10.5 Redes.

10.6 Mantenimiento informático y comunicaciones.

10.7 Laboratorios informáticos.

## 11. Biblioteca

## 12. Coordinación de Apoyo

12.1. Sub coordinación de Apoyo.

12.2. Personal de Apoyo.

## **3. Misión**

De acuerdo al Manual de Funciones (documento interno de la institución), por ser una institución que ofrece servicios de educación su misión está enfocada en la excelencia en la formación de niños y jóvenes educandos libres y críticos. con una educación basada en los principios y valores católicos, cuya inspiración proviene del Carisma de la Misericordia de una Congregación de Religiosas con un gran recorrido en nuestro país y el mundo.

#### **4. Visión**

En una estructura organizativa no se podría alcanzar la visión sin que previamente no se haya promulgado una Misión consecuente y, para cumplir con tal cometido la visión institucional, según el Manual de Funciones de la Unidad Educativa, es: preparar a la niñez y juventud para afrontar los desafíos del tercer milenio, con una formación integral, en un ambiente armónico de acogida, escucha y responsabilidad, con exigencia, flexibilidad, alegría, comprensión, diálogo, respeto por lo personal, formación para la paz y la no violencia. Facilita que los estudiantes sean los gestores de su propio aprendizaje en busca de la excelencia académica que les permita afrontar su vida futura, aportando ideas innovadoras y creativas frente a los avances tecnológicos y problemas de un mundo globalizado.



## Capítulo tercero

### Marco Metodológico

#### 1. Población objetivo

En el capítulo 3, referente a la metodología, se realizará cronológicamente una descripción de los pasos seguidos para la aplicación de los instrumentos técnicos sintonizados con la investigación tal, es así que el 13 de julio de 2019, unos días después de haber comunicado vía correo electrónico a cada uno de los colaboradores de la institución, se realizaron cuatro sesiones con el fin de socializar las encuestas. Dichos instrumentos son: el cuestionario IVAPT-Pando; y, otro que fue elaborado por el autor de la investigación, basado en las características de lo que Iñiqui Piñuel llama las Organizaciones Tóxicas (2015, 53–69) y para identificar si en la Unidad Educativa existen potenciales acosadores, en base a un perfil que el mismo autor español ha desarrollado, todo esto con el fin de triangular información.

En estas las reuniones se diferencié el rol de los colaboradores, así fueron dos sesiones con los docentes, por el número significativo de personas, una sesión con los colaboradores del área administrativa y una sesión con los colaboradores del área de servicios de apoyo con los cuales se desarrolló cada una de las preguntas y luego de la explicación se pedía que registren sus respuestas, debido a que la gran mayoría tienen un nivel de preparación que está entre la primaria y el bachillerato. A los docentes y administrativos se solicitó que llenen en sus hogares, en un momento de distensión, pero primordialmente porque se pudo notar que estos colaboradores tenían temor de llenar el cuestionario en la institución ya que pensaban que se los podía identificar con el fin de despedirlos, es decir, que el ambiente previo fue de desconfianza, el mismo que se fue diluyendo a medida que se explicó el motivo de la encuesta.

Sobre el instrumento, a la fecha de aplicación del instrumento se contaba con 118 colaboradores en nómina, de los cuales 12 tenían menos de un año de trabajo y en concordancia con los criterios técnicos de aplicación del cuestionario, solo se aplicó a aquellos colaboradores con un año o más de trabajo. Dentro de los 12 colaboradores con menos de un año de trabajo, uno tenía contrato por obra. A la fecha 4 colaboradores se

encontraban de vacaciones y 3 colaboradores tenían permiso médico. Se entregaron 99 cuestionarios, pero solamente fueron receptados 90, de los cuales no se convalidaron 6 por no haber sido llenados correctamente, motivo por el cual los cuestionarios válidos y procesados fueron 84, que representa el 71% de la plantilla. Los cuestionarios que no fueron correctamente llenados pudieron ser detectados porque se elaboró una matriz con los años de servicio y edad de los colaboradores y se pudo establecer los formularios que no fueron llenados con información correcta.

En el formato IVAPT-PANDO no se encuentra encabezado parra registrar datos sociodemográficos, posiblemente, tal como ocurre con el cuestionario para evaluación de riesgos psicológicos del Ministerio del Trabajo, porque se prefiere anonimato, sin embargo, las variables sociodemográficas que se utilizan son edad, sexo, estado civil, años de estudio, antigüedad en la empresa y antigüedad en su puesto de trabajo.

Originalmente se entregaron unos 30 cuestionarios en los cuales se solicitaron algunos datos tales como nombre, género, edad, estado civil, nacionalidad, cargo, tiempo de trabajo, tiempo de trabajo en el cargo actual, etnia, si poseía o no discapacidad y se fue entregando a la salida de la institución a cada uno de los colaboradores con una breve explicación porque, aunque se contaba con el permiso para aplicar la encuesta, no se dio el tiempo para poder explicarla.

Al momento de entregar las encuestas se detectó la misma observación: si se pretendía que llenen la encuesta ajustándose a la verdad no lo iban a hacer puesto que temían que sepan el nombre de la persona que llenaba el cuestionario. Por este motivo, para el 13 de julio se entregaron encuestas que ya solo tenían información de cargo, edad, departamento, estado civil, etnia, tipo de contrato, nivel de instrucción y si tenía alguna discapacidad, sin embargo, tal como se mencionó anteriormente 6 personas no llenaron con los datos de tiempo de trabajo, departamento y edad correctas.

Como los encuestados querían la máxima confidencialidad, los formularios los entregaban debajo de la puerta cuando el investigador no se encontraba en la oficina. Y si tenían alguna inquietud, luego de ser absuelta, de la misma forma se la dejaba en secretaría o debajo de la puerta de la oficina del investigador, situación que una vez más ponía en evidencia que el mayor temor de los colaboradores era el poder ser identificados.

La tabulación que se presenta a continuación, en cuanto tiene que ver a la edad y la antigüedad se la ha realizado según los siguientes criterios: 1. Para el análisis de la antigüedad se toma en cuenta el criterio de la antigüedad promedio en el Ecuador, según la Nota Técnica IDB-TN-1072 del Banco Interamericano de Desarrollo sobre la Antigüedad en el Empleo y Rotación Laboral en América Latina, esto es, 9,4 años (Gualavisi y Oliveri 2016, 16). 2. Para el análisis de la edad, el criterio de que las empresas que tienen más probabilidades de subsistir en el tiempo son aquellas donde la edad promedio de los trabajadores son de 40 años, de acuerdo al INEC en el estudio sobre el “Panorama Laboral y Empresarial del Ecuador” para el año 2017 (2017, 7).

Tabla No. 5

### Principales variables sociodemográficas

Edad (años cumplidos)	Total	Sexo		Tiempo de trabajo (en años)		Departamento		
		H	M	< 9	≥ 9	Administrativo	Docente	Servicios
Menor o igual a 40	33	15	18	26	7	3	24	6
Mayor de 40	51	13	38	17	34	5	38	8

Fuente: Encuesta

Elaboración: Investigador

## 2. Cuestionarios para medir acoso y/o violencia laboral

Existe una escasa cantidad de instrumentos que permitan obtener una medida del acoso laboral (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo 2009b): LIPT 45 (Leyman Inventory of Psychological Terrorization), de Leyman; al LIPT 60 (Versión española del LIPT 45), de González de la Rivera y Otros; el NAQ (Negative Acts Questionnaire), de Eirnarsen y Hoel,; y, el WHS (Work Harassment Scale), de Bjorkqvist y Osterman. Sin embargo, con la investigación se pudo conocer otros instrumentos para medir el acoso laboral, los cuales también serán mencionados más adelante.

Ante este panorama resultaba un tanto difícil, una vez que ya se sabía hacia donde se dirigía esta investigación, determinar el modelo que se utilizaría para poder diagnosticar la presencia o no de acoso laboral en la Unidad Educativa lo cual pudo ser alcanzado gracias la autorización que profesor Manuel Pando (Psicólogo Mexicano, creador del Inventario IVAPT-PANDO) otorgó al investigador por intermedio del profesor Osacar Olano (docente

de la UASB sede Quito). Adicionalmente, se debe mencionar que dicho investigador mexicano ya hizo una prueba con dicho instrumento en el Ecuador en el 2011.

### **2.1. Inventario de Violencia Psicológica en el trabajo LIPT-45**

El padre del estudio sobre acoso laboral o mobbing en entornos laborales, de uno o unos contra otro u otros, es indudablemente el profesor Heinz Leymann (Psicólogo y Psiquiatra alemán, nacionalizado como sueco). Este cuestionario sobre Terrorismo Psicológico consta de 45 preguntas dicotómicas, es decir, las respuestas a los diferentes ítems pueden ser sí o no. Lastimosamente no se ha podido acceder al cuestionario original, pero la traducción al español de las 45 preguntas se encuentra en el Cuestionario de Acoso en el Trabajo LIPT-60 que es la versión española del LIPT-45. Sin embargo, a continuación, se presenta la traducción encontrada en el libro de Trude Ausfelder (2002, 40–42). Cabe destacar que este cuestionario agrupa las preguntas en cinco estrategias de acoso psicológico, a saber: 1. Ataques sobre las posibilidades de comunicarse, 11 preguntas; 2. Ataques en las relaciones sociales, 5 preguntas; Repercusiones en la estima social, 15 preguntas; 4. Ataques sobre la calidad de la situación profesional y de vida, 7 preguntas; 5. Ataques a la salud, 7 preguntas. (Anexo No. 1)

### **2.2. Inventario de Violencia Psicológica en el trabajo LIPT-60**

Tal como se mencionó anteriormente el LIPT-60 es una revisión aumentada del LIPT-45 de Leymann, realizado por José Luis González de Rivera Revuelta y Manuel J Rodríguez Albuín, los dos del Instituto de Psicoterapia e Investigación Psicosomática de Madrid (2005). La diferencia, adicionalmente a la cantidad de preguntas, es que permite medir la intensidad de cada una de las conductas de acoso a través de una escala tipo Likert que va desde 0, nunca ha experimentado la conducta; 1, un poco; 2, moderadamente; 3, bastante; 4, mucho. Las 60 preguntas se agrupan en 6 subescalas de acoso: 1. Subescala de desprestigio laboral, 14 preguntas; 2. Subescala de entorpecimiento del progreso, 7 preguntas; 3. Subescala de incomunicación o bloqueo de la comunicación, 9 preguntas; 4. Subescala de intimidación encubierta, 7 preguntas; 5. Subescala de intimidación encubierta, 6 preguntas; 6; Subescala de desprestigio personal, 7 preguntas; y, 10 preguntas que no están consideradas dentro de las subescalas mencionadas. Adicionalmente este cuestionario permite medir un índice por cada una de las seis subescalas y tres índices globales. Los seis indicadores por cada una de las escalas, cuyo nombre es la suma de la palabra índice más el nombre de la subescala

respectiva, se obtienen al sumar las puntuaciones de las preguntas de cada una de las subescalas y el resultado se divide para el número de preguntas correspondientes. Los tres indicadores globales: 1. Número de estrategias de acoso psicológico (NEAP), se obtiene al sumar el número total de ítems con respuestas diferentes a 0; 2. Índice medio de acoso psicológico (IMAP) se obtiene al sumar las puntuaciones de cada ítem y ese resultado dividido para el número total de ítems con respuestas diferentes de 0; 3. Índice global de acoso psicológico (IGAP), que es el resultado de la suma de las puntuaciones de cada ítem y el resultado dividido para el número de ítems contestados. (Anexo No. 2)

### **2.3. NAQ ((Negative Acts Questionnaire)**

El Cuestionario de Conductas Negativas (Gozález y Graña 2013), de Einarsen y Raknes, fue “desarrollado en la Universidad de Bergen (Noruega)”. Estructurado originalmente por 22 preguntas (el revisado, español, tiene 24 preguntas) que miden el grado en el que la víctima ha sufrido, en los últimos seis meses, alguna de las conductas negativas, a través de una escala tipo Likert con un rango que va desde: 1, nunca; 2, a veces; 3, mensualmente; 4, semanalmente; 5, a diario. Las 22 preguntas se agrupan en tres subescalas: 1. Acoso personal, 10 preguntas; 2. Acoso laboral, 11 preguntas; 3. Acoso físico, 1 preguntas. (Kakoulakis Charilaos et al. 2015, 69). (Anexo No.3)

### **2.4. WHS (Work Harassment Scale)**

La traducción aproximada sería Escala de Acoso en el Trabajo. Es un cuestionario desarrollado por Björkqvist, Österman y Hjelt- Bäck en 1992, para “estudiar el acoso en la población universitaria” (Moreno et al. 2008, 338), la consistencia interna con un alfa de Cronbach, para 1994, de 0,95. Consta de 24 reactivos que miden la exposición a los comportamientos de intimidación, en los últimos seis meses, con una escala tipo Likert que va del cero al cuatro donde el 0 significa nunca; 1 significa casi nunca o rara vez; 2 significa de vez en cuando o a veces; 3 significa frecuentemente o a menudo; y, 4 significa muy frecuentemente. También permite establecer el grado de acoso que va desde la inexistencia de acoso, un acoso leve, un acoso moderado, un acoso grave y uno muy grave (D´Cruz y Rayner 2012, 8,10). Los 24 reactivos, traducidos mediante la utilización del Traductor de Google y de Cambridge Dictionary más el conocimiento de los cuestionarios de González de Rivera, Pando e Iñiqui Piñuel se puede ver en el (Anexo No. 4).

### **2.5. Barómetro CISNEROS (Piñuel 2012, 95–99)**

CISNEROS no es un apellido es instrumento de valoración del mobbing, creado en el año 2000, por el profesor Iñiqui Piñuel. “Se aplicó por primera vez en el año 2001 a trabajadores en activo de todos los sectores de actividad en la Comunidad de Madrid en el entorno de Alcalá de Henares y Guadalajara” (Piñuel y Oñate 2006, 311). El significado de las siglas es Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización, y Rechazo en Organizaciones Sociales, consta de 43 ítems que miden el grado de acoso, con una escala tipo Likert cuyo rango va desde 0 al 6. 0, significa nunca; 1, pocas veces al año o menos; 2, una vez al año o menos; 3, algunas veces al mes; 4, una vez a la semana; 5, varias veces a la semana; 6, todos los días. Según este cuestionario, una persona está expuesta a acoso cuando, en los últimos seis meses, ha sido víctima de, al menos una, de las agresiones psicológicas “con una frecuencia de una o más veces por semana, por parte de uno o más trabajadores” (Piñuel Iñiqui 2012, 95). También ofrece la posibilidad de establecer el tipo de acoso sufrido, es decir, si es vertical (ascendente o descendente) u horizontal, debido a que cada pregunta cuenta con una celda para que sea llenada por el autor de la agresión, a saber: 1, Jefes o supervisores; 2, Compañeros de trabajo; 3, Subordinados. Por último, el cuestionario tiene una pregunta, la 44 que es la que consagra si está siendo víctima o no de acoso laboral. (Anexo No. 5)

### **2.6. SATA (Sebastián y Jiménez 2014)**

El Sistema de Análisis Triangular del Acoso es un modelo de tipo preventivo que busca medir situaciones que podrían terminar en casos de acoso psicológico. Esta herramienta fue concebida por Manuel Lucas Sebastián Cárdenas entre los años 2002 a 2005 (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo 2009b, 2) y se basa en las relaciones que existen entre los tres elementos (de ahí el nombre de triangular) de una situación de acoso, esto es, el acosador (Ac), el acosado o afectado (Af) y la organización (O). Cada uno de estos tres elementos se representan, gráficamente, en los vértices de un triángulo (Ver Figura No.1).



Figura No.1 – Elementos de una situación de acoso

Fuente: NTP 823 del INSHT

Como se puede apreciar, en la gráfica, las relaciones dinámicas que se dan entre la organización y el acosador forman el lado izquierdo del triángulo; las relaciones existentes entre la organización y el acosado, en el lado derecho; y, las relaciones entre el acosador y el afectado, en la base del triángulo. Adicionalmente estas relaciones, formadas por los lados del triángulo, se dividen en dos (tal como se puede observar en la Figura No.2), lo que da lugar al apareamiento de seis partes, las cuales “constituirán las agrupaciones de criterios de análisis” (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo 2009b, 3).

