

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría Profesional en Gestión del Talento Humano

El acoso laboral o *mobbing*, identificación, prevención y tratamiento en el área administrativa de la empresa “TRANS EXPRES S.A” en el año 2020

Gabriel Danilo Llerena Idrobo

Tutora: Mariana Lima Bandeira

Quito, 2022



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Gabriel Danilo Llerena Idrobo, autor del proyecto profesional aplicado titulado “El acoso laboral o *mobbing*, identificación, prevención y tratamiento en el área administrativa de la empresa “TRANS EXPRES S.A” en el año 2020”, 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/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

13 de julio de 2022

Firma: _____

Resumen

Este trabajo busca identificar la presencia del *mobbing* y su afectación en el área administrativa de la empresa TRANS EXPRES S.A en el año 2020, para lo cual se planteó la aplicación del Barómetro de Cisneros, que es un cuestionario para la identificación y medición del *mobbing*. Para la aplicación de esta herramienta se consideró a 25 personas que trabajan en área administrativa de la organización, indistintamente de su edad, género y cargo.

Posteriormente, con los resultados obtenidos se plantea estrategias para la identificación y prevención del acoso laboral o *mobbing*, considerando lo que establece la normativa legal vigente ecuatoriana respecto a esta problemática y la necesidad de la empresa.

Palabras clave: Acoso laboral o *mobbing*, Barómetro de Cisneros, sujetos del acoso, efectos del acoso, tipos de acoso.

Dedicada a todas las personas que han formado parte de mi vida, en especial, de todo corazón a mi amada madre que donde quiera que se encuentre siempre estará velando por mi bienestar. También a mis hermanos queridos que me han apoyado y que han servido de ejemplo, gracias a todos.

Tabla de contenidos

Figuras y tablas.....	11
Introducción.....	15
Capítulo primero Marco teórico y normativo del acoso laboral o <i>mobbing</i>	19
El acoso laboral o <i>mobbing</i>	19
Características del acoso laboral o <i>mobbing</i>	20
Sujetos que intervienen en el acoso laboral o <i>mobbing</i>	23
3.1. Sujeto activo	23
3.2. Sujeto pasivo.....	23
3.3. Empresa	24
4. Tipos de acoso laboral o <i>mobbing</i>	24
4.1. Acoso horizontal.....	25
4.2. Acoso vertical ascendente	25
4.3. Acoso vertical descendente	26
5. Grados o fases del acoso laboral.....	26
6. Características del acosador y la víctima.....	27
7. Efectos del acoso laboral o <i>mobbing</i> en las víctimas	30
8. Efectos del acoso laboral o <i>mobbing</i> en las empresas.....	32
9. El acoso laboral o <i>mobbing</i> en la legislación internacional y ecuatoriana	32
Capítulo segundo Marco contextual y metodológico	41
1. Reseña histórica.....	41
1.1 Misión de la empresa.....	41
1.2. Visión de la empresa.....	42
1.3. Políticas de calidad de la empresa	42
1.4. Estructura del área administrativa	42
2. Metodología de investigación.....	43
3. Población	43
4. Herramientas de recolección de datos	44
4.1 Entrevista.....	44
4.2 La escala Cisneros como herramienta de valoración del <i>mobbing</i>	47
4.3 Aplicación del cuestionario	49

4.4 Análisis de confiabilidad interna – Alfa de Cronbach (α).....	50
4.4.1 Análisis de los coeficientes de Alfa de Cronbrach por escalas del Barómetro de Cisneros.	51
5. Análisis e interpretación de resultados	54
6. Corrección de la escala	56
6.1 Interpretación de la corrección de la escala.....	58
6.2 Prueba Ji cuadrado (Tabulación cruzada).....	61
6.2.1 Prueba Ji cuadrado para la variable frecuencia de acoso y edad	61
6.2.2 Prueba Ji cuadrado para la variable frecuencia de acoso y género.....	61
7. Interpretación.....	62
Capítulo tercero Estrategias para la prevención y tratamiento del acoso laboral o <i>mobbing</i>	63
1.Estrategias para la prevención del acoso laboral o <i>mobbing</i>	64
1.1. Definición de metas y estrategia participativa.....	65
1.2. Atención a los procesos de reclutamiento y selección.	71
1.3. Programas específicos de capacitación	72
1.4. Políticas informativas y difusión de las actuaciones	73
1.5. Rediseño del trabajo	74
92. Estrategias de intervención ante el acoso	76
2.1. Detención del acoso.....	76
2.2. Respuesta inmediata y apoyo a la víctima del acoso.....	77
Conclusiones.....	79
Recomendaciones	80
Lista de Referencias.....	83
Anexo 1: Escala Cisneros como herramienta de valoración del <i>mobbing</i>	89
Anexo 2: Entrevista a trabajador con rol ejecutor	91
Anexo 3: Entrevista a trabajador con rol ejecutor	93
Anexo 4: Entrevista a trabajador con rol jerárquico.....	97
Anexo 5: Tabulación simple de los datos	99

Figuras y tablas

Figura 1 Estructura del área administrativa	42
Figura 2 Plan de prevención, identificación y tratamiento del acoso laboral o <i>mobbing</i> 70	
Figura 3: Edad	99
Figura 4: Género.....	99
Figura 5 Restricción de comunicación	100
Figura 6: Exclusión laboral.....	100
Figura 7: Interrupción continua de expresión.....	101
Figura 8: Forzar trabajos en contra de los principios éticos	101
Figura 9: Evaluación de trabajo inequitativo y sesgado	102
Figura 10: Inactividad laboral.....	102
Figura 11: Trabajo absurdo.....	103
Figura 12: Capacidad profesional.....	103
Figura 13: Tareas rutinarias sin interés.....	104
Figura 14: Sobrecarga laboral.....	104
Figura 15: Tareas riesgosas	105
Figura 16: Impedimento de medidas de seguridad para realizar el trabajo.	105
Figura 17: Perjuicio económico.....	106
Figura 18: Prohibición de comunicación.....	106
Figura 19: Subestimación laboral	107
Figura 20: Imputar errores del trabajo	107
Figura 21: Reproches por la toma de sus decisiones en el trabajo	108
Figura 22: Amplificación de errores pequeños.....	108
Figura 23: Humillación laboral.....	109
Figura 24: Sanciones disciplinarias	109
Figura 25: Aislamiento laboral	110
Figura 26: Distorsión de la comunicación en el trabajo	110
Figura 27: Provocación laboral.....	111
Figura 28: Menosprecio personal y laboral	111
Figura 29: Molestias laborales mediante (burla so bromas).....	112
Figura 30: Criticas personales	112
Figura 31: Intimidación laboral	113

Figura 32: Amenazas laborales por escrito o por teléfono	113
Figura 33: Intimidación verbal	114
Figura 34: Intimidación física.....	114
Figura 35: Ridiculización personal.....	115
Figura 36: Difusión de rumores y calumnia en el trabajo	115
Figura 37: Ocultamiento de información para realizar el trabajo.....	116
Figura 38: Limitación profesional	116
Figura 39: Imputar conductas ilícitas o antiéticas - perjuicio imagen y reputación	117
Figura 40: Trabajo bajo presión.....	117
Figura 41: Reducción de plazos de ejecución -sobrecarga laboral.....	118
Figura 42: Modificación de tareas sin previo aviso.....	118
Figura 43: Desvalorización profesional.....	119
Figura 44: Desmoralización laboral	119
Figura 45: Inducir al error profesional de manera mal intencionada	120
Figura 46: Control laboral de manera mal intencionado	120
Figura 47: Proposiciones o insinuaciones sexuales en el trabajo	121
Figura 48: Maltrato psicológico continuo por un lapso de los últimos 6 meses	121
Figura 49: Autores de hostigamiento en el trabajo.....	122
Tabla 1 Principales prácticas de intimidación o acoso laboral.....	22
Tabla 2 Consecuencias que afectan a los trabajadores que sufren violencia y hostigamiento en el lugar de trabajo.....	31
Tabla 3 Variables de la escala de Cisneros.....	48
Tabla 4 Escalas del Barómetro de Cisneros	48
Tabla 5 Coeficiente alfa de Cronbach global del cuestionario.....	51
Tabla 6 Coeficiente alfa de Cronbach por escalas.....	51
Tabla 7 Matriz de covarianzas de la escala "Exposición al riesgo de modo deliberado"	52
Tabla 8 Matriz de coeficientes de correlación simple de la escala "Exposición al riesgo de modo deliberado	52
Tabla 9 Matriz de covarianzas de la escala "Humillación personal"	53
Tabla 10 Matriz de coeficientes de correlación simple de la escala "Humillación personal".....	53
Tabla 11 Matriz de covarianzas de la escala "Ninguno"	53

Tabla 12 Matriz de coeficientes de correlación simple de la escala “Ninguno”	53
Tabla 13 Estadísticas básicas de la población	54
Tabla 14 Valor promedio y variabilidad de los índices de acoso en la muestra de no acosados y acosados	57
Tabla 15 Puntuaciones en los índices de acoso correspondientes a los cuartiles de distribución	57
Tabla 16 Índices Globales de la escala Cisneros aplicada a la empresa "TRANSEXPRESS S.A"	58
Tabla 17 Índices Globales y puntaje de escalas por trabajador del área administrativa	59
Tabla 18 Índices Globales y puntaje de escalas generales del área administrativa	60
Tabla 19 Actores del acoso laboral por escala	60
Tabla 20 Prueba Ji cuadrado para la variable frecuencia de acoso y Edad	61
Tabla 21 Ji cuadrado para la variable frecuencia de acoso y Género	61
Tabla 22 Pautas para la prevención y tratamiento del acoso	64
Tabla 23 Resumen de las estrategias para la prevención y tratamiento del acoso laboral o <i>mobbing</i>	78

Introducción

La Organización Internacional del Trabajo define el acoso laboral como “la acción verbal o psicológica de índole sistemática, repetida o persistente por la que, en el lugar de trabajo o en conexión con el trabajo, una persona o un grupo de personas hiere a una víctima, la humilla, ofende o amedrenta” (Organización Internacional del Trabajo 2012, párr. 4).