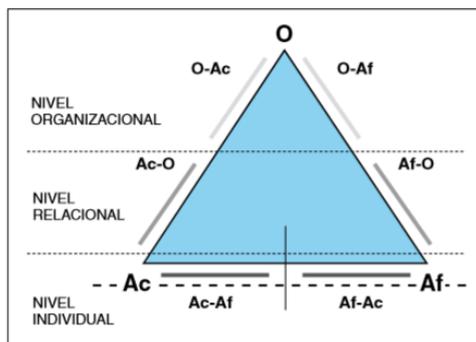


Gráfico No.2 – Segmentos de análisis

Fuente: NTP 823 del INSHT

En el corte horizontal superior del lado izquierdo O-Ac se evalúa cómo la organización facilita o limita la presencia de acosadores. El lado inferior AC-O evalúa como el acosador podría ser el que determine el rumbo de la organización en materia de acoso. De esta misma forma se analiza el lado derecho: en la porción superior O-Af se evalúa cuán permisiva o estricta es la organización para que existan acosados; la parte inferior Af-O permite la evaluación de lo determinante de la existencia de afectados debido a las relaciones entre la empresa y el afectado. En el corte vertical del lado izquierdo Ac-Af se puede evidenciar la forma de interacción entre acosadores y afectados, así como también si es

posible evidenciar una ruta de tales interacciones; y, el lado derecho Af-Ac, en cambio, si las interacciones acosador-afectado pueden ser detectables o si se las puede modificar.

Los seis criterios de análisis resultantes de la división del triángulo se resumen en los seis segmentos de análisis, cada uno de los cuales cuenta con 15 preguntas, las cuales deben ser respondidas marcando con una X la respuesta escogida, esto es, NP si No procede (cuando no se puede contestar o la pregunta no es congruente con el cargo o no es aplicable en la empresa); NO, cuando no existen indicios o evidencia de acoso; SI, cuando existe constatación o evidencia de acoso. (Sebastián y Jiménez 2014). Para revisar el cuestionario ver (Anexo No. 6)

## **2.7. Ministerio del Trabajo**

Esta institución no cuenta con un instrumento que mida específicamente el acoso laboral, sin embargo, cuenta con una herramienta que mide los riesgos psicosociales, con 58 preguntas agrupadas en 8 dimensiones, dentro de las cuales, se encuentran las preguntas 41 y 50 (como acoso laboral), las preguntas 35, 38, 53 y 56 (acoso discriminatorio), las preguntas 43 y 48 (acoso sexual). Todas estas preguntas se encuentran dentro de la dimensión otros puntos importantes que abarca 24 preguntas. Cada una de las preguntas se contesta, si se presenta el riesgo, con una escala tipo Likert valorada desde 1, en desacuerdo; 2, poco de acuerdo; 3, parcialmente de acuerdo; 4, completamente de acuerdo. Las preguntas, dentro de cada dimensión se suman, y el resultado se compara con una tabla (Anexo No. 7) Para obtener el riesgo total se suman los valores de cada dimensión y ese compara con una tabla (Anexo No. 8). (EC Ministerio del Trabajo 2018b).

## **2.8. Ámbito Jurídico**

Desde cuando en el país salió la reglamentación para hacer frente al acoso laboral siempre pasó por la cabeza del investigador cómo harían las autoridades y los abogados para enfrentar una demanda más aun cuando, por la experiencia del investigador, ha tenido que presenciar casos en los cuales, por ejemplo, un trabajador se hizo la víctima, no de acoso laboral, pero por circunstancias que aún no se encuentra explicación racional terminó ganando el juicio y hubo que indemnizarlo u otro caso en el cual al trabajador le asistía la razón, pero “por ciertas circunstancias extrañas” terminó perdiendo el juicio y fue separado de la empresa con visto bueno. Esta interrogante le llevó a encontrar un artículo en El Comercio en línea, del 14 de febrero de 2018 (Las 45 señales para identificar el acoso

laboral), donde algunos abogados afirman utilizar el cuestionario de Leymann de 45 reactivos, que no tiene la misma traducción que la que aquí se ofrece, pero que en definitiva llegan a lo mismo. No se sabe que escala utilizan o si respetan la escala dicotómica del cuestionario original, pero si es así cómo determinan si se trata de un caso de acoso o no. (Anexo No. 9)

## **2.9. Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo (IVAPT – PANDO) (Pando Moreno, Aranda Beltrán, y Olivares Álvarez 2012)**

El IVAPT - PANDO es un instrumento con el que se pretende recabar datos con el fin de medir los siguientes aspectos: el primero, la presencia de violencia psicológica; el segundo, la intensidad de la violencia psicológica; el tercero, el acoso psicológico; y, el cuarto, el tipo de acoso psicológico, esto es, si es vertical (jefe - subordinado o acoso descendente, o subordinado – jefe o acoso ascendente) u horizontal (es decir, entre compañeros).

Por las facilidades que presta el cuestionario del profesor Manuel Pando, por haber sido probado en el país con un alfa de Cronbach de 0,89, por haber sido utilizada en un estudio por uno de los docentes de la UASB y por la autorización, por parte del autor, para poder utilizarlo en la unidad educativa, la balanza se inclinó por el Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo (IVAPT), con el fin de diagnosticar si en el lugar donde se aplica existen indicios de acoso laboral. Este cuestionario consta de 22 preguntas que se responden con números dentro de una escala de Likert cuyo rango varía desde 0 hasta 4 y que indica la frecuencia con la que ha sufrido la conducta negativa (se incluye dentro del literal A). 0 significa que nunca la ha sufrido; 1, casi nunca; 2, algunas veces; 3, frecuentemente; 4, muy frecuentemente. En la parte B la frecuencia con la que ocurre, pero con relación a los compañeros: más que a sus compañeros, igual que sus compañeros y menos que a sus compañeros. Por último, hay una pregunta en la cual el entrevistado debe quién fue el causante de haber provocado la conducta negativa: mi superior, mi jefe, mi subordinado u otros. En el caso de la institución educativa se sugirió que, en otros, de darse el caso, registren si se tratan de padres de familia, autoridades externas a la institución, proveedores, etc.

Si en la parte A del cuestionario el entrevistado contesta 0 significa que no ha sufrido ni violencia ni acoso en el lugar del trabajo y, por lo tanto, no debe contestar la parte B. Si

contesta entre 1 y 4 significa que el entrevistado sufre de violencia en el trabajo y debe responder la parte B y si en esta parte contesta menos o igual que a los compañeros, el entrevistado solamente sufre de violencia en el trabajo, pero si contesta que la conducta sufrida es más que a los compañeros, en ese momento el colaborador está siendo acosado psicológicamente. Para todas las respuestas que sean diferentes de 0 el entrevistado debe identificar la fuente de la violencia o de acoso según quien la propine.

El 13 de julio de 2019, unos días después de haber comunicado vía correo electrónico a cada uno de los colaboradores de la institución, se realizaron cuatro sesiones con el fin de socializar las encuestas, puesto que adicionalmente al cuestionario IVAPT-Pando, se anexó una encuesta más con el fin de, siguiendo las recomendaciones del método SATA, triangular información. Dos sesiones con los docentes, una sesión con los colaboradores del área administrativa y una sesión con los colaboradores del área de servicios de apoyo con los cuales se desarrolló cada una de las preguntas y luego de la explicación se pedía que registren sus respuestas, debido a que la gran mayoría tienen un nivel de preparación que está entre la primaria y el bachillerato. A los docentes y administrativos se pidió que llenen en sus hogares, en un momento de distensión.

A la fecha de aplicación del instrumento se contaba con 118 colaboradores en nómina, de los cuales 12 tenían menos de un año de trabajo y siguiendo los requisitos de aplicación del cuestionario, solo se aplicó a aquellos colaboradores con un año o más de trabajo. Dentro de los 12 colaboradores con menos de un año de trabajo, uno tenía contrato por obra. A la fecha 4 colaboradores se encontraban de vacaciones y 3 colaboradores tenían permiso médico. Se entregaron 99 cuestionarios, pero solamente fueron receptados 90, de los cuales no se convalidaron 6 por no haber sido llenados correctamente, motivo por el cual los cuestionarios válidos y procesados fueron 84, que representa el 71% de la plantilla.

En el formato IVAPT-PANDO no tiene los datos que se deben solicitar al entrevistado, sin embargo, tal como ocurre con el cuestionario para evaluación de riesgos psicológicos del Ministerio del Trabajo, se prefiere anonimato, sin embargo, las variables sociodemográficas que se utilizan son edad, sexo, estado civil, años de estudio, antigüedad en la empresa y antigüedad en su puesto de trabajo se solicitaron algunos datos tales como nombre, género, edad, estado civil, nacionalidad, cargo, tiempo de trabajo, tiempo de trabajo en el cargo actual, etnia, si poseía o no discapacidad y se fue entregando a la salida de la

institución un formulario a los colaboradores, pero en ese instante recibí algunas observaciones entre las cuales la más importante fue que si quería que llenen la encuesta no lo iban a hacer con la verdad puesto que temían que sepan el nombre de la persona que llenaba el cuestionario, más o menos se entregaron unas 30 encuestas. Por este motivo, para el 13 de julio se entregaron encuestas que ya solo tenían información de cargo, edad, departamento, estado civil, etnia, tipo de contrato, nivel de instrucción, si tenía alguna discapacidad.

**Tabla No. 6**  
**INVENTARIO DE VIOLENCIA Y ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO**  
**(IVAPT-PANDO)**

Preguntas		A					B		
		NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	FRECUENTEMENTE	MUY FRECUENTEMENTE	MENOS QUE A MIS COMPAÑEROS	IGUAL QUE A MIS COMPAÑEROS	MÁS QUE A MIS COMPAÑEROS
1.	Recibo ataques a mi reputación.	0	1	2	3	4	1	2	3
2.	Han tratado de humillarme o ridiculizarme en público.	0	1	2	3	4	1	2	3
3.	Recibo burlas, calumnias o difamaciones públicas.	0	1	2	3	4	1	2	3
4.	Se me asignan trabajos o proyectos con plazos tan cortos que son imposibles de cumplir.	0	1	2	3	4	1	2	3
5.	Se me ignora o excluye de las reuniones de trabajo o en la toma de decisiones.	0	1	2	3	4	1	2	3

6.	Se me impide tener información que es importante y necesaria para realizar mi trabajo.	0	1	2	3	4	1	2	3
7.	Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme caer en errores.	0	1	2	3	4	1	2	3
8.	Se extienden por la empresa rumores maliciosos o calumnias contra mi persona.	0	1	2	3	4	1	2	3
9.	Se desvalora mi trabajo y nunca se reconoce que haya hecho algo bien.	0	1	2	3	4	1	2	3
10.	Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen maliciosamente a otras personas o elementos ajenos a ellos, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc.	0	1	2	3	4	1	2	3
11.	Se castigan mis errores de forma desmedida.	0	1	2	3	4	1	2	3
12.	Se me obstaculizan las posibilidades de comunicarme con compañeros y/o con otras áreas de la empresa.	0	1	2	3	4	1	2	3
13.	Se me interrumpe continuamente cuando trato de hablar.	0	1	2	3	4	1	2	3
14.	Se me impide expresarme.	0	1	2	3	4	1	2	3
15.	Se me ataca verbalmente criticando los trabajos que realizo.	0	1	2	3	4	1	2	3
16.	Se me evita o rechaza en el trabajo (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo explícito, desdén o menosprecio, etc.).	0	1	2	3	4	1	2	3
17.	Se ignora mi presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si yo no existiera).	0	1	2	3	4	1	2	3
18.	Me asignan sin cesar tareas nuevas.	0	1	2	3	4	1	2	3

19.	Los trabajos o actividades que se me encargan requieren una experiencia superior a las competencias que poseo.	0	1	2	3	4	1	2	3
20.	Se me critica de tal manera en mi trabajo que ya dudo de mi capacidad para hacer bien mis tareas.	0	1	2	3	4	1	2	3
21.	Tengo menos oportunidades de capacitarme o formarme adecuadamente que las que se ofrecen a otros compañeros.	0	1	2	3	4	1	2	3
22.	Se bloquean o impiden las oportunidades que tengo de algún ascenso o mejora en mi trabajo.	0	1	2	3	4	1	2	3

Complemente lo siguiente: Señale con una cruz en el margen derecho sobre las líneas la(s) persona(s) que me produce(n) las cosas arriba mencionadas es (son)

Mi (s) superior (es) \_\_

Subordinado \_\_

Compañero (s) de trabajo \_\_

Otros (especificar) \_\_

Fuente: Análisis factorial confirmatorio del inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo (IVAPT-PANDO) para Bolivia y Ecuador.

Elaboración: Autor

Es menester comentar que el cuestionario original solamente dispone de dos columnas, (una columna A donde se debe registrar los dígitos entre el 0 y 4; y, una columna B, donde se deben registrar los dígitos del 1 al 3), pero en el presente estudio se realizó un par de cambios con el fin de facilitar la comprensión del formulario (se introdujeron 5 casillas por pregunta, para la columna A para que con una X escoja la escala adecuada a la que se le ataron los diferentes conceptos; para la columna B se introdujeron 3 casillas numeradas del 1 al 3 con sus respectivos conceptos para que igualmente escoja la escala adecuada).

Si bien el instrumento no presenta subescalas, se podría determinar que:

### **2.9.1. Subescala de presencia de violencia psicológica en el trabajo.**

Si el entrevistado llena el formulario en la parte A entre 1 y 4 está sufriendo de violencia psicológica, es decir, si la conducta se ha presentado casi nunca, algunas veces,

frecuentemente o muy frecuentemente respuestas mutuamente excluyentes. Si ha contestado con 0, es decir, nunca ha sido objeto de una de las conductas, el trabajador no ha sido objeto de violencia psicológica.

### **2.9.2. Subescala de intensidad de la violencia psicológica en el trabajo.**

Si el entrevistado en el punto anterior ha marcado cualquiera de las opciones del literal A, excepto el 0 da a conocer la intensidad de la violencia psicológica que va desde haber percibido casi nunca hasta frecuentemente.

### **2.9.3. Subescala de acoso psicológico en el trabajo.**

Cuando el trabajador ha señalado en el literal A que nunca ha sido objeto de la conducta, entonces no tiene que llenar la parte B de la encuesta, pero si contestó que ha sufrido ya sea casi nunca hasta la máxima que es muy frecuentemente, debe llenar el literal B con alguna de las opciones, es decir, si la conducta sufrida ha sido percibida menos que a sus compañeros, igual que a los compañeros o más que a los compañeros. Si el entrevistado responde más que a los compañeros, es un síntoma que está siendo acosado psicológicamente.

### **2.9.4. Subescala tipo de acoso psicológico**

Si el trabajador encuestado ha respondido en cualquiera de las preguntas con una intensidad diferente de 0 debe llenar necesariamente quien ha propinado la conducta abusiva, dando lugar al apareamiento del tipo de acoso sufrido, esto es, si es horizontal (cuando se trata de los compañeros) o vertical (descendente cuando es un jefe) u otro tipo de acosadores como pueden ser, en el caso de la Unidad Educativa, padres de familia, autoridades ministeriales, proveedores, etc.

## **3. Análisis de los resultados de la aplicación del Test IVAPT-PANDO**

El estudio realizado en el Ecuador y Bolivia (Pando Moreno, Aranda Beltrán, y Olivares Álvarez 2012, 27) a 620 encuestados: 311 bolivianos y 309 ecuatorianos de diferentes sectores de la economía formal y con, por lo menos, un año de trabajo arrojó una esfericidad de Barlett 5403,04 con 231 grados de libertad y una  $p = 0,0000$  (significancia), también que seis factores explicaban el 62,8% de la varianza y se obtuvo un coeficiente de fiabilidad Alfa de Cronbach de 0,89.

La aplicación de la encuesta en la Unidad Educativa proporcionó un Alfa de Cronbach de 0,9263 y una varianza, que es explicada por cinco factores, de 68,27%, una esfericidad de

Barlett de 1318,6527 con 231 grados de libertad y una significancia  $p = 0,0000$ . Las variables por factor explicada por los cinco factores se detallan a continuación:

Tabla No. 7

**Matriz de cargas de factores retenidos con rotación VARIMAX – Cinco factores**

Variables		Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
P1	Recibo ataques a mi reputación.	0,3442	0,233	0,7409*	0,1832	0,0812
P2	Han tratado de humillarme o ridiculizarme en público.	0,049	0,2319	0,7199*	-0,0075	0,1656
P3	Recibo burlas, calumnias o difamaciones públicas.	0,0331	0,0019	0,1774	0,6461*	0,1035
P4	Se me asignan trabajos o proyectos con plazos tan cortos que son imposibles de cumplir.	0,1372	0,5387*	0,0391	-0,5121	0,2478
P5	Se me ignora o excluye de las reuniones de trabajo o en la toma de decisiones.	0,1734	0,5574*	0,3532	-0,2182	-0,0364
P6	Se me impide tener información que es importante y necesaria para realizar mi trabajo.	0,6878*	0,127	0,2489	-0,0923	0,2366
P7	Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme caer en errores.	0,7908*	0,0737	0,0878	-0,3434	0,148
P8	Se extienden por la empresa rumores maliciosos o calumnias contra mi persona.	0,2181	0,2699	0,6159*	0,2699	0,1905
P9	Se desvalora mi trabajo y nunca se reconoce que haya hecho algo bien.	0,2214	0,5447	0,5777*	-0,0249	0,4062
P10	Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen maliciosamente a otras personas o elementos ajenos a ellos, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc.	0,1095	0,7167*	0,2957	0,0694	0,3809
P11	Se castigan mis errores de forma desmedida.	0,389	-0,0308	0,4374	0,0335	0,6455*
P12	Se me obstaculizan las posibilidades de comunicarme con compañeros y/o con otras áreas de la empresa.	0,6967*	0,1172	0,2837	0,25	0,0983
P13	Se me interrumpe continuamente cuando trato de hablar.	0,4668	0,0967	0,4971*	0,1931	0,4556

P14	Se me impide expresarme.	0,4205	0,0503	0,4094	0,1856	0,6568*
P15	Se me ataca verbalmente criticando los trabajos que realizo.	0,2332	-0,0392	0,5387*	0,1017	0,537
P16	Se me evita o rechaza en el trabajo (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo explícito, desdén o menosprecio, etc.).	0,6429*	0,2013	0,0411	0,1177	0,3795
P17	Se ignora mi presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si yo no existiera).	0,4941*	0,3401	0,1692	0,4357	0,2122
P18	Me asignan sin cesar tareas nuevas.	0,1967	0,7995*	-0,0137	0,2257	0,205
P19	Los trabajos o actividades que se me encargan requieren una experiencia superior a las competencias que poseo.	0,0427	0,8172*	0,2202	-0,0394	-0,0355
P20	Se me critica de tal manera en mi trabajo que ya dudo de mi capacidad para hacer bien mis tareas.	0,5794*	0,1673	0,2503	0,1564	0,4891
P21	Tengo menos oportunidades de capacitarme o formarme adecuadamente que las que se ofrecen a otros compañeros.	0,116	0,2558	0,185	-0,1913	0,7343*
P22	Se bloquean o impiden las oportunidades que tengo de algún ascenso o mejora en mi trabajo.	0,3083	0,2847	-0,0391	0,2006	0,7207*
Valor propio		3,6061	3,2795	3,2491	1,4688	3,4156
% de varianza		16,39%	14,91%	14,77%	6,68%	15,53%
% acumulado		41,93%	51,77%	58,47%	63,47%	68,27%

Fuente: Encuesta IVAPT - Pando

Elaboración: Investigador

En el Análisis Factorial para 3 factores donde la varianza explica el 58,47% frente al 48,2% del estudio en Ecuador y Bolivia en el 2011. La metodología utilizada en el estudio mencionado para tres factores lo hace con el fin de calificar tres tipos de conducta: el primero, Manipulación para inducir al castigo (MIC) con nueve reactivos “que expresan la

manipulación de situaciones en el trabajo para provocar errores o faltas que sean merecedoras de sanción” (Pando Moreno, Aranda Beltrán, y Olivares Álvarez 2012, 30); el segundo, Daños a la imagen pública (DIP) con nueve reactivos “que enumeran comportamientos que inciden socialmente deteriorando la imagen del afectado” (Pando Moreno, Aranda Beltrán, y Olivares Álvarez 2012, 30); y, el tercero, Obstáculos al desempeño laboral (ODL) con cuatro reactivos “que engloban actuaciones tendentes a coartar la iniciativa, éxito y futuro profesional de la persona” (Pando Moreno, Aranda Beltrán, y Olivares Álvarez 2012, 30).

En una consulta realizada al profesor Manuel Pando, por parte del investigador, con el fin de solicitar aclaración en cuanto a las variables que deberían considerarse en cada una de estas dimensiones el profesor Pando contestó que depende del investigador.

Tabla No. 8

**Matriz de cargas de factores retenidos con rotación VARIMAX – Tres factores**

Variables		Factor 1	Factor 2	Factor 3
P1	Recibo ataques a mi reputación.	0,3217	0,3306	0,6655*
P2	Han tratado de humillarme o ridiculizarme en público.	0,1672	0,3823	0,5414*
P3	Recibo burlas, calumnias o difamaciones públicas.	0,0233	-0,104	0,5685*
P4	Se me asignan trabajos o proyectos con plazos tan cortos que son imposibles de cumplir.	0,2938	0,6458*	-0,2964
P5	Se me ignora o excluye de las reuniones de trabajo o en la toma de decisiones.	0,1269	0,6463*	0,1013
P6	Se me impide tener información que es importante y necesaria para realizar mi trabajo.	0,6955*	0,1869	0,1241
P7	Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme caer en errores.	0,7439*	0,1516	-0,173
P8	Se extienden por la empresa rumores maliciosos o calumnias contra mi persona.	0,2733	0,3289	0,6444*
P9	Se desvalora mi trabajo y nunca se reconoce que haya hecho algo bien.	0,4279	0,6605*	0,4389

P10	Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen maliciosamente a otras personas o elementos ajenos a ellos, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc.	0,2909	0,7439*	0,2907
P11	Se castigan mis errores de forma desmedida.	0,7211*	0,0799	0,3998
P12	Se me obstaculizan las posibilidades de comunicarme con compañeros y/o con otras áreas de la empresa.	0,5789*	0,0986	0,3624
P13	Se me interrumpe continuamente cuando trato de hablar.	0,6415*	0,1641	0,5265
P14	Se me impide expresarme.	0,7289*	0,1156	0,4787
P15	Se me ataca verbalmente criticando los trabajos que realizo.	0,5312*	0,0766	0,5142
P16	Se me evita o rechaza en el trabajo (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo explícito, desdén o menosprecio, etc.).	0,7099*	0,1741	0,1236
P17	Se ignora mi presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si yo no existiera).	0,4536*	0,2551	0,415
P18	Me asignan sin cesar tareas nuevas.	0,2106	0,7083*	0,1428
P19	Los trabajos o actividades que se me encargan requieren una experiencia superior a las competencias que poseo.	-0,0149	0,8272*	0,1216
P20	Se me critica de tal manera en mi trabajo que ya dudo de mi capacidad para hacer bien mis tareas.	0,7369*	0,1854	0,3178
P21	Tengo menos oportunidades de capacitarme o formarme adecuadamente que las que se ofrecen a otros compañeros.	0,5634*	0,3625	0,0774
P22	Se bloquean o impiden las oportunidades que tengo de algún ascenso o mejora en mi trabajo.	0,6444*	0,2458	0,1624
Valor propio		5,724	3,8264	3,313

% de varianza	26,02%	17,39%	15,06%
% acumulado	41,93%	51,77%	58,47%

Fuente: Encuesta IVAPT - Pando

Elaboración: Investigador

Para el análisis de las escalas de Presencia de Violencia Psicológica, Intensidad de la Violencia Psicológica y la Presencia de Acoso Psicológico se trabajó con los datos de la de la escala original, sin embargo, para el análisis en el programa Dyane4 se transformaron las escalas. La escala 0 de la encuesta original se transformó en 1 para el análisis en el programa y así sucesivamente. Al hacer esta transformación el Alfa de Cronbach fue exactamente la misma.

En la primera parte de la encuesta se contestan las preguntas mediante la selección de una de las cinco opciones que brinda una escala de Likert numerada de 0 al 4, tal como se indica a continuación y con las respuestas seleccionadas se obtiene la información correspondiente a la presencia de violencia psicológica y la frecuencia con la que ocurre.

0 = Nunca

1 = Casi nunca

2 = Algunas veces

3 = Frecuentemente

4 = Muy frecuentemente

Si el encuestado ha respondido con 0 significa que, para el colaborador, no existe violencia psicológica en la organización, pero si responde entre 1 y 4 (Casi nunca a Muy frecuentemente), en la organización existe violencia psicológica. Si el encuestado responde positivamente a cinco o más preguntas (casi nunca a muy frecuentemente), la violencia psicológica es alta, si el número de reactivos a los cuales responde positivamente son entre 1 y 4 (casi nunca a muy frecuentemente) el nivel de violencia psicológica es de nivel medio, si ninguna pregunta ha sido respondida (casi nunca a muy frecuentemente) el nivel de violencia psicológica es nula.

Cinco o más reactivos = Nivel alto de violencia psicológica

Entre uno y cuatro reactivos = Nivel medio de violencia psicológica

Cero reactivos = Nivel nulo de violencia psicológica

Tabla No. 9

**Presencia de violencia psicológica**

	Alto	Medio	Nulo	<b>Total</b>
Cantidad	31	33	20	<b>84</b>
Porcentaje %	37	39	24	<b>100</b>

Encuesta IVAPT - Pando

Elaboración: Investigador

La violencia es el primer peldaño para llegar al acoso laboral. El indicador de violencia psicológica, sumado el alto y medio, es elevado que, en la práctica, debería tender a cero para que la organización sea un lugar digno para trabajar, la descomposición por departamento se puede observar en las tablas de la 10 a la 12.

Tabla No. 10

**Presencia de violencia psicológica – Departamento Administrativo**

	Alto	Medio	Nulo	<b>Total</b>
Cantidad	3	2	3	<b>8</b>
Porcentaje %	38	24	38	<b>100</b>

Encuesta IVAPT - Pando

Elaboración: Investigador

Tabla No. 11

**Presencia de violencia psicológica – Departamento Docente**

	Alto	Medio	Nulo	<b>Total</b>
Cantidad	23	25	14	<b>62</b>

Porcentaje %	37	40	23	<b>100</b>
--------------	----	----	----	------------

Encuesta IVAPT - Pando

Elaboración: Investigador

Tabla No. 12

**Presencia de violencia psicológica – Departamento Servicios**

	Alto	Medio	Nulo	<b>Total</b>
Cantidad	5	6	3	<b>14</b>
Porcentaje %	36	43	21	<b>100</b>

Encuesta IVAPT - Pando

Elaboración: Investigador

De acuerdo a lo que se ha mencionado a lo largo de esta investigación, las personas que son más propensas a sufrir acoso laboral y su antecedente primario, la violencia psicológica, son los docentes, lo cual se puede comprobar observando que los niveles medios y altos de violencia psicológica son elevados para este segmento de la población encuestada cuando debería tender a cero; sin embargo, no se debe descuidar los niveles presentados en los administrativos y personal de servicios, siendo este último grupo el que más contribuye en el nivel de violencia alto y medio.

Para medir la intensidad de la violencia psicológica se suman las respuestas de cada una de las preguntas diferentes de cero. Cabe indicar que en el estudio para Ecuador y Bolivia realizado por el Dr. Manuel Pando no se menciona la metodología para determinar la intensidad del acoso, pero en la Tesis de Oscar Olano (2017, 105) y en la Tesis de William Torres (2015, 57) se pudo encontrar la siguiente forma para cuantificar la intensidad del acoso laboral:

Alta intensidad = 45 o más puntos

Mediana intensidad = 23 a 44 puntos

Baja intensidad = 1 a 22 puntos

Nula = 0 puntos

Tabla No. 13

**Intensidad de la violencia psicológica**

	Alto	Mediana	Baja	Nulo	<b>Total</b>
Cantidad	2	6	56	20	<b>84</b>
Porcentaje %	2	7	67	24	<b>100</b>

Encuesta IVAPT - Pando

Elaboración: Investigador

Analizar los datos de la violencia psicológica y observar que había un alto porcentaje podría llevar a conclusiones apresuradas. Aun cuando la violencia no puede ser considerada como algo normal, con los resultados de esta tabla se puede inferir que la intensidad con la cual se manifiesta esta violencia no es tan alarmante, sin embargo, para garantizar un trabajo digno debería tender a cero; lo cual se replica en los departamentos, siendo el que más contribuye, como era de esperarse, a estos porcentajes, el personal docente, tal como se puede advertir en las tablas de la 14 a la 16.

Tabla No. 14

**Intensidad de la violencia psicológica – Departamento  
Administrativo**

	Alto	Mediana	Baja	Nulo	<b>Total</b>
Cantidad	0	0	5	3	<b>8</b>
Porcentaje %	0	0	63	37	<b>100</b>

Encuesta IVAPT - Pando

Elaboración: Investigador

Tabla No. 15

**Intensidad de la violencia psicológica – Departamento  
Docente**

	Alto	Mediana	Baja	Nulo	<b>Total</b>
Cantidad	2	6	40	14	<b>62</b>
Porcentaje %	3	10	65	22	<b>100</b>

Encuesta IVAPT - Pando

Elaboración: Investigador

Tabla No. 16

**Intensidad de la violencia psicológica – Departamento**

**Servicios**

	Alto	Mediana	Baja	Nulo	<b>Total</b>
Cantidad	0	0	11	3	<b>14</b>
Porcentaje %	0	0	79	21	<b>100</b>

Encuesta IVAPT - Pando

Elaboración: Investigador

En la segunda parte del cuestionario se contestan las mismas preguntas que en la primera parte, pero con una escala Likert que tiene tres opciones que medirán la frecuencia con la cual se presentan las conductas y debe ser respondida siempre y cuando en la primera parte la respuesta fue distinta de nunca.

1 = Menos que a mis compañeros

2 = Igual que a mis compañeros

3 = Más que a mis compañeros

Al procesar los datos se consideran solamente las preguntas que son respondidas con un tres (más que a mis compañeros) ya que con esta respuesta se está evidenciando la intención de acosar psicológicamente. Igualmente se debe señalar que, para medir la intensidad del acoso psicológico, se dispone de la metodología utilizada por Oscar Olano (2017, 105) y William Torres (2015, 57) debido que en el estudio para Ecuador y Bolivia tampoco se especifica la metodología para clasificar la intensidad del acoso.

Entre 0 y 3 reactivos = Nula

Entre 4 y 7 reactivos = Media

Ocho o más reactivos = Alta

Sin embargo, en el presente trabajo se utiliza una escala adicional porque no se puede incluir en una misma categoría cuando no existe presencia de acoso psicológico y cuando el acoso psicológico es bajo, motivo por el cual la escala es la siguiente:

Cero reactivos = Nula

Entre 1 y 3 reactivos = Baja

Entre 4 y 7 reactivos = Media

Ocho o más reactivos = Alta

Tabla No. 17

### Presencia de Acoso Psicológico

	Alto	Mediana	Baja	Nulo	<b>Total</b>
Cantidad	2	5	20	57	<b>84</b>
Porcentaje %	2	6	24	68	<b>100</b>

Encuesta IVAPT - Pando

Elaboración: Investigador

Si se hubiera trabajado con tres opciones sería:

Tabla No. 18

### Presencia de Acoso Psicológico

	Alto	Mediana	Baja y Nula	<b>Total</b>
Cantidad	2	5	77	<b>84</b>
Porcentaje %	2	6	92	<b>100</b>

Encuesta IVAPT - Pando

Elaboración: Investigador

Tal como ya se advirtió, la violencia psicológica es el primer paso para llegar al acoso laboral. Aunque el acoso entre medio y alto, que es el que se considera para los análisis según la metodología utilizada, es un porcentaje bajo, no hay que perder de vista que las personas que sufren acoso laboral, cuando el tiempo ha pasado, pueden tener efectos irreversibles en su salud no solo mental sino también física, en su vida familiar y como si esto fuera poco en

el desempeño laboral que puede verse afectado llegando al extremo de ya no poder ser apto para el trabajo.