Las cifras en el mundo indican que es un fenómeno común y persistente. Un informe del 1998 de la OIT, indicaba que “en Estados Unidos alrededor de 1.000 personas han muerto cada año en entornos laborales. El homicidio se ha convertido en la principal causa de defunciones en el lugar de trabajo para las mujeres, y en la segunda para los varones” (Organización Internacional del Trabajo 1998, párr. 3). Desde entonces, varios países han buscado construir estrategias de prevención y del manejo del acoso laboral. El convenio 190 de la OIT es una de las iniciativas que merece destacar en este sentido, pues consolida e integra los avances que se han desarrollado en diversos países (OIT Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019).

Ecuador no ha sido una excepción, el acoso laboral también está presente en las organizaciones. No existen cifras detalladas y recientes sobre los casos de *mobbing*, pero definitivamente es una realidad que vive el país. Según el Ministerio del Trabajo, “en el año 2019, 20 de cada 100 mujeres experimentaron algún tipo de violencia en el ámbito laboral a lo largo de su vida y el 97% de las mujeres afectadas no interponen una denuncia” (EC Ministerio del Trabajo 2020, párr. 2); y, en el año 2020 “desde marzo de 2020 a 22 de abril de 2021 el Ministerio de Trabajo registra 137 denuncias por acoso laboral, de las cuales 106 fueron resueltas, esto determina que cada mes entre 2 a 26 personas denuncian el hostigamiento, la mayoría hombres” (Zapata 2021, 5).

La Asamblea Nacional creó el proyecto de Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para prevenir el acoso laboral, donde se introdujo el término “acoso laboral” en lugar de “hostigamiento laboral”, lo que de cierta forma ayuda a visibilizar el fenómeno. Además, el artículo 4 de esta misma ley lo definió como “todo comportamiento atentatorio a la dignidad de la persona, ejercido de forma reiterada, y potencialmente lesivo, cometido en el lugar de trabajo o en cualquier momento en contra de una de las partes de la relación laboral [...]” (EC 2017, art. 4).

Esta ley reformativa establece que las unidades de talento humano de las organizaciones públicas o privadas son las responsables de implementar los protocolos necesarios para la prevención del acoso laboral, es así que, por necesidad institucional TRANS EXPRES S.A buscó alternativas para solucionar actos que considera acoso laboral, razón por la que nació este proyecto de investigación.

“TRANS EXPRES S.A” es una empresa de transporte de carga por carretera, incluido en camiones de: troncos, ganado, transporte refrigerado, carga pesada, carga a granel, transporte en camiones cisterna, automóviles, desperdicios y materiales de desecho. Inicio sus actividades en el año 1994, tiene contratos con “PETROECUADOR” ya que posee taladros de perforación tales como: RIG: 22, 23, 117, 121, 132, 138, 176, 190; de diferentes capacidades, pesos y estructura que son de propiedad de la compañía “Helm Erich & Payne del Ecuador, Inc.”, la misma que opera en diferentes bloques en el oriente ecuatoriano.

El área administrativa de “TRANS EXPRES S.A” ha presentado varios actos que se podrían considerar como acoso laboral. Un ejemplo de aquello es la denuncia N° 301975-2020-PGSM presentada en abril de 2020 por un trabajador ante el Ministerio de Trabajo; mientras que en el área de talento humano el trabajador también comunicó la situación con la finalidad de buscar alternativas de solución, pero la falta de políticas para la identificación y prevención del *mobbing* ha dificultado el proceso según lo expuesto por el área de talento humano.¹

De lo expuesto, se manifiesta la importancia del presente estudio, que busca identificar el *mobbing*, establecer estrategias y medidas necesarias para la prevención y tratamiento de estas conductas en “TRANS EXPRES S.A”

La pregunta de investigación plantea: ¿Qué estrategias se deben crear en “TRANS EXPRES SA” para identificar, prevenir y tratar el acoso laboral o *mobbing*?

El objetivo general es establecer las estrategias y medidas necesarias para la identificación, prevención y tratamiento del acoso laboral o *mobbing* en “TRANS EXPRES S.A” a partir del año 2020.

Tres son los objetivos específicos: 1. Identificar a través de la aplicación del “Barómetro de Cisneros” las manifestaciones de *mobbing* en el área administrativa de “TRANS EXPRES S.A” en al año 2020. 2. Diseñar estrategias para la prevención del acoso laboral o *mobbing* en el área administrativa de “TRANS EXPRES S.A” en el año

¹ Ing. Hugo Marcelo Ordoñez, entrevistado por el autor, 16 de abril de 2019.

2020. 3. Establecer estrategias para el tratamiento del acoso laboral o *mobbing* en el área administrativa de “TRANS EXPRES S.A” en el año 2020.

En esta tesis, en el capítulo primero se elabora el marco teórico a través de un estudio bibliográfico de libros, artículos y de más investigaciones ya efectuadas sobre el tema, es decir información secundaria para contextualizar el tema de estudio; así también, se considera la base legal ecuatoriana sobre el acoso laboral o *mobbing*, tales como: la Constitución del Ecuador, Código de Trabajo, Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-244 sobre el “Protocolo de prevención y atención de casos de discriminación, acoso laboral y/o toda forma de violencia contra la mujer en los espacios de trabajo”, etc.

El capítulo segundo es el desarrollo de la investigación, inicia con una descripción de la organización para entender y conocer su estructura y aspectos de importancia. La recolección de datos se dio por medio de entrevistas a tres trabajadores de la empresa con distintos roles de ejecución, lo que permitió contextualizar la situación y, posteriormente, se tomó como sujetos de estudio a 25 trabajadores del área administrativa, indistintamente de su edad, género y cargo, a quienes se les aplicó el cuestionario de la Escala del Barómetro Cisneros que fue creado por el por el profesor Iñaki Piñuel (Piñuel y Oñate 2004, 11).

En el capítulo tercero, con los datos obtenidos del Barómetro de Cisneros se propone estrategias para la prevención y tratamiento del acoso laboral, se sugiere diversos cambios desde el estilo de liderazgo hasta la creación de protocolos y algunas propuestas sobre la administración del personal.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones del caso de estudio son presentadas en el último capítulo con una síntesis de los hallazgos de esta investigación y una reflexión de los mismos.

Capítulo primero

Marco teórico y normativo del acoso laboral o *mobbing*

En el capítulo primero se desarrolla la estructura conceptual de la investigación complementada por el marco normativo vigente en el Ecuador, es aquí, donde se exploran conceptos, dimensiones sobre el acoso laboral, los sujetos que intervienen, y sus responsabilidades, reacciones de las víctimas, posibles formas de detección, como tratar el acoso y datos estadísticos sobre el tema.

El propósito de este capítulo es brindar una idea general sobre la base conceptual del presente trabajo de investigación.

El acoso laboral o *mobbing*

El acoso laboral, “en sus distintas nomenclaturas (acoso psíquico en el ámbito laboral, acoso moral, *mobbing*, etc.)” ha despertado un notable interés en la actualidad debido a los efectos que este puede provocar sobre la salud física de los trabajadores y como puede influir en la productividad, ocasionando resultados negativos e incluso costos para las empresas; por tal motivo, el acoso laboral está catalogado como un riesgo psicosocial (Luceño 2008, citado en García 2019).

El acoso laboral es conocido desde la antigüedad, pero el término “acoso laboral” emergió con Heinz Leymann. Se sabe emergió en la década de los años ochenta y lo definió como la forma en la que una persona ejerce algún tipo de violencia considerada como extrema y frecuente, que ocurre durante un largo periodo de tiempo, cuya finalidad es destruir, vulnerar la comunicación de la víctima con otros trabajadores, dañar, poner en tela de juicio su reputación laboral, para finalmente ocasionar el abandono del trabajo (Leyman 1996, citado en Barrado et al. 2016, 27).

Leymann fue el primer autor que le dió una definición al acoso laboral y a través del cual tomó representatividad. Otros autores también lo definen, y estas guardan relación con la definición de Leyman.

Trujillo y Valderrábano (2007, 3), manteniendo relación con lo que expone Leyman, define al acoso laboral como un comportamiento que puede ser ejecutado de forma individual o grupalmente, en el que se establecen situaciones de hostigamiento

sobre una o varias personas, situación que ocasiona un clima laboral inestable, de hostilidad entre la víctima y el agresor que puede llegar a afectar de forma definitiva la relación laboral, la productividad y sobre todo la salud del trabajador por los efectos negativos que puede tener el acoso (Trujillo y Valderrábano 2007, 3).

En la misma línea, al contrastar lo antes expuesto con lo que señala Soares Cugnier y Silva (2016,43), que define al acoso laboral como una forma de violencia que humilla y denigra la imagen del trabajador por la diferencia de poder entre el agresor y la víctima.

Hirigoyen (2001,77) manifiesta que el acoso laboral es toda conducta que por su repetición atenta contra la integridad física y la dignidad de una persona, que pone en peligro su salud emocional y su ambiente de trabajo.

El Código del Trabajo de Ecuador, después del art. 46 en un artículo no numerado, sobre el acoso laboral destaca:

“Debe entenderse por acoso laboral 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 afiliación sindical y gremial.” (EC 2005, art. 46)

Tomando lo que expone Leyman (1996), Hirigoyen (2001) y otros autores, el acoso laboral es considerado una forma de violencia, que es un acto de afectación reiterada y lesiva que atenta a la dignidad de la persona, que busca descalificar o denigrar a la víctima.

Características del acoso laboral o *mobbing*

Al analizar el acoso laboral, es pertinente reconocer varias características que permiten identificarlo, no toda situación que atente contra el trabajador puede o debe ser considerado como *mobbing*, debido a que el trabajador puede malinterpretar la situación o incluso buscar beneficio propio al distorsionar la realidad de alguna determinada situación.

Ante lo expuesto, en varias investigaciones se ha tratado de determinar las características que identifican y caracterizan al acoso laboral. La primera condición fue determinada por Leyman (1999, 37) e indica que el acoso laboral debe ser repetitivo y

persistente y estableció que esta conducta debe ser realizada al menos una vez por semana y por un lapso de 6 meses. La segunda es el lugar en donde se desarrollan las acciones, que por lo general es el lugar de trabajo. La tercera son los comportamientos hostiles e incluye agresión psicológica y verbal, dándose en menor proporción la agresión física. La cuarta es el propósito provocar daño a la víctima de forma premeditada. La quinta es la jerarquía de relación que puede ser horizontal o vertical. La sexta es la afectación en la salud de la víctima y su incidencia en el desempeño dentro del rendimiento organizacional.

Si se hace referencia a lo expuesto por Leyman, los autores Piñuel y Ángel (2004, 616) coinciden con las mismas características dado que el acoso laboral es un acto “[...] continuado y deliberado de maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros [...]”; y, en la misma línea Hirigoyen (2001, 71) señala que “[...] son acciones repetitivas y reprehensibles o claramente negativas [...]”.

Como se expone, los citados autores consideran que el acoso laboral es una situación repetitiva y que causa daño a los seres humanos. La repetición es una característica que se debe reflexionar al analizar la presencia del *mobbing* en las organizaciones, ya que si no es un acto repetitivo puede ser tratado y solucionado de forma distinta a lo que exponen algunos expertos y lo que establece la normativa legal ecuatoriana. Así también otra característica es la intención de hacer daño a la víctima, característica que se reitera en todas las definiciones del *mobbing* antes citadas.

Hirigoyen (2001 citada en Tolfo y Krawulski 2013, 8) expone algunas prácticas de acoso laboral que pueden ser caracterizadas en cuatro principales grupos, como se da a conocer en la siguiente tabla:

Tabla 1
Principales prácticas de intimidación o acoso laboral

Precarización de las condiciones de trabajo	Aislamiento y negación a la comunicación	Ataque contra la dignidad de la persona	Violencia verbal, física o sexual
<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar la autonomía de la víctima. • No transferir las informaciones importantes para realizar tareas. • Discrepar sistemáticamente todas sus decisiones. • Criticar su trabajo de forma injusta o exagerada. • Privarle del acceso a los instrumentos de trabajo. • Eliminar el trabajo que normalmente le compete. • Darle nuevas tareas permanentemente. • Darle tareas inferiores a su competencia deliberada y sistemáticamente. • Presionar para que no reclame sus derechos. • Actuar para evitar su promoción. • Dar a la víctima trabajos peligrosos contra su voluntad. • Asignar a la víctima tareas incompatibles con su salud. • Causar daño a su lugar de trabajo. • Dar instrucciones imposibles de ejecutar, deliberadamente. • No tomar en cuenta las recomendaciones médicas asignadas por un médico trabajo. • Inducir a la víctima al error. 	<ul style="list-style-type: none"> • La víctima es interrumpida constantemente. • Los superiores o compañeros de trabajo no dialogan con la víctima. • La comunicación con la víctima es sólo por escrito • Se niega todo contacto con ella, incluso el visual • Se separa de los demás. • Ignoran su presencia, hablo sólo con los demás. • Prohíben a los colegas de hablarle. • Ya no le permiten hablar con nadie • La dirección se niega a cualquier solicitud para una entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> • Usan alusiones desdeñosas para calificarle. • Hacen gestos de desprecio a la víctima. • Es desacreditada frente a sus colegas, superiores o subordinados. • Se extienden rumores acerca de ella. • Le atribuyen problemas psicológicos. • Se burlan de su discapacidad o su apariencia física. • Critican su vida privada. • Se burlan de sus orígenes o nacionalidad. • Critican sus creencias religiosas o ideas políticas. • Le asignan tareas humillantes. • Se lesiona con términos obscenos o degradantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amenazas de violencia física. • Hacerle daño físicamente, aún si es leve • Hablan con ella grito • Invaden su vida privada con llamadas telefónicas o cartas • Le siguen en la calle, es espía en su casa • Hacen daño a su automóvil • Es acosado o asaltado sexualmente (gestos o propuestas) • No toman en cuenta

Fuente: (Hirigoyen 2001 citado en Tolfo y Krawulski 2013, 8)

Elaborado por: (Tolfo y Krawulski 2013)

Las características indicadas en la Tabla N° 1 son una guía para identificar el *mobbing*, pero no basta con saber identificarlo. Esta acción se complementa con lo que realice el trabajador, es decir se pronuncie y haga eco de la situación que afronta porque en el acoso laboral intervienen varios actores que de alguna forma contribuyen para que el entorno laboral sea hostil. Por esta razón, a continuación, se detallan los sujetos intervinientes en el acoso laboral, información que posteriormente será tomada para plantear las posibles pautas de solución al acoso laboral en la organización que se ha tomado como caso de estudio.

Sujetos que intervienen en el acoso laboral o *mobbing*

Se consideran sujetos intervinientes en el acoso laboral o *mobbing* al agresor, quien busca afectar a otro, es decir a la víctima, a la empresa que es el entorno y los compañeros de trabajo que son testigos, incluso pueden llegar a convertirse en cómplices del agresor. Sánchez (2017, 3) indica que los sujetos que intervienen dentro del acoso laboral pueden ser identificados de la siguiente manera:

3.1. Sujeto activo

El sujeto activo puede ser alguien de mayor, menor o igual jerarquía, no necesariamente alguien que ostente un cargo de mayor grado jerárquico, porque incluso se da entre trabajadores de igual rango. Para Sánchez (2017, 3) el sujeto activo es el individuo o grupo de individuos que tienen la intención de causar daño o perjuicio emocional a la víctima y ocasionar que el medio o grupo en el que se desenvuelve pase desapercibido. Al agresor también se le conoce como victimario.

El sujeto activo o agresor puede ser cualquier integrante de la organización, como individuo o también como grupos, o la misma organización, por medio de sus políticas y gestores, cuya intención es hacer daño a la víctima de diversas formas y que su comportamiento no es justificado por el daño psicológico que puede provocar en la víctima.

3.2. Sujeto pasivo

Al sujeto pasivo del acoso se lo puede asociar como la víctima, es decir la persona que sufre el daño sea físico o psicológico. Este sujeto es identificado como la persona a la que atacan, o sufre los actos de hostigamiento laboral, por lo común este sujeto puede ser una víctima independiente de su edad, género o grupo social, debido a que son varias las características que puede atraer el interés del acosador.

El sujeto pasivo, es la persona sometida a la infracción, sobre quien se realiza los actos de acoso, es decir quién es dañado o está en peligro, que no tiene alguna característica definida para ser víctima pero que sufre el daño de forma directa. Los sujetos pasivos pueden ser la víctima de forma individual, una colectividad, etc. (Vega 2016, 58).

El párrafo anterior aclara que los sujetos pasivos pueden ser una colectividad social, incluso grupos de personas sobre las que se ejerce el acoso, es así como se corrobora que el acoso laboral puede presentarse en todos los contextos de las organizaciones, y que todos los integrantes podrían ser sujetos activos o pasivos.

3.3. Empresa

Considerando el acoso laboral, la empresa es el espacio o lugar donde se producen las acciones de hostigamiento hacia la víctima durante el desarrollo de actividades en el trabajo por parte del agresor, y, es considerada como sujeto activo porque tiene la facultad de reaccionar y tomar acciones ante el hostigamiento que sucede en la organización.

Barrado et al. (2016, 41) respecto a los sujetos que intervienen en el acoso laboral consideran que los sujetos involucrados en el acoso laboral son: el sujeto acosador y la víctima. Los individuos que desempeñan el papel del sujeto acosador, son individuos con complejos de inferioridad rodeados de sentimientos de culpa y temor, su psiquis suele estar afectada por frustraciones y las proyectan mediante presión hacia los colaboradores o víctimas. En cambio, con la víctima que sufre de acoso laboral, no existe indicios o patrones que los identifique de una forma específica; por lo tanto, cualquiera puede ser víctima o sufrir de esta afectación.

Cuando se hace referencia a la empresa como sujeto, se da paso a diversos actores del *mobbing* y la forma en la que este se presenta, depende del rol que cada actor tiene en la relación laboral, es así como el sujeto activo en el *mobbing* puede ser cualquiera de los colaboradores de la empresa porque se presenta entre compañeros de trabajo sean estos de nivel jerárquico similar, operativo, etc., entonces es imperioso definir los tipos o clases de acoso laboral, para poder analizarlos y tratarlos.

La empresa regula la relación entre los trabajadores y tiene la facultad de actuar y reaccionar ante cualquier situación que vulnere los derechos laborales, al ser un sujeto activo debe regular y establecer políticas que ayuden a identificar, prevenir y sancionar los actos o situaciones de violencia física y psicológica.

4. Tipos de acoso laboral o *mobbing*

Los diferentes tipos de *mobbing* hacen que ciertas veces el acoso sea oculto, interpretándolo como una situación de normalidad que obedece a una particularidad de la

personalidad del afectado. Motivos como estos son los que impiden que el acoso laboral llegue a instancias legales; sin embargo, distinguir los distintos tipos de *mobbing* no resulta imposible, y en esta investigación se los describirá.

4.1. Acoso horizontal

En este tipo de acoso, la persona puede ser acosada por uno o por varios compañeros de trabajo que están ubicados en el mismo rango y tienen el mismo rol. “El ataque puede deberse a numerosas causas: celos, envidia, competencia o problemas de tipo personal. Aquí el acosador busca entorpecer el trabajo de su colega o compañero de trabajo con el objetivo de deteriorar su imagen o carrera profesional” (Caamaño 2011, 223).

En esta clasificación de acoso los sujetos del acoso están ubicados en el mismo nivel de responsabilidad laboral, pertenecen generalmente al mismo grupo de trabajo obedecen a las órdenes impartidas por el mismo sujeto que tiene un rango superior al de ellos y el acoso puede provenir de uno o varios compañeros de trabajo (Rojas 2005, 234), “generalmente, se produce con el objeto de perjudicar el ascenso del acosado, a quien los acosadores vislumbran como un peligro para su propio ascenso” (Arciniega 2009, 16).

4.2. Acoso vertical ascendente

Morales (2016, 76) establece que el acoso vertical ascendente es la manera en que un empleado de nivel jerárquico superior de la compañía es sujeto a sufrir ataques de uno o varios colaboradores, este hecho suele ocurrir cuando el trabajador es nuevo o recién ingresado a la compañía y los colaboradores presentan resistencia y no aceptan su forma de dirigir, también se presenta cuando el trabajador es promovido y sus colaboradores no aceptan su jerarquía. Otro factor que puede promover este tipo de acoso son los escenarios de desigualdad en el personal, referente a comportamientos individuales afines por parte del sujeto agresor (Parra 2011, 68).

Según De Pablo (2007, citado en Parra 2011, 68) algunas situaciones que dan paso a la aparición de este tipo de acoso son: “1. Grupo de trabajadores que se rebela contra la designación de un responsable que le ha sido impuesto y no es aceptado de manera alguna. 2. El grupo se rebela al superior por su conducta autoritaria, arrogante y parcial. 3.