Se confirma lo que dice la teoría. Una de las profesiones más propensas a sufrir acoso laboral son los docentes, sin embargo, hay que destacar que el personal administrativo contribuye con un gran porcentaje en el global de acoso laboral, cuando, para redundar, estos niveles de acoso deberían tender a cero. En las tablas 19 a la 21 se puede observar la composición por departamento.

Tabla No. 19

**Presencia de Acoso Psicológico – Departamento**

**Administrativo**

	Alto	Mediana	Baja	Nulo	<b>Total</b>
Cantidad	1	0	4	3	<b>8</b>
Porcentaje %	13	0	50	37	<b>100</b>

Encuesta IVAPT - Pando

Elaboración: Investigador

Tabla No. 20

**Presencia de Acoso Psicológico – Departamento Docente**

	Alto	Mediana	Baja	Nulo	<b>Total</b>
Cantidad	1	5	13	43	<b>62</b>
Porcentaje %	2	8	61	29	<b>100</b>

Encuesta IVAPT - Pando

Elaboración: Investigador

Tabla No. 21

**Presencia de Acoso Psicológico – Departamento Servicios**

	Alto	Mediana	Baja	Nulo	<b>Total</b>
Cantidad	0	0	3	11	<b>14</b>
Porcentaje %	0	0	21	79	<b>100</b>

Encuesta IVAPT - Pando

Elaboración: Investigador

Por último, la tercera parte de la encuesta nos proporciona la información de quién es el acosador. Cuando el encuestado está por terminar la encuesta debe indicar quién o quienes ha o han sido el o los causantes de las conductas enlistadas, para lo cual dispone de las siguientes opciones:

- Mi(s) superiores \_\_\_\_\_
- Subordinado(s) \_\_\_\_\_
- Compañero(s) de trabajo \_\_\_\_\_
- Otro(s) (especificar) \_\_\_\_\_

Tabla No. 22

**Origen de la Violencia y/o Acoso Psicológico**

<b>Tipo de acoso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Ninguno	22	26
Superior	27	32
Compañero	8	10
Otros	1	1
Superiores y compañeros	18	21
Superiores y otros	3	4
Superiores, compañeros y subordinado	1	1
Superiores, compañeros y otros	4	5

Encuesta IVAPT - Pando

Elaboración: Investigador

En esta tabla se debe destacar que algunos de los colaboradores identificaron más de una fuente de violencia y/o acoso. También es interesante que algunos de los colaboradores contestaron como fuente de acoso a los padres de familia, las autoridades gubernamentales (específicamente el Ministerio de Educación), estudiantes. Esta pregunta es abierta para que los encuestados expresen la fuente, no solamente de acoso psicológico sino también de violencia psicológica.

Ya se mencionó anteriormente que el origen del acoso laboral para los estudios realizados por Iñaqui Piñuel (2012, 45–46) eran: acoso vertical descendente el 66%, es decir, de jefe a subordinado; el 30% entre compañeros, es decir, acoso horizontal; y, 4%, vertical descendente, esto es, de subordinado a jefe. Si bien los porcentajes de este estudio difieren no deja de llamar la atención que son precisamente el acoso horizontal y el acoso vertical descendente los que mayor nivel presentan y que en la realidad no deberían existir si queremos una organización saludable. La estructura para los diferentes departamentos se presenta en las tablas de la 23 a la 25.

Tabla No. 23  
**Origen de la Violencia y/o Acoso Psicológico –  
 Departamento Administrativo**

<b>Tipo de acoso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Ninguno	4	50
Superior	1	12,5
Compañero	0	0
Otros	0	0
Superiores y compañeros	0	0
Superiores y otros	0	0
Superiores, compañeros y subordinado	1	12,5
Superiores, compañeros y otros	2	25

Encuesta IVAPT - Pando

Elaboración: Investigador

Tabla No. 24  
**Origen de la Violencia y/o Acoso Psicológico –  
 Departamento Docente**

<b>Tipo de acoso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Ninguno	15	24
Superior	22	35
Compañero	5	8
Otros	1	2
Superiores y compañeros	16	26
Superiores y otros	1	2
Superiores, compañeros y subordinado	0	0
Superiores, compañeros y otros	2	3

Encuesta IVAPT - Pando

Elaboración: Investigador

Tabla No. 25  
**Origen de la Violencia y/o Acoso Psicológico –  
 Departamento Servicios**

<b>Tipo de acoso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Ninguno	3	21
Superior	4	29
Compañero	3	21
Otros	0	0
Superiores y compañeros	2	14
Superiores y otros	0	0
Superiores, compañeros y subordinado	0	0
Superiores, compañeros y otros	2	14

Encuesta IVAPT - Pando

Elaboración: Investigador

Cuando se aplicaba la encuesta en este grupo y el investigador preguntaba por qué habían referido recibir un tipo de acoso externo, los colaboradores contestaban que ciertos padres de familia los atacan verbalmente porque al hacer la limpieza de las aulas, según los representantes de los estudiantes se perdían las prendas o útiles, lo cual no necesariamente corresponde a la realidad ya que, por la experiencia del investigador en los años de trabajo en la Unidad Educativa, un gran número de casos corresponde a olvidos en los patios cuando los estudiantes salen a los recreos.

Anteriormente se mencionó que, con el fin de triangular información, se entregaron algunos cuestionarios a los colaboradores de la Unidad Educativa. El primero es el IVAPT – Pando para medir la violencia psicológica, el acoso psicológico y el tipo de acoso sufrido, cuyos resultados se acaban de presentar.

Junto dicho instrumento se incluyó uno que, sin ser una encuesta, fue desarrollada por el investigador en base a lo que Iñaqui Piñuel considera que son los rasgos de una

organización tóxica junto con los rasgos de lo que este mismo autor denomina psicópata organizacional para referirse a los acosadores, en total, 39 características. Los resultados se tabularon con base en base a la metodología del test para conocer cuan probable es que una persona pueda sufrir mobbing (2012, 57).

Según esta metodología entre 0 y 6 respuestas afirmativas establece que hay baja probabilidad para ser objeto de mobbing, en este caso es una organización tóxica de nivel bajo; entre 7 y 15 se considera que la persona presenta un riesgo moderado de sufrir mobbing, haciendo la analogía sería una organización medianamente tóxica; entre 16 y 25 sería una persona con elevada probabilidad de sufrir mobbing, aquí cabe que estaríamos ante la presencia de una organización tóxica de nivel elevado; por último, más de 26 respuestas afirmativas nos indica un muy elevado nivel de sufrir mobbing, que para el fin propuesto sería una organización de una toxicidad muy elevada.

Tabla No. 26

**Cantidad de positivos por  
síntoma**

<b>Rasgos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
0	7	8%
1 – 6	22	26%
7 - 15	19	23%
16 - 25	18	21%
26 - 39	18	21%

Encuesta IVAPT - Pando

Elaboración: Investigador

El porcentaje de toxicidad de la organización desde medio hasta muy elevado es realmente alto, lo cual indica, de alguna manera, que, utilizando un término del argot de la biología, es el “caldo de cultivo” de una de las aberraciones más grandes que se dan en el campo laboral.

Las respuestas positivas por cada uno de los rasgos organizacionales y de los potenciales acosadores se listan a continuación:

Tabla No. 27

**Cantidad de rasgos de una organización tóxica**

<b>Rasgo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Corrupción, prácticas no éticas o inmorales, sobornos, compra de voluntades, corruptelas, desvíos de poder o de dineros.	9	11%
Formas de trabajo que no requieren la cooperación de las personas.	11	13%
Cronificación de conflictos no resueltos.	12	14%
Representación social comprometida o alineada en contra de los intereses de sus representados.	12	14%
Dimensionamiento incorrecto de la carga laboral (tiene que hacer mucho más de lo que su capacidad le permite.	13	15%
Elevada competitividad interpersonal.	16	19%
Turbulencia social y regulación caótica de las relaciones humanas.	19	23%
Ausencia real de dirección o estilo de dirección dejar hacer.	25	30%
Secretismo y clandestinidad.	25	30%
Departamentos y políticas de Recursos Humanos inexistentes o inactivas.	26	31%
Actuación inexistente o deficitaria de sus superiores.	28	33%
Prácticas tradicionales o costumbres sagradas o intocables.	28	33%
Ausencia de formalización de puestos o de procedimientos claros de trabajo.	28	33%
Prácticas nepotistas.	28	33%
Inexistencia de poderes de contrapeso interno o de representación social.	28	33%

Soportes insuficientes para desempeñar el trabajo.	29	35%
Dirección de tipo divide y vencerás.	29	35%
Falta de apoyo o de organización en el trabajo.	30	36%
Concepto patrimonialista de la función de dirección. (Esto es mío y hago lo que quiero).	31	37%
Compañeros o jefes que mienten constantemente para conseguir sus propósitos.	32	38%
Burocratización y ahogo de la innovación, iniciativa, participación o creatividad.	33	39%
Liderazgo tóxico a la defensiva. Liquidador de todos aquellos que puedan cuestionar, hacer sombra o resultar molestos.	33	39%
Compañeros o jefes que quieren revancha de un conflicto.	33	39%
Ausencia de valores culturales humanizadores (compañerismo, solidaridad).	34	40%
Clima de inseguridad o de miedo.	35	42%
Inexistencia de sistemas objetivos para la evaluación del desempeño.	35	42%
Inflación de líneas jerárquicas simultáneas.	35	42%
Escasa integración de los equipos humanos.	36	43%
Promociones inadecuadas a posiciones de dirección.	37	44%
Insuficiente capacitación de los mandos o directivos para dirigir.	38	45%
Órdenes contradictorias u objetivos a cumplir mutuamente incompatibles.	38	45%
Estilos de dirección autoritarios.	40	48%
Compañeros o jefes que no sienten pena ni remordimiento por los daños que puedan causar sus actos.	40	48%

Compañeros o jefes que creen que las cosas no funcionarían sin ellos.	41	49%
Existencia de clanes, mandarinatos, amiguismos o mafias internas.	45	54%
Compañeros o jefes que manipulan a los demás.	46	55%
Existencia de vacas sagradas o personas que se sienten invulnerables o impunes.	49	58%
Compañeros o jefes que delegan todo (Los demás hacen el trabajo de ellos).	49	58%
Compañeros o jefes que no se presentan tal como son.	55	65%

Fuente: Encuesta Organizaciones Tóxicas

Elaboración: Investigador

Al tratarse de una institución educativa y más aún particular y religiosa, este tipo de rasgos de una organización tóxica, identificados por los colaboradores, entran en contradicción con las máximas cristianas: “amar al prójimo como a ti mismo” y “amaos los unos a los otros como Dios nos ha amado”.

Según los datos arrojados en lo referente a la fuente de acoso (Tabla No.22), el mayor porcentaje proviene de los superiores y compañeros. En el caso de los rasgos de una organización tóxica, que nos proporciona la tabla No. 27 se puede notar que, a nivel de porcentajes, los ubicados entre el 45% y 65%, corresponden a las conductas recibidas por parte de los compañeros y jefes, lo cual, refleja, su correlación.

## **Capítulo cuarto**

### **Propuesta para la implementación del protocolo sobre el acoso laboral en la Unidad Educativa**

#### **1. Planteamiento del Problema**

El mobbing, acoso laboral, acoso institucional, acoso moral, acoso psicológico u otros términos son usados con mucha frecuencia, en la literatura especializada, para denotar la presencia de comportamientos (el inventario IVAPT - PANDO identifica 22 formas de ataque sistemático, entre estos: recibir ataques a la reputación; recibir burlas, calumnias o humillaciones; se extienden por la empresa rumores maliciosos o calumnias; ser atacado verbalmente con críticas al trabajo realizado) que se reproducen con cierta frecuencia, al menos una vez por semana y por lo menos durante los seis últimos meses (con fines estadísticos), cuyo fin último es el de deshacerse de una persona dentro de una organización permisible, por decir lo menos que, de una u otra forma, le resulta molesta a otra u otras personas de la misma organización y que puede ser un compañero de trabajo (30% de los casos), un subalterno (66% de los casos); y, en muy pocas ocasiones, de tipo ascendente (4% de los casos) (Piñuel 2012).

Sin embargo, los términos descritos anteriormente no son todos sinónimos y con una connotación que, si bien intentan describir una aberración dentro de la organización, tiene ciertas diferencias, es así que el término mobbing, utilizado por Heinz Leymann, tomado, tal como él mismo lo reconoce, de la etología, y que en español la mejor traducción sería “acoso psicológico en el trabajo” (Piñuel 2012, 62) describe la forma en la que una persona, previamente elegida es sometida a algunos comportamientos maquiavélicos, durante un cierto tiempo, mientras que el concepto de acoso moral, introducido por Marie-France Hirigoyen, se debe a que la legislación francesa introduce lo que se conoce como acoso psicológico en el ámbito penal porque el daño que ocasiona debería ser indemnizado.

Hoy en día para referirse a esta aberración que se produce y reproduce en las organizaciones permisivas se utilizan los términos violencia y acoso en el mundo del trabajo, es un concepto más completo que encierra el acoso psicológico, el acoso por género y el acoso sexual dentro de este último concepto; y, que de acuerdo al Art. 1 del Convenio 190

Sobre la eliminación de la Violencia y el Acoso en el mundo del trabajo adoptada por la Conferencia Internacional de Trabajo, se define como (2019, 4) “un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género”.

## **2. Marco Legal**

La violencia a nivel mundial no es algo nuevo, ha coexistido con el ser humano desde tiempos remotos, pero, es a partir de la segunda guerra mundial, que habría costado la vida de 6 millones de personas, cuando el grupo de países, organizados en las Naciones Unidas, en 1948, deciden firmar el reconocimiento de los Derechos Humanos. El Art.1 de este instrumento reza: “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros” (ONU, Asamblea General 1948, 2). El concepto de dignidad es inherente al ser humano.

Como no podía ser de otra forma la Carta Magna Ecuatoriana en su Art. 326 numeral 5, establece que uno de los principios sobre los cuales se sustenta el trabajo es que “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (EC 2008, art. 326).

En el tercer considerando del Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores se establece la necesidad de “adoptar normas mínimas de seguridad e higiene capaces de prevenir, disminuir o eliminar los riesgos profesionales, así como también para fomentar el mejoramiento del medio ambiente de trabajo” (EC 1986), por eso en el Art. 11 numeral 2 obliga a los empleadores a “Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y el bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad” (EC 1986, art. 11).

En junio de 2017 el Ministerio de Educación, debido a una serie de denuncias sobre acoso y violaciones en los establecimientos educativos norma el proceso de selección del personal directivo, docente y administrativo (EC Ministerio de Educación 2017). Tal vez pareciera que no tiene vinculación alguna con el tema de acoso y violencia psicológica, pero al contratar personal y evaluar su personalidad, capacidad, etc., puede ser un arma eficaz para

evitar que en las instituciones educativas se pueda contratar personal que tenga el perfil de un acosador.