Situaciones de falsas acusaciones de acoso psicológico que denuncia el subordinado, el cual posee una personalidad paranoica.”

En la misma línea, para Riquelme (2006, 43) este tipo de *mobbing* se produce cuando una persona externa se vincula a la organización como nueva e ingresa con un rango superior. Se la considera poco usual debido a las improbabilidades de que un agresor de nivel inferior jerárquicamente hostigue a uno de nivel superior por la autoridad innata del cargo, pero podría existir.

4.3. Acoso vertical descendente

Este tipo de acoso se lo evidencia cuando el agresor es el jefe y realiza actos de hostigamiento a la víctima, abusa del grado jerárquico inferior de la víctima. Este tipo de *mobbing* suele tener mayor incidencia porque el nivel jerárquico suele inferir y motivar a que el agresor considere que es capaz de demostrar su superioridad.

Hirigoyen (2001, 269) indica que “el acoso laboral descendente es el que ejerce el empresario o superior jerárquico sobre sus subordinados. Las conductas que implican esta modalidad de acoso suelen ser desprecios, así como falsas acusaciones que pretenden minar al trabajador acosado. El acosador hace valer su poder frente a sus subordinados mediante estas conductas.”; incluso, “el acosador puede tener como finalidad la de salvaguardar su posición jerárquica o buscar que el trabajador acosado abandone voluntariamente la organización empresarial” (Barrado et al. 2016, 33).

A diferencia de las clasificaciones antes descritas, en el acoso vertical descendente este tipo de acoso generalmente procede de una sola persona, sin perjuicio de que también pueda provenir de varias (Rojas 2005, 234) y es considerado como el tipo de acoso más común, Piñuel (2009, citado en Barrado *et al.* 2016, 33) como se mencionó anteriormente, en esta clasificación el acosador suele ser el dueño de la organización que hace valer el rango jerárquico y el poder que tiene.

5. Grados o fases del acoso laboral

El acoso laboral va adquiriendo ciertos grados a medida que evoluciona, y sus consecuencias se reflejan en la gravedad de la afectación que provocan en la víctima. Los grados del acoso laboral se clasifican por la intensidad, la frecuencia y la duración con que aparecen estas conductas de acoso, a tal punto de dejar en la indefensión de la víctima.

Vélez y Lahoz (2008) consideran que existen tres grados de evolución del *mobbing*:

El primero es cuando la persona afectada tiene que confrontar al acosador, y lo realiza de dos diferentes maneras tales como: omitir o hacerse el desentendido frente a su victimario, también puede confrontar a su fustigador o atacante. Queda en claro que la persona perjudicada presenta ciertos sentimientos de ansiedad y confusión por los acontecimientos. El segundo grado del *mobbing* es cuando la persona afectada presenta algún tipo de inconveniente al momento de omitir o tratar de ignorar al atacante, debido a que su ambiente de trabajo y familiar opta por reducir la incidencia de estas actuaciones, como síntomas en la persona afectada es depresión, aislamiento e insomnio. El tercer grado, es evidente cuando existe un alto grado de ausentismo de la persona afectada, generalmente presenta casi el 100% de inasistencia al trabajo, y su reingreso es nada probable, debido que el daño emocional ya es notable, por lo tanto es necesario que se requiera de la intervención de un experto en la rama de psicología o psiquiatría el cual auxilie y trate los síntomas que pudiere tener, entre los síntomas más comunes que presentan las personas afectadas son: agresividad, depresión, ansiedad y tendencias que atenten contra su vida, las personas que presentan este tipo de patologías perturban a su familia y amigos. (Vélez y Lahoz 2008, citado por Morales 2015, 24),

En esa misma línea, Fernández y Nava (2010, 68) consideran tres grados del *mobbing*, en el primer grado, la víctima se puede defender de las agresiones por acoso y logra conservar su trabajo, el segundo grado causa en la víctima dificultad para eludir ataques del agresor, y en el tercer grado el daño psicológico provocado a la víctima que finalmente ocasionan que se requiera de un seguimiento más especializado.

Es importante poder identificar el *mobbing* dentro de la empresa cuando esté en el primer grado. Cuando el acoso laboral ha llegado al segundo grado es pertinente que la organización interfiera y logre mitigar las consecuencias de este, si se lo identifica en las etapas iniciales se podrá prevenir y evitar consecuencias graves para la víctima.

6. Características del acosador y la víctima

Algunas investigaciones intentan describir lo que a una persona la lleva a convertirse en un acosador. El estudio de esta conducta ha sido un tema de interés para diversos investigadores que buscan entender e identificar el porqué de estos actos; así

también, conocer las características que tienen las víctimas y que las hace susceptibles o vulnerables al acoso laboral. Las respuestas a estas dudas se han centrado en un estudio que ha permitido conocer la personalidad de la víctima y del victimario, relacionándolo con un tipo de patología.

En esencia los acosadores suelen ser personas mediocres, inseguras, desconfiadas, inoperantes y pueden presentar comportamientos y actitudes arrogantes [...] muchas de las técnicas de las que se valen estos hostigadores suelen ser muy sutiles, no deben levantar sospecha, el objetivo es desprestigiar a su víctima frente a la organización para provocar su salida por medio de calumnias, rumores mal intencionados, ridiculizándola, burlándose, criticándola, amenazándola verbalmente o por escrito, invadiendo su privacidad (Duque 2010, 4).

Por otro lado, el psiquiatra español Rivera (1997, 2) en su artículo el trastorno por Mediocridad Inoperante Activa - Síndrome (MIA), hace un aporte significativo sobre el acoso laboral y lo describe como una patología, es decir como una enfermedad sea esta física o mental.

Cuando el acoso laboral se ha infiltrado en las organizaciones afecta a diversas áreas y puede incluso encapsularse en grupos pequeños o en individuos cuyas funciones son de menor responsabilidad, pero vitales para los procesos organizativos, e influye en los procesos de las empresas y entorpece o aniquila el avance o crecimiento del personal que tiene potencial de crecimiento.

Rivera (1997, 2-3) describe tres tipos de mediocridad:

Tipo 1: Forma simple. Constituye la manifestación más sencilla, que no es grave, y puede fácilmente pasar desapercibida. La mediocridad favorece la conformidad, y, en muchas culturas, la conformidad asegura la felicidad.

Tipo 2: Mediocridad inoperante, un poco más grave, en la que se presentan ya algunas complicaciones susceptibles de dificultar una buena adaptación. Mientras que el mediocre simple sigue razonablemente las directrices predominantes, sin esforzarse más allá de las mínimas exigencias externas, en este segundo tipo se añaden elementos pasivo-agresivos y una cierta tendencia a imitar los procesos de actualización del sujeto normal.

Tipo 3: Mediocridad Inoperante Activa, abreviadamente, síndrome MIA. Es la variante realmente maligna, tanto por sus efectos como por sus peligrosas tendencias destructivas e invasivas. En primer lugar, el individuo afecto de MIA desarrolla fácilmente una gran actividad, inoperante, por supuesto, acompañada de un gran deseo de notoriedad y de control e influencia sobre los demás, que puede revestir de tintes casi mesiánicos.

El autor plantea la existencia de tres tipos de mediocridad que se presenta desde una forma simple hasta la más grave que es en Síndrome MIA. Por la descripción planteada, la forma simple incluso podría considerarse como un comportamiento propio de la naturaleza humana, tal vez una aparente burla, o juegos entre compañeros que pueden pasar desapercibidos como el inicio de acoso laboral debido a que esta forma no es

considerada como grave. Entonces, el acoso laboral, incluso desde una forma simple, debe ser identificado de forma temprana para evitar consecuencias graves a futuro, donde los efectos producidos por el Síndrome MIA hayan afectado la salud física o emocional de los trabajadores.

Al respecto, para Rivera (1997, 3) el sujeto que padece el síndrome MIA es “altamente peligroso, desarrolla gran actividad inoperante, entorpece los procesos de las personas más brillantes, generan gran cantidad de trabajo innecesario, paran todo el proceso creativo de sus víctimas, es controlador, ejerce gran presión sobre sus objetivos, busca sobresalir por encima de los demás a pesar de su incompetencia profesional”. En ese sentido, los acosadores hacen uso de su poder para poder intimidar a la víctima, incluso puede lograr modificar el esquema de trabajo de la organización debido a que ejercer presión y modifican su comportamiento; pero ¿qué características de los trabajadores atrae al acosador? y ¿qué factores hacen que las víctimas soporten el acoso laboral?

Al investigar sobre qué características se atribuyen a la víctima se entendió que varios de los factores que los hacen vulnerables al acoso laboral se crean incluso desde sus hogares, desde la niñez y que las características de su personalidad pueden influir para convertirse en una víctima del acoso o en un acosador. Para Cano y Vargas (2018, 62) “es frecuente que las víctimas muestren condiciones de debilidad física o psicológica, baja autoestima, discapacidades, retraimiento, ansiedad o liderazgo pasivo. En ocasiones la víctima termina aceptando las acusaciones que soporta, convenciéndose de estar en condición de inferioridad [...]”.

Continuando con el análisis, el autor también considera que las víctimas pueden ser caracterizadas como pasivas o activas. Las víctimas pasivas o sumisas generalmente no reaccionan a los ataques, ni a las provocaciones, mucho menos reclaman o informan frente a situaciones de acoso, en algunas ocasiones los acosados dan indicios de temor y denotan debilidad y sufrimiento. Algunas víctimas desconocen las circunstancias del acoso, otros lo relaciona con alguna peculiaridad personal, como sobrepeso, discapacidad física o mental, la manera de expresarse, su origen étnico, condición socioeconómica, que difiere al resto (Cano y Vargas 2018, 62) .

Los trabajadores que son acosados y que se han convertido en víctimas pasivas pueden sentir inseguridad o incluso pueden sentir que tienen características que disminuye su autoestima, condición que le impide reaccionar ante los ataques del

acosador. Según Cano y Vargas (2018, 62) “algunos estudios muestran que cabe relacionar las víctimas pasivas con familias que han sido o son sobreprotectoras” ocasionando que no tengan la capacidad de autodefenderse y exponer su malestar en cualquiera que sea el ámbito en el que suceda el acoso.