En noviembre de 2017 se promulga la Ley Orgánica Reformativa a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para prevenir el acoso laboral que hace un gran esfuerzo por conceptualizar al acoso laboral, con un gran parecido al concepto encontrado en el código del trabajo chileno. El artículo 4 reza:

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. Las conductas que se denuncien como Acoso laboral serán valoradas por la autoridad de trabajo, según las circunstancias del caso, y la gravedad de las conductas denunciadas. La autoridad competente apreciará las circunstancias de acuerdo a la capacidad de estas de someter a un trabajador a presión para provocar su marginación, renuncia o abandono de su puesto de trabajo (EC 2010).

Como se puede advertir en el segundo inciso de este artículo, la autoridad competente será quien evalúe lo que se considerará como acoso laboral y será juzgado en base a las circunstancias, pero ¿en base a qué instrumento de medida realizarán las valoraciones de acoso laboral?, ¿podrían ser tratados los casos que no son acoso laboral como tales más o menos al estilo de cómo se juzgaron los casos del 30-S, o como el caso de los jóvenes de Luluncoto?, es decir, por presiones del gobernante de turno o de alguna persona que detente un poder económico o político?, ¿puede un caso que es acoso laboral ser juzgado o evaluado o confundido con un mero problema de conflictos internos propios de una organización capitalista?, ¿puede un Inspector de Trabajo determinar la gravedad y las circunstancias del caso sin un diagnóstico emitido por un profesional en psicología?

Según Iñiqui Piñuel una persona que ha sufrido acoso laboral cae en la cuenta que está siendo objeto de este ataque a los quince o dieciocho meses y resulta que cuando se da cuenta ya tiene serios problemas en su salud mental (2012, 52).

Si profesionales en recursos humanos, psicología y en medicina, con poco o nada de preparación en acoso laboral, han confundido este vicio de una organización enferma con

problemas de depresión, burnout, estrés, personalidad paranoide, desajustes de personalidad, trastornos por ansiedad, entre otras. (Piñuel 2012, 105, 106) menos aún un profesional del derecho, sin la suficiente capacitación sobre acoso laboral, lo podrá hacer.

El acoso psicológico se trata de “un crimen perfecto, del que no queda huella. Un asesinato silencioso y limpio, del que no queda rastro y en el que la carga de la prueba suele resultar complicada y costosa” (Piñuel 2012, 46).

Si el acoso laboral es producto de la deliberada conspiración de un grupo de psicópatas en contra de un ser humano en el ámbito del trabajo, ¿no debería estar considerada como un delito que, a su vez, debe estar dentro del Código Orgánico Integral Penal? Es necesario recordar que el dolo en una acción es el que separa el límite entre lo civil, por ejemplo, y lo penal. El dolo no es otra cosa que actuar con premeditación, alevosía y ventaja para propinar a otro un mal.

Para efectuar pericias de mobbing se requiere de conocimientos específicos: acerca de la naturaleza y complejidad del fenómeno, conocimientos de Derecho en el marco de la Psicología Forense, sobre psicodiagnóstico y, fundamentalmente, experiencia en clínica-forense, tanto en el trato de víctimas como de victimarios (Piñuel y García 2015, 141).

### **3. Protocolo para enfrentar el acoso laboral**

#### **3.1 Objetivo General**

Enfrentar el acoso laboral en la Unidad Educativa mediante la implementación de un protocolo que garantice la integridad física y psicológica de los colaboradores.

#### **3.2. Objetivos específicos**

1. Implementar medidas de prevención primaria mediante un plan de capacitación que permita la información y formación de los colaboradores de la institución de tal forma que se minimicen o desaparezcan las situaciones de violencia y acoso en la Unidad Educativa.
2. Establecer un plan de prevención secundaria y terciaria a través del seguimiento y acompañamiento de los casos de acoso laboral detectados que conduzcan a la minimización de las secuelas del acoso laboral por medio del trabajo colaborativo entre los departamentos de Recursos Humanos, Seguridad y Salud Ocupacional, Inspección General, Psicología, Trabajo Social, Medicina ocupacional y Jurídico

#### 4. Metodología

La organización mundial de la salud establece que para enfrentar el acoso en los lugares de trabajo se lo puede hacer en tres niveles (Organización Mundial de la Salud 2004, 26–28): el primero preventivo (prevención primaria), antes que suceda el acoso; el segundo y tercero, reactivo. El segundo nivel (prevención secundaria) cuando ya se han producido casos de acoso laboral. El tercero (prevención terciaria) cuando los casos de acoso ya han hecho mella sobre las personas y han producido sobre la salud y dignidad de las personas.

Siguiendo esta clasificación, la metodología que se utilizará en la Unidad Educativa incluye esos tres niveles.

En el primer nivel será abordado mediante la realización de charlas para la socialización y sensibilización a través del tratamiento de la definición, causas, consecuencias del acoso en los lugares de trabajo. Las charlas estarán a cargo del abogado institucional, en la parte legal; del Técnico en Seguridad y Salud en el trabajo, en cuanto a los riesgos psicosociales; y, del profesional de la salud, en lo atinente a los daños psicológicos y físicos. En los manuales de inducción y reinducción del personal necesariamente se establecerá un acápite que incluya el acoso laboral.

El segundo nivel es más complejo puesto que se trata de hacer frente a los casos de acoso laboral y es complejo puesto que la literatura especializada recomienda que las personas que crean que están sometidas a acoso laboral deben recabar las pruebas suficientes para que los jueces competentes fallen en derecho y la recolección de pruebas puede darse en un largo período de tiempo so pena de que la víctima ya pueda padecer de daños en la salud. En esta etapa se debe hacer frente al acosador grabando las amenazas, valiéndose de testigos, comunicando a los departamentos competentes, esto es, Recursos Humanos, Seguridad Ocupacional, Inspección General o directamente al Rectorado de la Institución; y, si eso no funciona, acudir al Ministerio del Trabajo.

En la tercera etapa, cuando ya hay efectos sobre la salud, la Institución debe hacer el acompañamiento a las víctimas con el departamento médico y psicológico con el fin de evitar que los efectos del acoso puedan dañar más, sin perjuicio que la víctima acuda a los organismos competentes para solicitar una indemnización por daño moral que: según la cita de Ricardo Foglia “si en algún ámbito del derecho el concepto de “daño moral” puede tener alguna aplicación es precisamente en el derecho del trabajo” (Foglia 2010, 379).

Según el Ministerio del Trabajo, los indicadores para evaluar los riesgos psicosociales son la razón entre la actividad ejecutada entre la actividad planificada (2018a, 9), por lo cual se adoptará dicha metodología.

## 5. Actividades

Para cumplir con los objetivos planteados se proponen las siguientes actividades, en base a la metodología del Ministerio del Trabajo para la Prevención de Riesgos del Trabajo (2018a, 7–13):

### 5.1 Actividades para la implementación de medidas de prevención primaria

<b>Actividad 1:</b>	Socializar en la comunidad educativa sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores. a través de conversatorios.
<b>Indicador:</b>	(Cantidad de trabajadores que reciben la socialización / Total de trabajadores) * 100
<b>Responsable:</b>	Abogado
<b>Recursos:</b>	Sala de reuniones Sistema de audio y video Folletos (para colaboradores de servicios, para los demás colaboradores será digital) Horas hombre abogado Horas hombre participantes
<b>Frecuencia:</b>	Al inicio del plan de capacitación. Al momento de contratar personal. Con cada actualización de la ley.
<b>Evidencia:</b>	Convocatorias las charlas. Registro de asistencia a las charlas. Folletos (digital y/o físico)
<b>Actividad 2:</b>	Aplicar un inventario de acoso psicológico en el trabajo con el fin de obtener un comparativo con los resultados obtenidos en el presente estudio, luego de la respectiva socialización del instrumento.
<b>Indicador:</b>	(Cantidad de trabajadores que responden el cuestionario / Total de trabajadores) * 100

<b>Responsable:</b>	Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional con la colaboración de Médico Ocupacional, Talento Humano, Inspección General, Trabajadora Social, Psicóloga.
<b>Recursos:</b>	Centro de cómputo Sistema de audio y video Encuestas físicas para colaboradores de servicios y digitales para el resto. Horas hombre responsable Horas hombre equipo de apoyo Horas hombre participantes
<b>Frecuencia:</b>	Al inicio del plan de capacitación. Una vez al año junto con el cuestionario de riesgos psicosociales del Ministerio del Trabajo a los trabajadores con al menos un año de trabajo.
<b>Evidencia:</b>	Convocatoria. Registro de asistencia. Cuestionarios rellenos.
<b>Actividad 3:</b>	Aplicar un cuestionario sobre los características de una organización tóxica, cuestionario sobre los rasgos de un acosador y un cuestionario sobre las enfermedades psicopatológicas, psicosomáticas y comportamentales.
<b>Indicador:</b>	(Cantidad de trabajadores que responden a cada cuestionario / Total de trabajadores) * 100
<b>Responsable:</b>	Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional con la colaboración de Médico Ocupacional, Talento Humano, Inspección General, Trabajadora Social, Psicóloga.
<b>Recursos:</b>	Centro de cómputo Sistema de audio y video Encuestas físicas para colaboradores de servicios y digitales para el resto. Horas hombre responsable Horas hombre equipo de apoyo Horas hombre participantes
<b>Frecuencia:</b>	Al inicio del plan de capacitación.

	Una vez al año junto con el cuestionario de riesgos psicosociales del Ministerio del Trabajo a todos aquellos trabajadores con al menos un año de trabajo.
<b>Evidencia:</b>	Convocatoria. Registro de asistencia. Cuestionarios rellenos.
<b>Actividad 4:</b>	Aplicar un cuestionario sobre las características de una potencial víctima de acoso.
<b>Indicador:</b>	$(\text{Cantidad de trabajadores que responden el cuestionario} / \text{Total de trabajadores}) * 100$
<b>Responsable:</b>	Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional con la colaboración de Médico Ocupacional, Talento Humano, Inspección General, Trabajadora Social, Psicóloga.
<b>Recursos:</b>	Centro de cómputo Sistema de audio y video Encuestas físicas para colaboradores de servicios y digitales para el resto. Horas hombre responsable Horas hombre equipo de apoyo Horas hombre participantes
<b>Frecuencia:</b>	Al inicio del plan de capacitación. Con cada contratación de personal.
<b>Evidencia:</b>	Convocatoria. Registro de asistencia. Cuestionarios rellenos.
<b>Actividad 5:</b>	Socializar los resultados obtenidos.
<b>Indicador:</b>	$(\text{Cantidad de trabajadores que asisten a la socialización} / \text{Total de trabajadores}) * 100$
<b>Responsable:</b>	Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional con la colaboración de Médico Ocupacional, Talento Humano, Inspección General, Trabajadora Social, Psicóloga, Abogado.
<b>Recursos:</b>	Sala de reuniones

	<p>Sistema de audio y video</p> <p>Horas hombre responsable</p> <p>Horas hombre equipo de apoyo</p> <p>Horas hombre participantes</p>
<b>Frecuencia:</b>	<p>Al finalizar el plan de capacitación.</p> <p>Con la finalización del programa de riesgos psicosociales del Ministerio del Trabajo.</p>
<b>Evidencia:</b>	<p>Convocatoria.</p> <p>Registro de asistencia.</p>

### 5.2 Actividades para la implementación del plan de seguimiento y acompañamiento

<b>Actividad 1:</b>	Identificar las víctimas de acoso.
<b>Indicador:</b>	$(\text{Cantidad de víctimas de acoso} / \text{Total de trabajadores acosados}) * 100$
<b>Responsable:</b>	Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional con la colaboración de Médico Ocupacional, Trabajadora Social, Psicóloga.
<b>Recursos:</b>	<p>Computadores.</p> <p>Teléfono.</p> <p>Horas hombre responsable</p> <p>Horas hombre equipo de apoyo</p> <p>Horas hombre víctimas de acoso</p> <p>Horas hombre profesionales para la detección de víctimas de acoso.</p>
<b>Frecuencia:</b>	Al momento de identificar a las víctimas de violencia y acoso psicológico.
<b>Evidencia:</b>	<p>Cuestionarios rellenos.</p> <p>Informes médicos, psicológicos, y de los profesionales involucrados en el proceso de detección.</p>
<b>Actividad 2:</b>	Monitorear el desenvolvimiento laboral y familiar de las víctimas de acoso.
<b>Indicador:</b>	$(\text{Cantidad de víctimas monitoreadas} / \text{Total de trabajadores acosados}) * 100$
<b>Responsable:</b>	Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional con la colaboración de Médico Ocupacional, Talento Humano, Inspección General, Trabajadora Social, Psicóloga.
<b>Recursos:</b>	Computadores.

	<p>Teléfono.</p> <p>Horas hombre responsable</p> <p>Horas hombre equipo de apoyo</p> <p>Horas hombre víctimas de acoso</p> <p>Papelería.</p>
<b>Frecuencia:</b>	Al momento de identificar a las víctimas de violencia y acoso psicológico.
<b>Evidencia:</b>	Informes médicos, psicológicos, de Talento Humano, de Trabajo Social.
<b>Actividad 3:</b>	Implementar planes de readaptación o rehabilitación laboral.
<b>Indicador:</b>	$(\text{Cantidad de víctimas readaptadas} / \text{Total de trabajadores acosados}) * 100$
<b>Responsable:</b>	Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional con la colaboración de Médico Ocupacional, Talento Humano, Inspección General, Trabajadora Social, Psicóloga, Otros profesionales fuera de la organización.
<b>Recursos:</b>	<p>Computadores.</p> <p>Teléfono.</p> <p>Horas hombre responsable</p> <p>Horas hombre equipo de apoyo</p> <p>Horas hombre víctimas de acoso</p> <p>Papelería.</p> <p>Horas hombre otros profesionales.</p>
<b>Frecuencia:</b>	Al momento de identificar a las víctimas de violencia y acoso psicológico.
<b>Evidencia:</b>	Informes médicos, psicológicos, de Talento Humano, de Trabajo Social, de otros profesionales.
<b>Actividad 4:</b>	Implementar planes de compensación económica.
<b>Indicador:</b>	$(\text{Cantidad de víctimas indemnizadas} / \text{Total de trabajadores acosados}) * 100$
<b>Responsable:</b>	Abogado con la colaboración de Recursos Humanos.
<b>Recursos:</b>	<p>Computador.</p> <p>Horas hombre responsable</p> <p>Horas hombre equipo de apoyo</p> <p>Papelería.</p>

	Indeminización monetaria.
<b>Frecuencia:</b>	Al momento de indemnizar.
<b>Evidencia:</b>	Actas de finiquito, informes de Agogado, Recursos Humanos.

### 7. Responsables y funciones

Para la implementación y seguimiento del programa para enfrentar el acoso laboral en la Unidad Educativa, se conformará un equipo de trabajo, que se denominará Comité de Ética, el cual estará estructurado por las personas que se listarán a continuación, que tendrán funciones y responsabilidades, adicionales a las que les competan en Leyes, Reglamentos de Ley, o en Normativos internos.

1. Un representante de la de la máxima autoridad, quien deberá garantizar el normal funcionamiento del Comité de Ética y dotará de los recursos que fuesen necesarios.
2. El responsable de Seguridad y Salud Ocupacional, que deberá desarrollar el programa de capacitación y coadyuvará en el programa de seguimiento.
3. El médico ocupacional, apoyará en el programa de capacitación y desarrollará los mecanismos necesarios para el seguimiento de los casos detectados de acoso laboral.
4. El Inspector General, junto con talento humano serán el soporte en cuanto a la presentación de información necesaria para los programas de capacitación y de seguimiento y acompañamiento.
5. El psicólogo institucional, será el encargado de velar por la salud mental de los colaboradores que hayan sido víctimas de violencia y acoso laboral.
6. El trabajador social, que vigilará las relaciones del trabajador acosado, tanto en su entorno familiar cuanto laboral.
7. El abogado institucional, será quien colabore en el programa de capacitación en cuanto a las obligaciones y prohibiciones del trabajador y empleador.
8. Los miembros del comité paritario, principales y suplentes, cuya función es meramente de apoyo a los diversos programas.



## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

Los expertos coinciden en que el acoso laboral se produce porque existen personas que reúnen ciertas características de acosador o porque en otras se puede identificar las características que las hacen propensas a sufrir acoso laboral, eso es solamente una excusa; en una organización no se presentaría ningún caso de violencia y peor aún de acoso laboral, si la administración no permitiera que en el seno de su representada se produzcan estos actos dignos de la época de las cavernas.

La aplicación de una encuesta sobre las características de una organización tóxica nos demuestra que hay, de alguna manera, una correlación entre este tipo de organizaciones enfermas y el apareamiento de casos de violencia y acoso psicológico, sobre todo en las características de los compañero o jefes y que, al existir esos rasgos puede ir en detrimento de la relación de trabajo y de las relaciones en el lugar de trabajo lo que podría terminar en demandas laborales, pero más grave en contra de la salud de los trabajadores agredidos.

El Test de IVAPT- PANDO contiene tan solo 22 reactivos para medir la violencia y/o acoso psicológico en el trabajo, pero es un instrumento que nos permite hacer la diferencia entre violencia psicológica, intensidad de la violencia y acoso laboral, pero tiene la debilidad de no considerar otras estrategias utilizadas por los acosadores organizacionales.

Al aplicar este cuestionario, se pudo notar en los encuestados, una premisa en cuanto al acoso laboral, el miedo a ser despedidos, por lo cual, posiblemente las encuestas no hayan sido llenadas conscientemente y en base al verdadero sentimiento de los colaboradores de la Unidad Educativa, temor que fue evidenciado al momento de repartir los cuestionarios.

La variable estadística de la frecuencia y la antigüedad en cuanto la actitud del acosador, es decir, al menos una vez a la semana, en el caso de la frecuencia; y, en los últimos seis meses, en el caso de la antigüedad podría ocasionar que personas que están siendo objeto de acoso psicológico puedan sufrir complicaciones físicas y/o mentales por actuar extemporáneamente.

Cualquiera de las estrategias de violencia psicológica expresada de forma reiterativa y durante un cierto tiempo, es decir, con cierta intensidad, se traduce en acoso psicológico. En la Unidad Educativa, el nivel de violencia psicológica, entre medio y alto, es del orden del 76%, porcentaje elevado si consideramos que, en una organización, más si se trata de una de tipo religioso, no debería existir.

La violencia no puede ser vista como algo normal en la vida del ser humano, menos aún en el lugar de trabajo, máxime cuando la mayor parte del tiempo útil del trabajador lo pasa ahí, sin embargo, la intensidad con la que dicha violencia se presenta es del 9%, entre media y alta, con menos intensidad, pero sorprendentemente con un gran porcentaje es la baja, con el 67%. Tan solo el 24% de los trabajadores no perciben violencia alguna.

En el estudio realizado por el Profesor Manuel Pando en el Ecuador, en 2011, el porcentaje de acoso psicológico era del 6,10%. Por su parte, los resultados obtenidos en la Unidad Educativa arrojan que 9 de cada 100 trabajadores sufren acoso psicológico, lo cual nos indica que ni las organizaciones de corte religioso están exentas de esta aberración en el lugar de trabajo.

El acoso laboral cuando ha pasado un tiempo considerable puede ocasionar trastornos definitivos en el trabajador, al punto de poder inutilizarlo para enfrentar nuevamente la vida laboral, por eso llama mucho la atención que el porcentaje de acoso bajo es del orden del 67% lo cual no puede pasar desapercibido porque acoso es sinónimo de humillación y maltrato sistemático, consecuentemente, no se puede concebir que, aunque los porcentajes de acoso sean bajos, la violencia y acoso coexistan con las relaciones en el lugar de trabajo.

Aunque en el porcentaje de violencia y acoso contribuye en gran medida el percibido por los colaboradores de servicios, se puede evidenciar que tal como dice la teoría los docentes son un grupo vulnerable más aún cuando son víctimas de acoso por parte de los padres de familia y estudiantes.

Resulta increíble pensar que una persona desee la destrucción de otra, eso es el acoso laboral, sin embargo, en la organización estudiada los acosadores son los propios compañeros de trabajo, acoso horizontal, en un 10%; los jefes, acoso laboral vertical descendente, 32%; y, entre superiores y compañeros el 21%.

La mejor forma de enfrentar potenciales situaciones de acoso psicológico en el lugar de trabajo es la de dotar a los trabajadores de las herramientas para hacerle frente y esto se

consigue informando, capacitando y formando, a través de un protocolo para prevenir el apareamiento de casos de acoso laboral y el recrudecimiento de los existentes.

Por lo anterior se puede establecer que una organización enferma, en el seno de una organización permisiva, se presentan casos de acoso psicológico, no por la existencia de ciertos trabajadores o jefes con determinadas características sino porque la administración no toma las acciones necesarias para que al menor intento de brotes de violencia y acoso psicológico se sofoquen de manera contundente para evitar, de esta forma, que la relación laboral se deteriore y para sanear una organización de este tipo se puede hacer uso de un programa de prevención, un plan de acción para enfrentar el acoso laboral y sus secuelas.

## **2. Recomendaciones**

Aun cuando pudiera parecer que todo el análisis cae en el campo de lo subjetivo, nadie mejor que los colaboradores de la organización para describir los males que a esta le aquejan, por esto, para evitar que las relaciones laborales y las relaciones en el lugar de trabajo se deterioren por causa de la violencia o acoso laboral, es necesario un programa para formar e informar. Una persona informada será menos vulnerable, pero nada mejor que una administración comprometida en cortar de raíz esta patología organizacional. Un excelente aliado es la medición del nivel de toxicidad de la organización a la cual se puede añadir las características de una persona potencialmente víctima de acoso laboral.

No se puede combatir la presencia de violencia y acoso en el lugar de trabajo sin que los mandos medios o aquellos que hagan las veces de superiores jerárquicos tengan la preparación adecuada en el manejo del talento humano y en una institución educativa esas veces las hace el Inspector General quien fue formado para la docencia y no tiene las competencias necesarias para la administración de personal.

Con el fin de superar las limitaciones del instrumento IVAPT Pando en cuanto a la deficiencia de medir solamente 22 estrategias de acoso se pueden utilizar las estrategias que constan en otros instrumentos tales como el LIPT-45 de Leymann y adaptarlo a nuestro medio.

La mayor limitante de todos los cuestionarios de medición de riesgos psicológicos es la imposibilidad de determinar la persona que llenó. Para mejorar la salud mental y física de los trabajadores que han sufrido o violencia se debe concienciar a los trabajadores en general

sobre la necesidad de conocer su identidad para lo cual se sugiere la comparecencia al Comité de Ética.

Para evitar que las encuestas sean llenadas sin que hayan sido comprendidas o sin expresar el verdadero sentimiento del trabajador, se debe fomentar un clima de confianza entre el Comité de Ética y los colaboradores.

La violencia laboral y su fase máxima, el acoso laboral, deben ser confrontados a tiempo, para lo cual se sugiere la adopción del programa de prevención planteado en este estudio.

### Obras citadas

- Acevedo, José, Antonio García, y María del Mar. 2016. “La controversia Pasteur vs . Pouchet sobre la generación espontánea: un recurso para la formación inicial del profesorado en la naturaleza de la ciencia desde un enfoque reflexivo”. *Ciência & Educação (Bauru)* 22 (4): 913–33. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=251048757006>.
- Ausfelder, Trude. 2002. *Mobbing. El acoso moral en el trabajo. Prevención, síntomas y soluciones*. Barcelona: Editorial Océano, S.L.
- Conferencia Internacional del Trabajo. 2018. “Acabar con la violencia y el acoso contra las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo”. V(1). Ginebra. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_554100.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_554100.pdf).
- . 2019. “La violencia y acoso en el mundo del trabajo.” 109. Ginebra. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_711244.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_711244.pdf).
- D’Cruz, Premilla, y Charllote Rayner. 2012. “Bullying in the Indian workplace: A study of the ITES-BPO sector”, *Economic and Industrial Democracy*, 34 (4): 597–619. <https://doi.org/10.1177/0143831X12452672>.
- EC. 1986. *Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores*. Registro Oficial 565.
- . 2005. *Código del Trabajo*. Registro Oficial 167, Suplemento, 16 de diciembre.
- . 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre.
- . 2010. *Ley Orgánica reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para prevenir el acoso laboral*. Registro Oficial 116, Suplemento.
- . 2011. *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Registro Oficial 444, 23 de octubre.
- . 2012. *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Registro Oficial 754, Suplemento.

- EC INEC. 2017. “Panorama laboral y empresarial del Ecuador”.  
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202017.pdf>.
- EC Ministerio de Educación. 2015. “Modelo de atención integral de los Departamentos de Consejería Estudiantil.” [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/modelo\\_atención\\_integral\\_departamentos\\_de\\_consejería\\_estudiantil\\_-\\_dece.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/modelo_atención_integral_departamentos_de_consejería_estudiantil_-_dece.pdf).
- . 2017. “Políticas para la contratación de personal directivo, docente y administrativo en las instituciones educativas fiscomisionales y particulares del sistema educativo nacional.” <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/Acuerdo-2017-55-A-contratacion-personal.pdf>.
- . s. f. “Listado de instituciones educativas distribuidas por zona distrito y circuito”. Accedido 31 de octubre de 2019. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/download>.
- EC Ministerio del Trabajo. 2018a. “Guía para la implementación del programa de prevención de riesgos psicosociales .” <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/GUÍA-PARA-LA-IMPLEMENTACIÓN-DEL-PROGRAMA-DE-RIESGO-PSICOSOCIAL.pdf>.
- . 2018b. “Herramienta para tabulación de los riesgos psicosociales”. [https://sut.trabajo.gob.ec/publico/Programas/Preveni%C3%B3n%20de%20Riesgo%20Psicosocial/5\\_HERRAMIENTA%20PARA%20TABULACI%C3%93N\\_V1.xlsx](https://sut.trabajo.gob.ec/publico/Programas/Preveni%C3%B3n%20de%20Riesgo%20Psicosocial/5_HERRAMIENTA%20PARA%20TABULACI%C3%93N_V1.xlsx).
- EFE. 2003. “Uno de cada cinco suicidios obedece a una situación de acoso laboral”. Cinco Días. 2003. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2003/08/19/empresas/1061385282\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2003/08/19/empresas/1061385282_850215.html).
- Foglia, Ricardo. 2010. “Acoso laboral e indemnización del daño moral”. En *Derecho del Trabajo. Doctrinas esenciales*, editado por Juan Fernández, 3:379–84. Buenos Aires.
- González de Rivera, José, y Rodríguez Albuín, Manuel. 2005. *LIPT - 60. Cuestionario de estrategias de Acoso en el Trabajo. Leymann Inventory of Psychological Terrorization Modificado*. Madrid: EOS.

- Gozález, David, y José Graña. 2013. “Adaptación psicométrica de una versión española del cuestionario de conductas negativas revisado (NAQ-R)”, *Psicopatología Clínica Legal y Forense*, 1 (13): 7–28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6380082>.
- Gualavisi, Melany, y María Laura Oliveri. 2016. “Antigüedad en el empleo y rotación laboral en América Latina. División de Mercados Laborales y Seguridad Social, Banco Interamericano de Desarrollo, Nota Técnica IDB-TN-1072.” <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Antig%C3%BCedad-en-el-empleo-y-rotaci%C3%B3n-laboral-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>.
- Harnecker, Martha. 1976. *Los conceptos elementales del Materialismo Histórico*. España: Siglo veiniuno editores.
- Hirigoyen, Marie - France. 1999. *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Barcelona: Editorial Paidós.
- . s. f. *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*. Madrid: Espasa Libros S.L.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 2009a. “Acoso psicológico en el trabajo: definición. Nota Técnica 854”. <https://www.insst.es/documents/94886/328096/854+web.pdf/f4aa95ee-cd21-4c73-9842-769589a526fb>.
- . 2009b. “Sistema de Análisis Triangular del Acoso (SATA): un método de análisis del acoso psicológico en el trabajo Nota Técnica 823”. <https://www.insst.es/documents/94886/328096/823+web.pdf/1b28d12d-f186-4eee-ba80-4acbc237776>.
- Kakoulakis Charilaos, Bakoula-Tzoumaka Chryss, Galanakis Michael, y Panagiota Darvyri. 2015. “Validation of the Negative Acts Questionnaire (NAQ) in a Sample of Greek Teachers”, *Psychology*, 6: 63–74. <https://doi.org/10.4236>.
- Kuczynski, Jürgen. 1978. *Breve historia de la economía*. Madrid: Miguel Castellote.
- Leymann, Heinz. 1996. “The Content and Development of Mobbing at Work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 165–84. [https://www.researchgate.net/publication/315480030\\_Bullying\\_no\\_trabalho\\_Percecao\\_e\\_impacto\\_na\\_saude\\_mental\\_e\\_vida\\_pessoal\\_dos\\_enfermeiros/fulltext/58d3a1c](https://www.researchgate.net/publication/315480030_Bullying_no_trabalho_Percecao_e_impacto_na_saude_mental_e_vida_pessoal_dos_enfermeiros/fulltext/58d3a1c)

c458515e6d901d536/Bullying-no-trabalho-Percecao-e-impacto-na-saude-mental-e-vida-pessoal-dos-enfermeiros.pdf.

- Moreno, Bernardo, Alfredo Rodríguez, María Eugenia Morante, Eva Garrosa, Raquel Rodríguez, y Liliana Díaz. 2008. “Evaluación del acoso psicológico en el trabajo: desarrollo y estudio exploratorio de una escala de medida” 7 (2): 335–45. <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v7n2/v7n2a03.pdf>.
- Olano, Oscar. 2017. “El acoso psicológico como factor de riesgo laboral ¿realidad o tabú en una empresa de turismo en Quito?” Tesis de Maestría, Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- ONU, Asamblea General. 1948. “Declaración Universal de los Derechos Humanos”. <https://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>.
- Organización Mundial de la Salud. 2004. “Acoso psicológico en el trabajo”. Serie Protección de la Salud de los Trabajadores. No. 4. [https://www.who.int/occupational\\_health/publications/en/pwh4sp.pdf](https://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4sp.pdf).
- Pando Moreno, Manuel, Carolina Aranda Beltrán, y David Olivares Álvarez. 2012. “Análisis factorial confirmatorio del inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo (IVAPT-PANDO) para Bolivia y Ecuador.” 18 (1): 27–36. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272012000100004](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272012000100004).
- Piñuel, Iñaqui. 2012. *Mobbing. Manual de autoayuda. Afronte el acoso psicológico en el trabajo*. Barcelona: Liberdúplex, S.L.U.
- Piñuel, Iñaqui, y Ariana García. 2015. *La evaluación del Mobbing. Cómo peritar el acoso psicológico en el ámbito forense*. Buenos Aires: Sb editorial.
- Piñuel, Iñaqui, y Araceli Oñate. 2006. “La evaluación y diagnóstico del mobbing o acoso psicológico en la organización: el barómetro Cisneros”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22 (3): 309–32. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317121005.pdf>.
- Real Academia Española. 2001a. “Diccionario de la lengua española”. En *Diccionario de la lengua española*, Vigésima segunda edición. Vol. 1. Madrid: Rotapapel, S.L.
- . 2001b. “Diccionario de la lengua española”. En *Diccionario de la lengua española*, Vigésima segunda edición. Vol. 8. Madrid: Rotapapel, S.L.