Los individuos martirizados activos, agredidos o alborotados son aquellas que reaccionan con arrebatos ante el acoso, ante este tipo de acciones su reacción se convierte en descargo del acoso que dio inicio el agresor o por terceros, reproduciendo su agravio y degradación de manera reiterada y repetitiva. Los individuos que son víctimas reaccionan de diferentes maneras o tipos tales como violencia verbal y física, con manifestaciones muy evidentes de sufrimiento. (63)

Al respecto, se lista varias características que definen al acosador y a la víctima, y que estas características pueden haberse desarrollado desde la infancia hasta llegar a influir y formar la personalidad del adulto que se comporta como víctima o como agresor. Incluso la forma en la que la víctima reacciona ante el acoso puede estar relacionado con diversos criterios de la formación de su personalidad en el hogar.

7. Efectos del acoso laboral o *mobbing* en las víctimas

El efecto del acoso laboral afecta principalmente a la víctima, estos factores externos pueden modificar la salud laboral de los trabajadores y “las consecuencias que genera el acoso laboral no solo son graves para quienes lo padecen directamente, el efecto trasciende al trabajador: impacta a su familia, y el rendimiento y la productividad de las empresas o instituciones donde se manifiesta dicho fenómeno”(Ibarra et al. 2015, 2).

“A largo plazo, el acosado puede presentar aislamiento social, problemas familiares y económicos por ausentismo laboral o despido. Pueden darse casos en los que en la víctima aparezcan ideas suicidas, que en situaciones extremas pueden ser puestas en práctica” (Cardona y Ballesteros 2005, 103).

El acoso moral resulta, dados sus efectos, una forma de violencia muy dañina debido al impacto que tiene en la vida de la víctima. Puede provocar consecuencias en la salud del trabajador, tanto en el aspecto físico como en el psicológico ya que el acoso laboral siempre será difícil de probar para la víctima (Arciniega 2009, 20).

Asociación Americana de Psiquiatría (2000 citado en Einarsen y Lars 2006, 256) cita que “los síntomas característicos del trastorno por estrés postraumático incluyen, entre otros; recuerdos dolorosos del evento traumático, evitación persistente de

situaciones que recuerden la experiencia vivida, e hiperactivación manifestada en problemas como dificultades de sueño y concentración”.

El profesor Leymann en su LIPT da a conocer algunas consecuencias sobre el hostigamiento en el lugar de trabajo, que a continuación se describe en la tabla 2.

Tabla 2
Consecuencias que afectan a los trabajadores que sufren violencia y hostigamiento en el lugar de trabajo

Consecuencias personales	
<ul style="list-style-type: none"> Afectación muy diversa: – Miedo acentuado y continuo Ansiedad, estado constante: – Sentimientos de amenaza Generalización de la ansiedad – Sentimientos de: –fracaso –impotencia –frustración –infravaloración –apatía Trastornos emocionales: Distorsiones cognitivas – Concentración – Atención – Memoria Comportamientos sustitutorios: – Adicciones – Conductas de evitación 	<ul style="list-style-type: none"> Agravamiento de problemas previos – Enfermedades – Trastornos diversos Trastornos psicósomáticos – Somatizaciones múltiples – Alteraciones del sueño – Trastornos de la alimentación Trastornos de la conducta social – Susceptibilidad – Hipersensibilidad – Aislamiento – Evitación – Irritabilidad – Agresividad – Inadaptación Afectación grave – Indefensión – Depresión
Consecuencias laborales	Consecuencias sociales y comunitarias
<ul style="list-style-type: none"> – Mal clima y ambiente de trabajo – Afectación de la calidad y cantidad del trabajo – Interferencias en los circuitos de información y comunicación – Descenso de la creatividad e innovación – Pérdida de motivación – Despreocupación por la satisfacción de los clientes – Mayor ausentismo y bajas laborales – Aumento notable de las consultas al servicio médico – Aumento de la probabilidad de accidentes –por desatención –por negligencia –por descuidos instantáneos –voluntarios 	<ul style="list-style-type: none"> – Pérdida de fuerza de trabajo y de población activa – Aumento del gasto económico dedicado a bajas laborales y/o jubilaciones e incapacidades – Aumento del presupuesto económico y del estrés de los recursos sanitarios – Aumento en la población general de las atribuciones negativas hacia los efectos del trabajo
Consecuencias familiares	
<ul style="list-style-type: none"> – Malestar en las relaciones laborales – Agresividad e irritabilidad – Pérdida de ilusión e interés por los proyectos comunes – Abandono o desplazamiento de las responsabilidades y compromisos familiares – Trastornos médicos y psicológicos en otros miembros del sistema familiar – Afectación de la afectividad y del deseo sexual – Separación matrimonial 	

Fuente: Escala Cisneros (Piñuel y Fidalgo, 2004)

La tabla N° 2 describe la magnitud de la afectación que puede provocar el acoso laboral, pues no se trata solamente de las consecuencias en la víctima, si no, como puede llegar a afectar todo su entorno debido a que los humanos somos seres sociales que vivimos en continua relación con la sociedad.

8. Efectos del acoso laboral o *mobbing* en las empresas

Los efectos del acoso laboral pueden ser varios, las consecuencias se evidencian en la persona que lo padece como en la empresa, el lugar donde se produce el problema; con el *mobbing* pierden todos los integrantes de la organización: la víctima principalmente, pero también la empresa. El clima de tensión que ocasiona el *mobbing* no facilita la ejecución oportuna de las actividades laborales.

López y Vázquez (2003 citado en Verona, Déniz, y Santana 2014, 423-25) indica que las empresas enfrentan aspectos negativos con la presencia del acoso, entre otros efectos puede ser:

- a) Una disminución de su productividad y de su eficacia por el mal clima de trabajo.
- b) Un aumento del tiempo de trabajo perdido en bajas laborales, enfermedades, accidentes e incapacidades.
- c) La necesidad de formar nuevos trabajadores para sustituir a los que están de baja médica o que se han ido, a esto hay que sumar el coste del tiempo de adaptación necesario al puesto de trabajo del nuevo empleado.
- d) La pérdida de los trabajadores más brillantes (tanto los que son objeto de *mobbing* como aquellos que tienen características parecidas a la víctima y piensan que serán los siguientes).
- e) La desaparición de la eficiencia por la extensión de la mediocridad técnica y humana.
- f) Un mal clima de trabajo lo que dificultará el trabajo en equipo, así como las colaboraciones y la comunicación entre miembros de la organización.
- g) Un peor trato tanto a los clientes como a los proveedores (con lo cual disminuirá su número).

Las consecuencias negativas del acoso laboral afectan considerablemente a la organización; el clima laboral cambia y los trabajadores no se sienten identificados con la organización, la rotación del personal incrementa porque los trabajadores buscan otros espacios y nuevas oportunidades laborales, influye en la curva de aprendizaje, que finalmente se refleja en la productividad de los trabajadores y calidad de sus productos o servicios. El trabajador acosado trabaja menos, puede ser porque no puede o porque no le permiten desempeñar eficientemente sus funciones, lo que se traduce en costos de productividad.

9. El acoso laboral o *mobbing* en la legislación internacional y ecuatoriana

Para entender y tratar el *mobbing* es recomendable conocer la normativa internacional que lo regula y las exigencias que las leyes ecuatorianas lo reglamentan; así también, se debe mencionar que la unidad de talento humano o quien tenga estas

funciones debe actuar de conformidad a lo que estas leyes dispongan.

El derecho al trabajo está amparado en la Declaración Universal de Derechos Humanos que fue adoptada en la Asamblea General de las Naciones Unidas el 20 de diciembre de 1948. Esta declaración manifiesta que todas las personas son libres e iguales tanto en dignidad como en derechos, así como ninguna persona puede ni debe ser sometido a crueles maltratos y torturas, tampoco se vulnerará de manera arbitraria su vida privada, familia y domicilio.

La Declaración Universal de Derechos Humanos establece que el trabajo es un derecho y lo describe en cuatro características que se citan a continuación:

1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.
2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.
3. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social.
4. Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses. (Naciones Unidas, art. 23)

Al respecto, la Declaración Universal de los Derechos Humanos hace mención de manera general al derecho al trabajo que poseen todos los individuos, que debe efectuarse bajo ciertas condiciones y características para el adecuado desenvolvimiento de las relaciones laborales, con un salario justo, libre de hostigamiento y acciones que atenten contra la dignidad de los trabajadores.

Continuando con el pronunciamiento de los organismos internacionales, es pertinente citar el Convenio 190 sobre la violencia y el acoso fue aprobado por la OIT el 25 de junio de 2019. El Convenio 190 tiene 20 artículos, e indica que los países deberán “respetar, promover y asegurar el disfrute del derecho de toda persona a un mundo del trabajo libre de violencia y acoso”. Esto implica, que se deberán establecer nuevos lineamientos que permitan garantizar que el estado y las organizaciones luchen con la violencia y el acoso.

El Pleno de la Asamblea Nacional del Ecuador, el 17 de enero de 2021 ratificó por unanimidad acogerse al Convenio sobre la Eliminación de la Violencia y Acoso en el ámbito laboral de la Organización Mundial del Trabajo (OIT), lo cual implica que el estado ecuatoriano debe modificar y ajustar su normativa de conformidad a las disposiciones que señala el mencionado convenio.

Al respecto, se cita tres artículos:

El art. 4 señala: “[...] h) garantizar que existan medios de inspección e investigación efectivos de los casos de violencia y acoso, incluyendo a través de la inspección del trabajo o de otros organismos competentes.”

Sobre este artículo, el Ministerio de Trabajo deberá fortalecer su gestión para realizar una inspección exhaustiva sobre el acoso laboral, para que las organizaciones se sientan en la obligación de actuar de conformidad a la ley y poco a poco se transforme la cultura de las organizaciones para que velar por los derechos laborales no sea una obligación si no un acto voluntario.

Art. 9.- Todo miembro deberá adoptar una legislación que exija a los empleadores tomar medidas apropiadas y acordes con su grado de control para prevenir la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, incluidos la violencia y el acoso por razón de género, en particular, en la medida en que sea razonable y factible:

- a) adoptar y aplicar, en consulta con los trabajadores y sus representantes, una política del lugar de trabajo relativa a la violencia y el acoso;
- b) tener en cuenta la violencia y el acoso, así como los riesgos psicosociales asociados, en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo;
- c) identificar los peligros y evaluar los riesgos de violencia y acoso, con participación de los trabajadores y sus representantes, y adoptar medidas para prevenir y controlar dichos peligros y riesgos, y
- d) proporcionar a los trabajadores y otras personas concernidas, en forma accesible, según proceda, información y capacitación acerca de los peligros y riesgos de violencia y acoso identificados, y sobre las medidas de prevención y protección correspondientes, inclusive sobre los derechos y responsabilidades de los trabajadores y otras personas concernidas en relación con la aplicación de la política mencionada en el apartado a) del presente artículo.