- . 2001c. “Diccionario de la lengua española”. En *Diccionario de la lengua española*, Vigésima segunda edición. Vol. 10. Madrid: Rotapapel, S.L.
- Rico Hernández, Guillermo. 2011. “EVOLUCIÓN DE INTERACCIONES PARÁSITO – HOSPEDERO: COEVOLUCIÓN, SELECCIÓN SEXUAL Y OTRAS TEORÍAS PROPUESTAS.”, *Actualidad & Divulgación Científica*, 14 (2): 119–30. [https://www.pdfFiller.com/jsfiller-app12/?lang=es&projectId=465347309&jsfiller\\_preauth\\_hash=&utm\\_source=PDFfiller\\_Edit\\_Fill\\_Sign\\_any\\_PDF\\_document&utm\\_medium=extension&utm\\_campaign=chrome#94f0a6dbea63437bb264b7329a0f24cd](https://www.pdfFiller.com/jsfiller-app12/?lang=es&projectId=465347309&jsfiller_preauth_hash=&utm_source=PDFfiller_Edit_Fill_Sign_any_PDF_document&utm_medium=extension&utm_campaign=chrome#94f0a6dbea63437bb264b7329a0f24cd).
- Rubio, María de la Cruz. 2011. *Manual de Riesgos Psicosociales: Estrés y el Síndrome del Burnout*. Editorial CEP S.L.
- Sebastián, Manuel, y Rosa Jiménez. 2014. “SATA 3.0 Conflicto, acoso y violencia en entornos laborales”. Colegio Oficial de Psicología de Andalucía Occidental.
- Torres, William. 2015. “Acoso psicológico ‘Mobbing’ y Estrés Laboral en los Servidores y Trabajadores de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional.” Tesis de Maestría, Quito: Universidad Central del Ecuador.



## Anexos

### Anexo No. 1: LIPT-45 Cuestionario de Terrorismo Psicológico de Leymann

Items / Dimensiones	Sí	No
---------------------	----	----

#### 1. Ataques sobre las posibilidades de comunicarse

1	El superior reduce las posibilidades de expresarse.		
2	Se interrumpe sistemáticamente a la persona acosada.		
3	Los compañeros evitan hablar con ella.		
4	Se le habla o se le insulta a gritos.		
5	Se critica constantemente su trabajo.		
6	Se critica constantemente su vida privada.		
7	La persona acosada tiene miedo al teléfono.		
8	Se la amenaza de palabra.		
9	Se la amenaza por escrito.		
10	Se evita el contacto mediante miradas de desprecio o gestos negativos.		
11	Se evita el contacto mediante señas, sin decir nada directamente.		

#### 2. Ataques en las relaciones sociales

12	No se vuelve a hablar con la víctima.		
13	Sus compañeros no permiten que les responda.		
14	Se la traslada a un lugar alejado de sus compañeros.		
15	A sus compañeros de trabajo se les prohíbe hablar con la víctima.		
16	No se le hace caso.		

## 3. Repercusiones en la estima social.

17	Por detrás se habla mal de la víctima.		
18	Se difunden rumores.		
19	Se pone en ridículo a una persona.		
20	Se le hace sospechar que puede estar enfermo psíquicamente.		
21	Se le fuerza a consultar a un psiquiatra.		
22	La gente se burla de algún impedimento físico.		
23	La gente imita la forma de andar, la voz o los gestos, para burlarse de alguien.		
24	Se ataca su orientación política o religiosa.		
25	Se burlan de su vida privada.		
26	Se burlan de su nacionalidad.		
27	Se obliga a alguien a realizar trabajos que hieren la conciencia de uno mismo.		
28	Se juzga su trabajo de manera errónea y ofensiva.		
29	Se pone en cuestión las decisiones de la víctima.		
30	La gente profiere insultos obscenos u otras expresiones degradantes.		
31	Se le hacen proposiciones sexuales e incluso se intentan roces y tocamientos.		

## 4. Ataques sobre la calidad de la situación profesional y de vida.

32	No se asigna ningún trabajo a la víctima.		
33	Se le retira cualquier ocupación en el trabajo, de manera que ni pueda proyectar tareas.		
34	Se le asignan trabajos absurdos.		

35	Se le asignan trabajos muy inferiores a sus propias posibilidades.		
36	Se le asignan tareas nuevas constantemente.		
37	Se le ofrecen tareas ofensivas.		
38	A la víctima se le ofrecen tareas que superan su capacidad para desprestigiarlo.		

#### 5. Ataques a su salud

39	Se le obliga a realizar trabajos perjudiciales para la salud.		
40	Recibe amenazas de violencia física.		
41	Se le priva de autoridad.		
42	Se le infligen malos tratos físicos.		
43	Se ocasionan gastos a la víctima para perjudicarla.		
44	Se ocasionan daños físicos en el hogar o en el trabajo de la víctima.		
45	Se pone en evidencia su vida sexual.		

**Anexo No. 2: LIPT-60 Cuestionario de Terrorismo Psicológico de González de Rivera y Rodríguez**

Items / Dimensiones	0	1	2	3	4
---------------------	---	---	---	---	---

1. Subescala desprestigio laboral.

5.	Critican su trabajo.					
10	No le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo.					
17	Le calumnian y murmuran a sus espaldas.					
18	Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted.					
28	Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada.					
49	Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de					
50	Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted .					
54	Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos.					
55	Ocultan sus habilidades y competencias especiales.					
56	Exageran sus fallos y errores.					
57	Informan mal sobre su permanencia y dedicación.					
58	Controlan de manera muy estricta su horario.					
59	Cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegas y difícil					
60	Se le provoca para obligarle a reaccionar emocionalmente.					

2. Subescala entorpecimiento del progreso.

14	Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros.					
27	Le asignan un trabajo humillante.					

32	No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer.					
33	Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas.					
34	Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles.					
35	Le asignan tareas muy por debajo de su competencia.					
37	Le obligan a realizar tareas humillantes.					

### 3. Subescala de incomunicación o bloqueo de la comunicación.

3.	Sus compañeros le ponen pegas para expresarse o no le dejan hablar.					
11	Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas.					
12	La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted.					
13	No consigue hablar con nadie, todos le evitan.					
15	Prohíben a sus compañeros que hablen con usted.					
16	En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible.					
51	Devuelven, abren o interceptan su correspondencia.					
52	No le pasan las llamadas, o dicen que no está.					
53	Pierden u olvidan los encargos para usted.					

### 4. Subescala de intimidación encubierta

7.	Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras.					
9.	Recibe escritos y notas amenazadoras.					
43	Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo.					
44	Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo.					
46	Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo.					

47	Manipulan sus herramientas (por ejemplo, borran archivos de su ordenador).					
48	Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo.					

## 5. Subescala de intimidación manifiesta

1.	Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir.					
2.	Le interrumpen cuando habla.					
4.	Le gritan o le regañan en voz alta.					
8.	Se le amenaza verbalmente.					
19	Le ponen en ridículo, se burlan de usted.					
29	Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas.					

## 6. Subescala de desprestigio personal

6.	Critican su vida privada.					
20	Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender.					
21	Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica.					
24	Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas.					
25	Ridiculizan o se burlan de su vida privada.					
30	Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes.					
31	Le hacen avances, insinuaciones o gestos sexuales.					

## 7. Otras sin subescala

22	Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pueda tener.					
23	Imitan su forma de andar, su voz, sus gestos para ponerle en ridículo.					

26	Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen.					
36	Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes.					
38	Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase.					
39	Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos.					
40	Le amenazan con violencia física.					
41	Recibe ataques físicos leves, como advertencia.					
42	Le atacan físicamente sin ninguna consideración.					
45	Recibe agresiones sexuales físicas directas.					

**Anexo No. 3: Cuestionario de Conductas negativas de Einarsen y Raknes (NAQ)**

Items / Dimensiones	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

## 1. Acoso laboral

1.	Alguien le ha ocultado información que ha afectado a su rendimiento.					
3.	Le han ordenado realizar un trabajo que está por debajo de su nivel de competencia.					
4.	Le han cambiado de realizar tareas de responsabilidad por otras más triviales o desagradables.					
11.	Le han recordado continuamente sus errores y fallos.					
12.	Ha sido ignorado o ha recibido una reacción hostil cuando se ha acercado a alguien					
13.	Ha recibido críticas persistentes sobre su trabajo y esfuerzo.					
14.	Sus opiniones y puntos de vista han sido ignorados.					
16.	Le han asignado tareas u objetivos inalcanzables.					
18.	Ha sido excesivamente supervisado en su trabajo.					
19.	Ha sido presionado para no reclamar algo a lo que tiene derecho (Ejemplo. baja temporal por enfermedad, vacaciones, dietas, etc.)					

## 2. Acoso personal

2.	Ha sido humillado o ridiculizado en relación a su trabajo.					
5.	Se han extendido rumores sobre usted.					
6.	Ha sido ignorado, excluido o le han dejado de hablar.					

7.	Le han insultado u ofendido con comentarios sobre usted, sus actitudes o su vida privada.					
8.	Le han gritado o ha sido objeto de enfados espontáneos.					
9.	Ha sufrido conductas intimidatorias como ser apuntado con el dedo, la invasión de su espacio personal, empujones, que no le dejen pasar, etc.					
10.	Ha visto detalles o indirectas de otros que le sugieran abandonar su trabajo.					
15.	Ha recibido bromas pesadas de gente con la que no se lleva bien.					
17.	Ha recibido alegaciones en su contra.					
20.	Ha sido objeto de numerosas tomaduras de pelo y sarcasmos.					
22.	Ha recibido amenazas de violencia o abusos físicos.					

### 3. Acoso físico

21.	Ha sido expuesto a una excesiva carga de trabajo.					
-----	---	--	--	--	--	--

**Anexo No. 4: WHS - Escala de Acoso en el Trabajo (Björkqvist, Österman y Hjelt-Bäck)**

	<b>Item</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Disminución indebida de las oportunidades para expresarse.					
2	Cuestionan su sentido del juicio.					
3	Juzgan su trabajo de forma incorrecta e insultante.					
4	Se difunden mentiras sobre usted.					
5	Se le interrumpe indebidamente.					
6	Se extienden rumores maliciosos a sus espaldas.					
7	Se le critica indebidamente.					
8	Se menosprecian sus opiniones.					
9	Le alzan la voz.					
10	Se niegan a hablar con usted.					
11	Se niegan a escucharlo.					
12	Se le hacen acusaciones.					
13	Se burlan de usted.					
14	Le asignan tareas sin sentido.					
15	Le ridiculizan en público.					
16	Le ofenden(lastiman) con palabras.					
17	Recibe miradas insinuantes o gestos de menosprecio.					
18	Le tratan como si no existiera.					
19	Recibe amenazas directas.					
20	Le asignan tareas humillantes					

21	Le aíslan.					
22	Revelan detalles delicados de su vida privada.					
23	Recibe comentarios insultantes sobre su vida privada.					
24	Le acusan de tener problemas mentales.					

**Anexo No. 5: Barómetro CISNEROS**

Ítems		Autor	0	1	2	3	4	5	6
1.	Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él.	[ ]							
2.	Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme o me hacen «invisible».	[ ]							
3.	Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme.	[ ]							
4.	Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética.	[ ]							
5.	Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada.	[ ]							
6.	Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia.	[ ]							
7.	Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido.	[ ]							
8.	Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias.	[ ]							
9.	Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno.	[ ]							
10.	Me abruman con una carga de trabajo insostenible de manera malintencionada.	[ ]							
11.	Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito.	[ ]							
12.	Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad.	[ ]							
13.	Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente.	[ ]							
14.	Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo.	[ ]							

15.	Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo, no importa lo que haga.	[ ]								
16.	Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos.	[ ]								
17.	Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo.	[ ]								
18.	Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes.	[ ]								
19.	Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros.	[ ]								
20.	Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados, etc.).	[ ]								
21.	Intentan aislarme de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos.	[ ]								
22.	Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo.	[ ]								
23.	Se intenta buscarme las cosquillas para «hacerme explotar».	[ ]								
24.	Me menosprecian personal o profesionalmente.	[ ]								
25.	Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc..	[ ]								
26.	Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal.	[ ]								
27.	Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios.	[ ]								
28.	Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio.	[ ]								

29.	Me chillan o gritan, o elevan la voz de manera a intimidarme.	[ ]								
30.	Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme.	[ ]								
31.	Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí.	[ ]								
32.	Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada.	[ ]								
33.	Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo.	[ ]								
34.	Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos, etc..	[ ]								
35.	Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación.	[ ]								
36.	Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo.	[ ]								
37.	Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables.	[ ]								
38.	Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada.	[ ]								
39.	Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional.	[ ]								
40.	Intentan persistentemente desmoralizarme.	[ ]								
41.	Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada.	[ ]								
42.	Controlan aspectos de mi trabajo de forma malintencionada para intentar «pillarme en algún renuncio».	[ ]								

43.	Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas.	[ ]								
-----	---	-----	--	--	--	--	--	--	--	--

44. En el transcurso de los últimos 6 meses, ¿ha sido Ud 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)? (ver lista de preguntas, 1a 43).

Sí

No

**Anexo No. 6: Modelo SATA**

## Segmento O-AC

	Item	NP	SI	NO
1	El tipo general de conflicto en el grupo de trabajo (jefes y compañeros) es el de tarea. No se percibe un nivel excesivo de conflictos relacionales.			
2	Existen mecanismos de evaluación-control de los responsables/jefes en materia de gestión de personal. Por ejemplo, en caso de existir una política de descentralización en la organización. ¿Se establece algún mecanismo extra de control sobre esa descentralización (para que los responsables/jefes no puedan hacer y deshacer en materia de gestión de personal sin pedir explicaciones).			
3	¿Parte de la remuneración por objetivos de responsables/jefes está relacionada con la gestión del personal (estadísticos de accidentalidad, índice de absentismo, índice de rotación...).			
4	Existe una correcta planificación y organización del trabajo y de las relaciones sociales en la organización. La organización respeta y fomenta el cumplimiento del convenio colectivo y de la normativa interna en todos los niveles organizativos (materializándose de manera efectiva en el puesto de trabajo concreto).			
5	El liderazgo imperante en la organización es de estilo democrático, participativo, constructivo. Y no autoritario, tiránico o “laissez faire” (dejar hacer).			
6	Existen canales ascendentes y descendentes de comunicación entre los distintos miembros de la organización. El flujo de información y de la comunicación interna es adecuado. La organización (y sus responsables) hace llegar a los trabajadores el valor de sus aportaciones.			
7	¿Existen canales y/o procedimientos que mantengan la confidencialidad?.			
8	Puede el trabajador expresar sus opiniones sobre el trabajo a su jefe libremente. Puede elevar una petición en este sentido a superiores jerárquicos de su jefe, en el caso de que éste no atienda a sus demandas, sin temor a represalias.			
9	Recursos Humanos o el Servicio de Prevención pueden ser órganos ejecutores en caso de conflicto. ¿Se incluye en el Convenio Colectivo cláusulas sobre la aplicación de sistemas correctores a los agresores, introduciendo el acoso como conducta merecedora de sanción disciplinaria?.			
10	Existe un código de conducta ético.			

11	Existe una adecuada selección del perfil profesional y personal para cada puesto de trabajo. La selección de personas para puestos intermedios o directivos está basada en competencias y no en fidelidad, familiares, amigos...			
12	La gestión de personal se realiza de manera respetuosa con los trabajadores. No se gestiona desde la amenaza, utilizando políticas y prácticas empresariales tales como: despidos, reestructuración, remodelación, reducción de plantilla, traslados. O existiendo excesivo control de los tiempos de trabajo y descansos, ausencias, faltas de puntualidad...			
13	Existe una atmósfera amistosa y de apoyo en la organización. El ambiente laboral no se percibe como altamente estresante y competitivo.			
14	Se imparte formación a administradores, directivos, responsables de RR.HH. y de la representación de personal y a los propios trabajadores como sujetos protagonistas de las relaciones sociales.			
15	Se establecen controles periódicos para detectar supuestos de acoso.			

Total:

Segmento O-AF

	Item	NP	SI	NO
1	Se realizan evaluaciones de Riesgos Ergonómicos-Psicosociales de forma periódica. Se tienen en cuenta los resultados de dichas evaluaciones en la gestión (toma de decisiones) de la organización.			
2	¿Existe participación de los trabajadores a la hora de fijar tareas y objetivos de su trabajo? ¿Es posible influir en “las cosas que a uno le tocan y le preocupan”?			
3	Los métodos de trabajo y producción de la organización son adecuados y eficientes. No existen cargas excesivas de trabajo debido a la escasez o mala distribución de la plantilla.			
4	La organización establece definiciones claras de funciones y responsabilidades. Están claros los objetivos del trabajo.			
5	Existe sensibilización sobre comportamientos constitutivos de acoso moral para que los afectados puedan detectar si son objeto de agresiones de este tipo.			
6	Las funciones coinciden con las actividades que realizan los trabajadores. No existen demandas y expectativas incompatibles alrededor de roles, tareas y responsabilidad.			
7	Puede acudir el trabajador a alguna entidad de la organización si tiene problemas con su jefe (Recursos Humanos, Sindicatos...) sin temor a represalias.			