Art. 10 establece [...] b) garantizar un fácil acceso a vías de recurso y reparación apropiadas y eficaces y a mecanismos y procedimientos de notificación y de solución de conflictos en los casos de violencia y acoso en el mundo del trabajo, que sean seguros, equitativos y eficaces, tales como:

- i) procedimientos de presentación de quejas e investigación y, si procede, mecanismos de solución de conflictos en el lugar de trabajo;
- ii) mecanismos de solución de conflictos externos al lugar de trabajo;
- iii) juzgados o tribunales;
- iv) medidas de protección de los querellantes, las víctimas, los testigos y los informantes frente a la victimización y las represalias, y
- v) medidas de asistencia jurídica, social, médica y administrativa para los querellantes y las víctimas.

Lo antes descrito, se encuentra establecido en la Constitución del Ecuador, pero no de forma explícita debido a que no existen artículos específicos que traten sobre el acoso laboral, pero si hace referencia a que el trabajo debe aportar seguridad psíquica, moral y sexual o que las actividades laborales se deben ejecutar en un ambiente adecuado y propicio.

Sobre el trabajo, la Constitución del Ecuador expedida por la Asamblea Constituyente en el año 2008, en su artículo 33 cita que “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.” (Ecuador, Constitución de la Republica del Ecuador 2008, art. 33)

Así mismo, el artículo 11, numeral 2 establece que:

Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades. Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socioeconómica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos. La ley sancionará toda forma de discriminación;(art. 11)

El artículo antes expuesto, refiere a que nadie puede ser discriminado por ninguna situación, si por cualquier distinción personal o colectiva, lo que permite entender que, en el acoso, cuando suceden situaciones como burlas, discriminación, malos tratos etc., se está vulnerando varios derechos establecidos en la Constitución Ecuatoriana.

Artículo 66, numeral 3, literales a) y b): “Se reconoce y garantizará a las personas:

3. El derecho a la integridad personal, que incluye:

a) La integridad física, psíquica, moral y sexual.

b) Una vida libre de violencia en el ámbito público y privado. [...]”.(art. 66)

Los artículos antes citados hacen referencia a que es un derecho tener un trabajo digno, sin que se afecte la integridad física, psíquica, moral y sexual. Cuando se habla del acoso laboral o *mobbing* los efectos de este pueden influir sobre la salud psíquica del trabajador y de las personas que forman parte de su entorno, entonces se hace imperioso

que el ambiente laboral sea el adecuado; y al respecto, el artículo 326 de la misma Constitución menciona que “El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: [...] 5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”. (art. 326)

Así también, el Artículo 341 indica:

“El Estado generará las condiciones para la protección integral de sus habitantes a lo largo de sus vidas, que aseguren los derechos y principios reconocidos en la Constitución, en particular la igualdad en la diversidad y la no discriminación, y priorizará su acción hacia aquellos grupos que requieran consideración especial por la persistencia de desigualdades, exclusión, discriminación o violencia, o en virtud de su condición etaria, de salud o de discapacidad. [...]”; (art. 341)

La Constitución del Ecuador, busca crear ambientes de trabajo adecuados, pero no basta con la intención, se requiere de normativa y leyes que regulen el actuar de los trabajadores y de los empleadores, entre algunas de estas la Ley Orgánica del Servicio Público y el Código de Trabajo, que desde su ámbito de control regular la relación laboral tanto para el sector público como para el privado.

El 22 de agosto de 2017 la Asamblea Nacional aprobó el proyecto de Ley Orgánica Reformativa a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para prevenir el Acoso Laboral.

La reforma a la Ley Orgánica del Servicios Público considera ciertos cambios, uno de ellos es el Art. 23 literal r) de la Ley Orgánica del Servicios Público establece: “Derechos de las servidoras y los servidores públicos. - Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos: [...] r) No ser sujeto de acoso laboral.” (Ecuador, Ley Orgánica del Servicio Público 2010, art. 23)

Así también, el artículo 48, en el literal ñ) sobre las causales de destitución señala. – “Son causales de destitución: [...] ñ) Atentar contra los derechos humanos de alguna servidora o servidor de la institución, mediante cualquier tipo de coacción, acoso o agresión con inclusión de toda forma de acoso laboral, a una compañera o compañero de trabajo, a un superior jerárquico mediato o inmediato o a una persona subalterna.” (art. 48)

Esta reforma a la LOSEP respecto al acoso laboral incorpora la posibilidad de que un servidor público sea desvinculado si realiza actos de acoso laboral, situación que de cierta manera intenta proteger los derechos de la víctima.

Esta ley continúa con una reforma al Código del Trabajo, y el artículo 42 numeral 36 del Código del Trabajo, dispone que:

Son obligaciones del empleador: [...] 36. Implementar programas de capacitación y políticas orientadas a identificar las distintas modalidades del acoso laboral, para prevenir el cometimiento de toda forma de discriminación, hostigamiento, intimidación y perturbación que se pudiera generar en la relación laboral con los trabajadores y de éstos con el empleador; (Ecuador, Código de Trabajo 2017, art. 42).

El artículo citado en el párrafo que antecede, ya establece como una obligación del empleador implementar programas para identificar el acoso laboral, pero no señala mayores detalles ni características de lo que este debería contener, lo cual deja a criterio del empleador las políticas internas que adopte para la identificación y prevención del acoso laboral.

La reforma a esta ley contempla en su Art. 44 las “Prohibiciones al empleador”; entre ellas, [...] m) “El cometimiento de actos de acoso laboral o la autorización de los mismos, por acción u omisión”. (art. 44).

Al igual que en la reforma a la LOSEP, incorpora para Código de Trabajo las prohibiciones para el trabajador y las causas por las que se puede dar por terminado el contrato, haciendo referencia que el acoso laboral será sancionado indistintamente de la personal que lo ejerza.

“Art. 46.- Prohibiciones al trabajador. - Es prohibido al trabajador: [...] j) El cometimiento de actos de acoso laboral hacia un compañero o compañera, hacia el empleador, hacia un superior jerárquico o hacia una persona subordinada en la empresa” (art. 46).

Artículo 172.- “Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato. - El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos: [...] 8. Por el cometimiento de acoso laboral, ya sea de manera individual o coordinada con otros individuos, hacia un compañero o compañera de trabajo, hacia el empleador o empleadora o hacia un subordinado o subordinada en la empresa.” (art. 172).

“Art. 173.- Causas para que el trabajador pueda dar por terminado el contrato. - El trabajador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, y previo visto bueno, en los casos siguientes:”

4) En casos de sufrir acoso laboral, cometido o permitido por acción u omisión por el empleador o empleadora o sus representantes legales. Una vez presentada la petición del

visto bueno, procederá la apertura de una conciliación que presidirá la autoridad laboral competente, en la que serán oídos, además del interesado, los representantes de los trabajadores y el empleador o quien le represente. La indemnización será la establecida en el segundo inciso del artículo 195.3 de este Código. Atendiendo a la gravedad del caso la víctima de acoso podrá solicitar ante la autoridad laboral competente la disculpa pública de quien cometió la conducta.

Cuando el trabajador o trabajadora presente indicios fundados de haber sufrido acoso laboral corresponderá al empleador o empleadora presentar una justificación objetiva y razonable, suficientemente probada, de las medidas adoptadas y de su proporcionalidad. (art. 173).

El artículo 539 en el primer inciso del Código del Trabajo, respecto a las “Atribuciones de las autoridades y organismos del trabajo, señala que corresponde al Ministerio de Trabajo la reglamentación, organización y protección del trabajo y las demás atribuciones establecidas en este Código y en la Ley de Régimen Administrativo en materia laboral”; (art. 539), es así que en el Ministerio de Trabajo expidió el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-244.

Mediante Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-244 publicado en Registro Oficial 355 del 22 de diciembre de 2020, el Ministerio del Trabajo expide el “Protocolo de prevención y atención de casos de discriminación, acoso laboral y/o toda forma de violencia contra la mujer en los espacios de trabajo” y algunos de los artículos a considerar son:

Art. 4.- De la adopción de medidas de prevención. –

Todas las instituciones y entidades del sector público y empleadores del sector privado deberán adaptar su normativa interna conforme a los preceptos establecidos en el presente Acuerdo Ministerial; en el “Protocolo de prevención y atención de casos de discriminación, acoso laboral y/o toda forma de violencia contra la mujer en los espacios de trabajo”, que se encuentra anexo al presente instrumento; y, demás lineamientos definidos por el Ministerio del Trabajo.

“Art. 8.- De la denuncia. – El/a trabajador/a que se sienta afectada/o por un acto de discriminación, acoso laboral y/o violencia en el ámbito laboral, o el/a trabajador/a que sea testigo de uno de estos actos, podrá presentar una denuncia a través de los siguientes medios”:

- a) Por medio digital, en el Sistema Único de Trabajo – SUT se podrá acceder mediante la página web del Ministerio del Trabajo. La Dirección de Contacto Ciudadano, remitirá las denuncias receptadas a las Direcciones Regionales de Trabajo y Servicio Público ubicadas a nivel nacional; y,
- b) Por medio físico, a través de las ventanillas de atención ciudadana de la Planta Central y de las Direcciones Regionales; y, Delegaciones Provinciales de Trabajo y Servicio Público ubicadas a nivel nacional. Las denuncias serán registradas por la Dirección de

Secretaría General en el Sistema de Gestión Documental Quipux y las remitirá a las Direcciones pertinentes, según la jurisdicción a la que corresponde la denuncia.

“Art. 9.- De los requisitos de admisibilidad de la denuncia. - La denuncia deberá cumplir con los siguientes requisitos de admisibilidad”:

- a) Designación de la autoridad ante quien se propone la denuncia (Inspector del Trabajo);
- b) Nombres y apellidos completos, número de cédula de identidad, ciudadanía o pasaporte, estado civil, edad, profesión u ocupación y dirección domiciliaria de la o el denunciante;
- c) Nombre y RUC del empleador;
- d) Nombres y apellidos completos de la persona contra quien se propone la denuncia y cargo que desempeña;
- e) Narración clara y detallada de los hechos que sirven de fundamento de la denuncia, debidamente organizados y numerados;
- f) Dirección del lugar en el que debe notificarse a la o el denunciado, y correo electrónico para el mismo efecto, en caso de conocer;
- g) Medios de prueba del hecho denunciado; y,
- h) Correo electrónico de la o el denunciante para recibir notificaciones.

Como se evidencia en los artículos antes citados, este acuerdo establece directrices para realizar una denuncia ante de acoso laboral en el Ministerio de Trabajo; y, si bien aún hay mucho por hacer es un gran paso que el acoso laboral este reconocido en la legislación ecuatoriana; sin embargo, la responsabilidad absoluta está en las empresas y en el personal que la administra, para que actos que atenten contra los derechos laborales no ocurran.

Capítulo segundo

Marco contextual y metodológico

1. Reseña histórica

La empresa "TRANS EXPRES S.A", desde el año 1994, ha realizado movilizaciones de taladros de perforación tales como: RIG: 22, 23, 117, 121, 132, 138, 176, 190; de diferentes capacidades, pesos y estructura que son de propiedad de la compañía "Helmerich & Payne del Ecuador, Inc.", la misma que opera en diferentes bloques en el oriente ecuatoriano.

Desde junio de 1998 hasta octubre de 2003, suscribió el contrato "servicio de transporte externo de carga pesada y extra pesada"; y desde noviembre de 2003, hasta mayo de 2006 el contrato servicios de transporte de carga, equipos de levantamiento de carga, administración de operaciones logísticas y manejo de inventarios en las bodegas con la compañía occidental "*Exploration And Production Company*"; este contrato subrogó la unidad temporal de operaciones logística bloque (UV 15) hasta la finalización del mismo.

Desde el 29 de julio del 2008 hasta el 25 de mayo de 2010 con "Petroamazonas" suscribió el contrato de servicio de transporte terrestre de carga, equipos de levantamiento de carga, administración de operaciones logísticas y manejo de inventarios en las bodegas de CPF y EPF, y movilización de las torres de perforación y reacondicionamiento de pozos dentro de las instalaciones del bloque 15. El objeto de este contrato se mantuvo hasta el 29 de septiembre del 2014.

Adicionalmente, la empresa "TRANS EXPRES S.A." ha realizado trabajos para las empresas "Oryx Ecuador Energy Company y Alberta Energy Company entre otras.

1.1 Misión de la empresa

"TRANS EXPRES S.A." tiene como visión ser una empresa pionera en el transporte y servicios petroleros, logística, construcción e importación de suministros y equipos; constituyéndonos en socios estratégicos de nuestros clientes brindándoles

confianza, calidad y seguridad; generando beneficios a nuestros trabajadores y accionistas; siempre en armonía con el medio ambiente.

1.2. Visión de la empresa

La empresa tiene como visión ser reconocida internacionalmente en la provisión de servicios petroleros, logística, transporte pesado e importación de equipos, con personal altamente calificado y competente.

1.3. Políticas de calidad de la empresa

La política de calidad se manifiesta mediante el firme compromiso con los clientes de satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, a través de la calidad en el servicio y en el profesionalismo de todo su personal, impulsando la mejora continua y manteniendo los estándares de seguridad y cuidado del medio ambiente; creamos confianza en nuestros clientes y proveedores ofreciendo respuestas inmediatas, trato adecuado y precio justo.

Para llevar a cabo esta política la empresa se compromete a diseñar, establecer y operar con un sistema de gestión de la calidad altamente eficiente.

1.4. Estructura del área administrativa

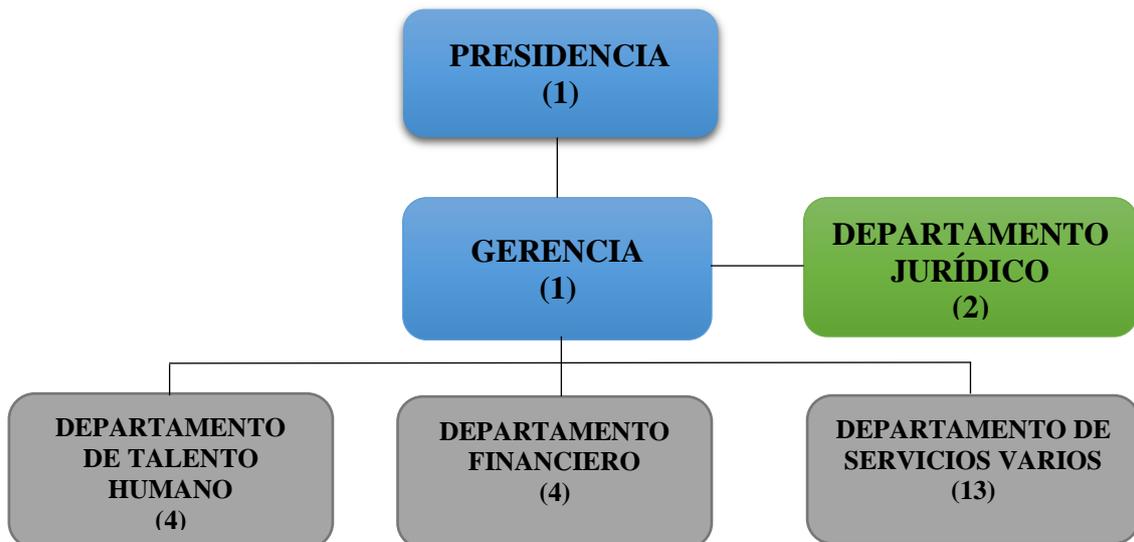


Figura 1 Estructura del área administrativa

Fuente y elaboración propias

La figura 1 expone la estructura del área administrativa en la que se va a ejecutar esta investigación, además indica el número de trabajadores por departamento, en los que se aplicó las entrevistas y el Barómetro de Cisneros.

2. Metodología de investigación

Para efectuar esta investigación, fue indispensable conocer la situación actual de la empresa y del área administrativa en la que se presumía la presencia de acoso laboral; y, con la finalidad de recolectar datos válidos se aplicó dos herramientas de investigación.

- Entrevistas a trabajadores
- Cuestionario (Barómetro de Cisneros)

Debido a que se empleó dos herramientas de investigación se afirma que por un lado es de carácter cualitativo por la aplicación de una entrevista semiestructurada, toda vez que los resultados son referentes al caso estudiado – no pueden ser generalizados – y los datos son subjetivos. Las entrevistas permitieron contextualizar la situación y realizar un sondeo exploratorio sobre la existencia de situaciones de acoso.

Así también, esta investigación es de carácter descriptiva, dado que la aplicación del cuestionario (Barómetro de Cisneros) busca realizar una primera aproximación sobre la existencia del acoso laboral en la empresa “TRANS EXPRESS S.A”, situación que permitió decidir si efectivamente se deben realizar investigaciones posteriores y con mayor profundidad.

3. Población

La población objetivo de este caso de estudio es el área administrativa de la empresa TRANS EXPRES. S.A, que está conformada por: presidente, gerente, dos trabajadores del departamento jurídico, cuatro trabajadores del departamento de talento humano, cuatro trabajadores del departamento financiero y trece trabajadores del departamento de servicios varios, que conforman un total de veinte y cinco trabajadores en toda el área; por lo tanto, la aplicación del cuestionario de la Escala de Cisneros se realizó a la totalidad de la población.

4. Herramientas de recolección de datos

4.1 Entrevista

La necesidad de realizar un diagnóstico para identificar el *mobbing* en la organización, nació por la preocupación de un directivo de talento humano, quien comunicó que el personal del área administrativa ha sido sujeto de varios actos de acoso laboral. Por esta razón, con la finalidad de contextualizar la situación y determinar si amerita o no el presente estudio, inicialmente se realizó una entrevista a tres trabajadores, específicamente dos mujeres y un hombre que desempeñaban roles de ejecutor de procesos, supervisor y de nivel jerárquico.

Se seleccionó a una persona de cada rol con la finalidad de entender desde diversas perspectivas la situación de la empresa y de esta forma proceder con la aplicación del Barómetro de Cisneros para la identificación del *mobbing*.

En este análisis se tomó en cuenta los cuatro principales grupos de prácticas de intimidación o acoso laboral que plantea Hirigoyen (2001 citada en Tolfo y Krawulski 2013, 8), así como la frecuencia con la que es practicado que, según Leyman (1999, 37) la acción debe ser repetitiva o persistente y debe ocurrir al menos una vez por semana por un lapso de 6 meses.

La entrevista constó de 8 preguntas, y los temas que se abordaron para identificar si existe indicios de acoso laboral fueron:

Precarización de las condiciones de trabajo

En las entrevistas realizadas a los trabajadores con rol ejecutor de procesos y rol de supervisor, expusieron algunas situaciones que encajan en la clasificación de precarización de las condiciones de trabajo como: discrepar sistemáticamente en las decisiones, no tomar en cuenta sus opiniones, criticar su trabajo de forma injusta o exagerada, entre otras.

De la entrevista que se realizó al trabajador de la empresa TRANS EXPRES S.A., que desempeña un rol de ejecutor de procesos se pudo conocer lo siguiente:

Físicamente no he recibido maltrato por parte de compañeros y jefes inmediatos, pero lo que sí ha pasado es que han desacreditado mi trabajo, pero de una forma exagerada. Es como que hicieran más grande de lo que es el problema y eso afecta o nos afecta

emocionalmente porque a uno le hacen sentir incompetente y ciertas veces podría decir que nos hacen sentir tontos, por así decirlo. (Llerena 2021, entrevista personal; ver Anexo 2)

Aislamiento y negación a la comunicación

Sobre el aislamiento y la negación de la comunicación se pudo conocer que se restringe la libre comunicación a los trabajadores bajo la consideración que afecta a su rendimiento laboral; sin embargo, esta situación ha provocado que los trabajadores se sientan aislados y excluidos de otros grupos sociales que se crean en la organización.

En el siguiente párrafo se cita lo expuesto por el trabajador que desempeña un rol de ejecutor de procesos:

¿Alguna vez se ha sentido aislado/a del grupo de trabajo o lo han hecho con algún integrante de la organización?