8	Se ofrece al trabajador oportunidades de formación, aprendizaje y crecimiento, promoviendo el desarrollo de sus habilidades y posibilitando su promoción dentro de la organización.			
9	Existe una política de tolerancia cero ante conflictos como elemento de control que incluye de manera sistemática a investigaciones, expedientes disciplinarios y sanciones (tener presente que, a veces, determinadas organizaciones toleran los abusos de ciertos individuos siempre y cuando generen beneficios y no produzcan demasiados contratiempos).			
10	Han recibido los mandos intermedios formación en la gestión de conflictos.			
11	Se difunde información sobre los derechos y garantías que asisten a las víctimas de situaciones de violencia psicológica.			
12	Existen mediciones periódicas de clima laboral. Se tienen en cuenta los resultados obtenidos en la gestión (toma de decisiones) de la organización.			
13	Existen en la empresa sistemas de solución de conflictos a través de mecanismos de mediación y arbitraje. Dichos procedimientos son conocidos por los todos los trabajadores.			
14	Existe un protocolo/manual de acogida o plan de integración de nuevos empleados al puesto de trabajo y a la organización. En ese plan de integración se definen claramente las funciones y lo que se espera del nuevo trabajador.			
15	Existe un seguimiento para comprobar si los cambios organizacionales son asumidos y aceptados correctamente.			

Total:

Segmento AC-O

Item		NP	SI	NO
1	La persona potencialmente acosadora: Se apropia de los méritos de los demás (“robamedallas”).			
2	Presenta una gran actividad, aunque totalmente inoperante, acompañada de un gran deseo de notoriedad, control e influencia sobre los demás.			
3	Nunca practica el reconocimiento a los demás. Niega los méritos que un individuo brillante reúne para lograr un premio o posición, atribuyendo todo éxito ajeno a relaciones con personas influyentes o injusticias del sistema.			
4	Suele vivir profesionalmente de los demás, eludiendo sus responsabilidades más elementales sin ningún sentido de la culpabilidad.			
5	Tiene un sentido exagerado o desproporcionado de su propia valía o méritos.			

6	Es incapaz de sentir arrepentimiento, culpabilidad o, simplemente, de sentirse responsable del daño que está causando.			
7	Interpreta todos los comportamientos de las personas que le rodean como malintencionados.			
8	Reacciona de manera agresiva ante cualquier comportamiento o suceso que ocurre a su alrededor. Pierde el control en las situaciones que le sacan de quicio.			
9	Desarrolla un estilo de dirección totalmente autoritario. Suele ser obstinado y terco, inflexibles hacia las ideas, sugerencias o aportaciones de sus subordinados.			
10	Tiene un sentido de la responsabilidad extremo que le lleva a una exigencia del otro desmesurada. Tiene una pobre resistencia a la frustración que le lleva a ser más laxo en la evaluación de sus actos.			
11	Gestiona desde la amenaza. Quiere ganar a toda costa, aun machacando al otro.			
12	Muestra una seguridad infranqueable que impide cuestionarle cualquier error. De modo que, incluso sus superiores tienen una cierta reticencia a llevarles la contraria o cuestionar sus actos. Son hábiles manipuladores, personas peligrosas si les acompaña el poder.			
13	Oculto información para parecer más importante.			
14	Se obsesiona con alcanzar los objetivos constantemente.			
15	Abusa de filias y fobias» (estás conmigo o contra mí).			

Total:

Segmento AF-O

Item		NP	SI	NO
1	Existen trabajadores que se identifican a si mismos como víctimas de una situación de acoso.			
2	El trabajador ha denunciado problemas de ambigüedad y/o conflicto de rol.			
3	No existe un clima abierto de comunicación que permita a los empleados expresar sus ideas, quejas o sugerencias, obteniendo una respuesta efectiva.			
4	No se facilita e incentiva la participación de todos los trabajadores en las reuniones.			
5	La organización en conjunto presenta un porcentaje elevado de quejas, conflictos, rotaciones, bajas...			
6	Algún trabajador presenta dificultades de integración. Por ejemplo: personas con diferente género, cultura o religión al del resto del equipo de trabajo.			

7	El puesto de trabajo tiene un elevado nivel de bajas y/o rotaciones.			
8	Los trabajadores carecen de control sobre su puesto de trabajo (autonomía temporal, responsabilidad, iniciativa...).			
9	El trabajador se siente desplazado, "no encaja" o no encuentra su lugar en el equipo de trabajo o en la organización.			
10	El trabajador cuestiona permanentemente a la organización, a la persona responsable, o al grupo de trabajo y a sus decisiones (ej. persona pleitista, díscola...).			
11	Aumentan el nivel de los Riesgos Psicosociales medidos en las evaluaciones. Han aumentado las quejas psicosomáticas a Vigilancia de la Salud.			
12	Existen persona absolutamente brillantes (con reconocimiento externo a la organización) en puestos inferiores. Existen personas con capacidades muy por debajo de la media del resto del grupo de trabajo.			
13	El trabajador se siente presionado por parte de la organización para que dedique tiempo extra a su jornada laboral.			
14	Su comportamiento y actitud hacia la organización han cambiado negativamente de forma evidente.			
15	El trabajador siente que su trabajo no es valorado por la organización y/o por sus compañeros.			

Total:

Segmento AC-AF

Item		NP	SI	I	Ds	M
1	Acciones del tipo: Restringir a la persona las posibilidades de hablar; Restringir o prohibir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona...					
2	Acciones del tipo: Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia; No asignar tareas a una persona; Asignar tareas con datos erróneos o con metas imposibles; Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades; Asignar tareas degradantes, sin sentido o contradictorias; Asignar tareas y quitarlas sin ningún tipo de explicación; Retener información imprescindible para la realización de la tarea...					
3	Acciones del tipo: Ofertas sexuales, violencia sexual...					
4	Acciones del tipo: Amenazas de violencia física; Maltrato físico; intimidación; Uso de violencia menor...					
5	Acciones del tipo: Ataques a las actitudes y creencias políticas o religiosas...					
6	Acciones del tipo: Difundir rumores acerca de la víctima; Hablar mal de la persona a su espalda...					

7	Acciones del tipo: Rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos o de no comunicarse nunca con ella; Tratar a una persona como si no existiera; No dirigir la palabra a una persona...					
8	Acciones del tipo: Dirigirse al trabajador levantando la voz; Amenazas verbales; Gritos o insultos...					
9	Acciones del tipo: Hace comentarios despectivos, abusando del sarcasmo. Dirigirse al trabajador descalificándole, realizando esta conducta en presencia de otros; Criticar permanentemente la vida privada de una persona...					
10	Acciones del tipo: Amenazas telefónicas, por escrito, por e-mail...					
11	Acciones del tipo: Hacer parecer estúpida a una persona; Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos; Mofarse de las discapacidades de una persona; Imitar los gestos, voces... de una persona; Mofarse de la vida privada, el color de la piel, el aspecto físico o la nacionalidad de una persona...					
12	Acciones del tipo: Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva; Cuestionar las decisiones de una persona; Críticas permanentes del trabajo de la persona...					
13	Acciones del tipo: Cambiar la ubicación de una persona separándola de sus compañeros. Asignarle un horario con el fin de que no coincida con el resto de sus compañeros...					
14	Acciones del tipo: No mantener el mismo trato con todos los trabajadores. Conductas discriminatorias por parte del jefe con algún compañero. Tener menos en cuenta las ideas de una persona que las de sus compañeros. Asignar una remuneración menor que a sus compañeros sin ninguna causa que lo justifique...					
15	Algunas de las acciones anteriores, todas en conjunto, o una concatenación de varias de ellas en el tiempo, han tenido una duración mayor o igual a 6 meses con una frecuencia mayor o igual a una a la semana.					

Total:

En este segmento I significa intensidad de la evidencia y tiene un rango entre 1 y 3. Ds, número de días por semana (entre 1 y 6); y, M, número de meses al año (entre 1 y 12).

#### Segmento AC-O

Item		NP	SI	NO
1	El trabajador tiene miedo al despido. Existen personas con poder suficiente para cambiar las condiciones laborales (forzar despidos, traslados...) sin un control por parte de la			

	organización, de tal forma que se pueda tener miedo a un conflicto relacional con ella.			
2	El trabajador es excesivamente perfeccionista e inflexible. Tiene un sentido excesivamente rígido de la moral y la justicia.			
3	El trabajador ha pasado (en anteriores puestos y empresas) por un número excesivamente alto de despidos, traslados, cambios de puesto, bajas de larga duración...			
4	Se han dado casos de intentos de suicidio, conflictos familiares y un número anormal de divorcios en los miembros del equipo de trabajo.			
5	El trabajador no expresa una conducta asertiva (por ejemplo: responder a peticiones de forma agresiva o pasiva, incapacidad para decir no, incapacidad para defender sus derechos de forma efectiva...).			
6	Se ha sentido traicionado por los miembros del grupo.			
7	Existen indicios de daño moral real o percibido, ej. sensación de humillación, de derrota, de culpa, falta de autoestima...			
8	Existen indicios de daño psicológico real o percibido, ej. ansiedad, depresión, trastorno de pánico, insomnio, trastorno obsesivo-compulsivo...			
9	Existen indicios de daño físico real o percibido, ej. trastornos dermatológicos, accidentes vasculares o coronarios, trastornos gastrointestinales...			
10	Existen indicios de daño social real o percibido, ej. aislamiento social, deterioro familiar, pérdida de amigos...			
11	El rendimiento laboral es muy insatisfactorio. Existen evidencias de deterioro o daño en la calidad o cantidad de la producción o servicio.			
12	Se han dado casos de prejubilaciones forzosas.			
13	El trabajador ha sido afectado por situaciones previas de acoso.			
14	Se observan estilos de gestión del conflicto de evitación y/o servilismo, como defensa ante agresiones continuadas.			
15	Existen indicios de un consumo abusivo de alcohol, tabaco, cafeína y cualquier otra sustancia psicotrópica (un psicotropo es un agente químico que actúa sobre el sistema nervioso central, produciendo en consecuencia cambios temporales en la percepción, ánimo, estado de conciencia y comportamiento).			

Total:

**Anexo No. 7: Resultado por dimensión de la evaluación de riesgo psicosocial MDT**

<b>DIMENSIONES DEL CUESTIONARIO</b>	<b>RIESGO BAJO</b>	<b>RIESGO MEDIO</b>	<b>RIESGO ALTO</b>
DIMENSIÓN 8.1. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: ACOSO DISCRIMINATORIO			
DIMENSIÓN 8.2. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: ACOSO LABORAL			
DIMENSIÓN 8.3. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: ACOSO SEXUAL			

**Anexo No. 8: Definición de dimensiones**

Dimensiones	Definiciones	Cantidad de Items	Número de los Items	RESULTADO POR DIMENSIÓN DEL RIESGO PSICOSOCIAL		
				Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
Otros puntos importantes: Acoso discriminatorio	Trato desigual, exclusión o preferencia hacia una persona, basados en la identidad de género, orientación sexual, edad, discapacidad, estado de salud, enfermedad, etnia, idioma, religión, nacionalidad, lugar de nacimiento, ideología, opinión política, condición migratoria, estado civil, pasado judicial, estereotipos estéticos, encontrarse en periodo de gestación, lactancia o cualquier otra, que tenga por efecto anular, alterar o impedir el pleno ejercicio de los derechos individuales o colectivos, en los procesos de selección y durante la existencia de la relación laboral.	4	35, 38, 53 y 56	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Otros puntos importantes: Acoso laboral	Forma de acoso psicológico que consiste en el hostigamiento intencional, repetitivo, focalizado a través de acciones vindicativas, crueles o maliciosas para humillar o desestabilizar a un individuo o a grupos de trabajadoras/es y/o servidores, de carácter instrumental o finalista.	2	41 y 50	7 a 8	5 a 6	2 a 4
Otros puntos importantes: Acoso sexual	Insinuaciones sexuales no deseadas que afectan la integridad física, psicológica y moral de las/os trabajadoras/es y/o servidor.	2	43 y 48	7 a 8	5 a 6	2 a 4

**Anexo No. 9: Cuestionario para medir el acoso laboral – Punto de Vista Jurídico**

1.	El jefe o acosador no permite a la víctima la posibilidad de comunicarse.
2.	Se interrumpe continuamente a la víctima cuando habla.
3.	Los compañeros le impiden expresarse.
4.	Los compañeros le gritan e injurian en voz alta.
5.	Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados.
6.	Se producen críticas hacia su vida privada.
7.	Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas.
8.	Se le amenaza verbalmente.
9.	Se le amenaza por escrito.
10.	Se rechaza el contacto con la víctima ( evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo, desdén o menosprecio, etc.).
11.	Se ignora su presencia, por ejemplo dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no le vieran o no existiera).
12.	No se habla nunca con la víctima.
13.	No se le deja que se dirija a uno.
14.	Se le asigna a un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros.
15.	Se prohíbe a sus compañeros hablar con él.
16.	Se niega la presencia física de la víctima.
17.	Se maldice o se calumnia a la víctima.
18.	Se hacen correr rumores orquestados por el acosador.
19.	Se ridiculiza a la víctima.
20.	Se atribuye a la víctima ser una enferma mental.
21.	Se intenta forzar un examen o diagnóstico psiquiátrico.
22.	Se fabula o inventa una supuesta enfermedad de la víctima.
23.	Se imitan sus gestos, su postura, su voz y su talante con vistas a poder ridiculizarlos.
24.	Se atacan sus creencias políticas o religiosas.
25.	Se hace burla de su vida privada.

26.	Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad.
27.	Se le obliga a realizar un trabajo humillante.
28.	Se anota, registra y consigna inequitativamente el trabajo de la víctima en términos malintencionados.
29.	Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por la víctima.
30.	Se le injuria en términos obscenos o degradantes.
31.	Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones.
32.	No se asigna trabajo a la víctima.
33.	Se le priva de cualquier ocupación.
34.	Se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas.
35.	Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencias profesionales.
36.	Se le asignan sin cesar tareas nuevas.
37.	Se le hace ejecutar trabajos humillantes.
38.	Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales.
39.	Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud.
40.	Se le amenaza físicamente.
41.	Se agrede físicamente a la víctima, pero sin gravedad, a título de advertencia.
42.	Se le agrede físicamente, pero sin contenerse.
43.	Se le ocasionan voluntariamente gastos con intención de perjudicarla.
44.	Se ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio.
45.	Se agrede sexualmente a la víctima.

**Anexo No. 10: Autorización para utilización del inventario de acoso psicológico en el trabajo IVAPT – PANDO**

Programa de Investigación EN Salud Ocupacional  
PIENSO en Latinoamérica, A.C.



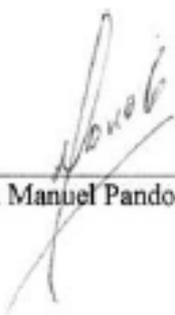
**GUNTHER RENZZO SÁNCHEZ BUENAÑO.  
MAGÍSTER EN DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO  
UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR DE QUITO.**

Por medio de la presente tengo el agrado de dirigirme a usted con la intención de autorizarle el uso del Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo (IVAPT-PANDO), de mi autoría, para la realización de su trabajo de tesis titulado "“DETECCIÓN DEL ACOSO LABORAL EN UNA UNIDAD EDUCATIVA DE LA CIUDAD DE QUITO EN EL PERÍODO 2018 – 2019 COMO MECANISMO DE PREVENCIÓN DEL DETERIORO DE LA RELACIÓN LABORAL”

Sin otro particular, queda de usted.

**ATENTAMENTE**

**Guadalajara, Jalisco, México a 12 de junio de 2019**

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Manuel Pando Moreno

**Presidente**