De mis compañeros de trabajo, con los que comparto de manera muy cercana no, pero con las otras áreas sí, usted puede ver que estamos muy cerca todos, es fácil ver lo que pasa en toda esta área. Muchas veces nos prohíben mantener contacto que no sea laboral con las otras áreas porque dicen que nos distraemos, entonces de manera indirecta nos excluimos. (Llerena 2021, entrevista personal; ver Anexo 3)

Ataque contra la dignidad de la persona

En este aspecto, al analizar algunas de las acciones que encajan como ataque sobre la dignidad humana se identificó que el trabajador con rol de supervisor ha sufrido burlas sobre sus orígenes por parte de sus compañeros de trabajo y directivos, mencionó que a pesar de que es un aspecto que le ha molestado, intenta ser paciente.

Si tuve una mala experiencia, por expresarme con modismos propios de mi provincia, se reían, e incluso hacían bromas pesadas que ya sobrepasaban mis límites, pero como lo dije anteriormente, intento ser bastante paciente, no se puede tener problemas en el trabajo. (Llerena 2021, entrevista personal; ver Anexo 4)

Violencia verbal, física o sexual

Otro aspecto que llamó la atención, es que en la empresa existan situaciones de violencia física y verbal, lo cual desde un punto de vista profesional es crítico para los trabajadores y la empresa.

A continuación, se expone lo que mencionó el trabajador con rol de operativo sobre la amenaza de violencia física de la que ha sido testigo en la empresa.

¿Qué tipo de expresiones o acciones realizan como muestra de irrespeto?

Mediante gritos, ridiculizan frente a sus compañeros, e incluso nos ignoran. Cierta vez a una compañera le jalonearon el hombro, ella obviamente se molestó y por eso y otros motivos más la empresa tiene algunas demandas laborales. Algunas de ellas son por despidos intempestivos. (Llerena 2021, entrevista personal; ver Anexo 3)

Frecuencia

Respecto a la frecuencia con la que ocurrió no se pudo determinar en las entrevistas, pero se abordará en la aplicación del Barómetro de Cisneros. Brevemente de las entrevistas realizadas se concluyó que estos actos son repetitivos en la empresa.

Análisis general de las entrevistas

De manera general sobre las entrevistas realizadas, los informantes dieron a conocer varias situaciones de la organización que ellos identificaban como experiencias de acoso laboral. Algunos factores que indicaron y se resalta, son el desprestigio laboral y la poca comunicación que existe en el área administrativa por temor a las represalias. A medida que se desarrolló la entrevista se conoció que existe desprestigio personal y que la carga laboral en algunos casos es extrema y en otros está por debajo de sus capacidades. Es decir, la distribución del trabajo es vista como inequitativa. Otro factor que llamó la atención fue el uso de epítetos que denigran e incomodan a los trabajadores definiéndolo como violencia verbal.

La entrevista del trabajador con rol de operativo es más explícita y se concluyó en primera instancia que existe acoso laboral en la empresa de estudio.

La versión del segundo trabajador con rol de supervisor corrobora lo expuesto por el trabajador con rol de operativo, confirmando el malestar y la inconformidad de los trabajadores de distintos niveles.

Finalmente, la última entrevista con la persona de rol jerárquico difiere significativamente con lo indicado por los trabajadores anteriores. La posición y el rango que ocupa esta persona influyó en las respuestas de la entrevista, razón por la que no guarda relación con la información proporcionada por los otros colaboradores.

Con esta información, después de escuchar los distintos puntos de vista se concluyó que es adecuado y pertinente la aplicación de una herramienta que permita determinar la existencia del acoso laboral o *mobbing*, con la que se podrá identificar categorías y realizar diversos análisis para proponer estrategias.

4.2 La escala Cisneros como herramienta de valoración del *mobbing*

Existen distintas herramientas para identificar el *mobbing* laboral, para el caso de estudio se ha considerado el Barómetro de Cisneros. “En el año 2000 el profesor Iñaki Piñuel, con el objetivo de evaluar no solo el *mobbing* en el entorno laboral de las organizaciones sino también sus consecuencias, elaboró el Barómetro Cisneros, primera herramienta de medida que se utilizó para medir la incidencia del fenómeno del acoso psicológico en España” (Piñuel y Oñate 2004, 11).

Para esta investigación se aplicó “el proyecto Cisneros V, que es el quinto proyecto de investigación monográfica realizado en España sobre la violencia en el entorno laboral y acoso psicológico en el trabajo o *mobbing*” (Piñuel y Fidalgo 2004, 615).

La escala Cisneros es un cuestionario desarrollado por el profesor Iñaki Piñuel de carácter auto administrado compuesto por 43 ítems que objetivan y valoran 43 conductas de acoso psicológico. Dicho cuestionario forma parte del Barómetro CISNEROS (Cuestionario Individual sobre PSicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales), integrado por una serie de escalas cuyo objetivo es sondear de manera periódica el estado, y las consecuencias, de la violencia en el entorno laboral de las organizaciones (616).

Para Fidalgo y Piñuel (2004, 617) la forma de la corrección de la Escala de Cisneros, y hace referencia al cuestionario LIPT-60 (González y Rodríguez, 2003). Estos parámetros globales permiten interpretar y analizar este barómetro, y son: “el número total de estrategias de acoso psicológico, (NEAP), el índice global de acoso psicológico (IGAP) y el índice medio de acoso psicológico (IMAP)”.

A continuación, se describe cada parámetro:

-NEAP: Contaje simple de todas las respuestas distintas de cero (valor entre 0 y 43).

-IGAP: Índice global, obtenido sumando los valores asignados a cada estrategia de acoso psicológico y dividiendo esta suma entre el número total de estrategias consideradas en el cuestionario, es decir entre 43 (valor entre 0 y 6).

-IMAP: Índice medio de intensidad de las estrategias de acoso psicológico experimentadas, obtenido dividiendo la suma de los valores asignados a cada estrategia entre el número total de respuestas positivas. Este número es variable, y viene determinado por el NEAP (valor entre 0 y 6): $IMAP = \text{Suma de la intensidad de cada estrategia} / NEAP$.

Este cuestionario consta de 43 preguntas agrupadas en cinco variables que permite identificar aspectos como la frecuencia, el tipo de acoso, etc., con las que posteriormente se estableció estrategias para la prevención y el tratamiento. Contiene una

escala del 1 al 7, cuyo objetivo es explorar si ocurre de manera periódica situaciones de acoso, y las consecuencias de este tipo de violencia el entorno laboral.

Tabla 3
Variables de la escala de Cisneros

ESCALAS	ITEMS
Degradación Personal	7,16,17,19,20,21,22,23,24,25,26,29,30,31,34,37,42,43,44,45
Degradación Profesional	6,8,9,10,11,15,18,35,38,39,40,41
Exposición al riesgo de modo deliberado	12,13,14,36
Humillación personal	27,28,32,33
Ninguno	3,4,5

Fuente: Escala Cisneros (Piñuel y Fidalgo, 2004)

Elaboración propia

Esta herramienta es de origen español, se realizó una adaptación cultural y validación de cuestionario según el lenguaje ecuatoriano y se obtuvo la “versión 1” que fue aplicada a dos trabajadores de la empresa. Los colaboradores no reportaron inconvenientes respecto al lenguaje del cuestionario, por lo tanto, la primera versión fue considerada como la final.

Las 43 preguntas del cuestionario fueron agrupadas en 5 escalas según la siguiente clasificación (López y Montes 2010, 236):

Tabla 4
Escalas del Barómetro de Cisneros

Nº Pregunta	Preguntas	VARIABLE
3	Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él	Ninguno
4	Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme o me hacen «invisible»	Ninguno
5	Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme	Ninguno
6	Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética	Degradación profesional
7	Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada	Degradación personal
8	Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia	Degradación profesional
9	Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido	Degradación profesional
10	Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias	Degradación profesional
11	Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno	Degradación profesional
12	Me abruma con una carga de trabajo insoportable de manera malintencionada	Exposición al riesgo de modo deliberado
13	Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito	Exposición al riesgo de modo deliberado
14	Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad	Exposición al riesgo de modo deliberado
15	Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente	Degradación profesional
16	Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo	Degradación personal
17	Subestiman y echan por tierra mi trabajo, no importa lo que haga	Degradación personal
18	Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos	Degradación profesional
19	Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo	Degradación personal
20	Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes	Degradación personal

21	Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros	Degradación personal
22	Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados)	Degradación personal
23	Intentan aislar de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos	Degradación personal
24	Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo	Degradación personal
25	Intentan provocarme para «hacerme explotar»	Degradación personal
26	Me menosprecian personal o profesionalmente	Degradación personal
27	Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar	Humillación personal
28	Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal	Humillación personal
29	Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios	Degradación personal
30	Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio	Degradación personal
31	Me gritan, o elevan la voz de manera a intimidarme	Degradación personal
32	Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme	Humillación personal
33	Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí	Humillación personal
34	Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada	Degradación personal
35	Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo	Degradación profesional
36	Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos	Exposición al riesgo de modo deliberado
37	Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación	Degradación personal
38	Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo	Degradación profesional
39	Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables	Degradación profesional
40	Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada	Degradación profesional
41	Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional	Degradación profesional
42	Intentan persistentemente desmoralizarme	Degradación personal
43	Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada	Degradación personal
44	Controlan aspectos de mi trabajo de forma malintencionada para intentar «pillarme en algún renuncio»	Degradación personal
45	Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas	Degradación personal

Fuente Escala Cisneros (Piñuel y Fidalgo, 2004)

Elaboración: (López y Montes 2010, 236)

4.3 Aplicación del cuestionario

Considerando que el período de análisis de este caso de estudio es el año 2020, para la aplicación del cuestionario del Barómetro de Cisneros se realizó la entrega física de los cuestionarios a los 25 trabajadores del área administrativa de la empresa, que estaban laborando en el mes de noviembre del año 2020.

El cuestionario fue respondido en dos grupos según las disposiciones de la empresa para no afectar el cumplimiento de las actividades laborales. En el primer grupo se aplicó el cuestionario a 12 colaboradores y en el segundo el número restante que fue 13 colaboradores. Esta división no corresponde a características específicas de los grupos, si no a la disponibilidad de tiempo debido a que se aplicó a todo el personal.

A pesar que al inicio del cuestionario se mencionó que es de carácter confidencial, dos trabajadores expusieron su temor a que exista alguna represaría por la información que estaban proporcionando; pero se aclaró que los datos procesados se entregarán en grupo y que no comprometerán a ningún trabajador de forma explícita.

4.4 Análisis de confiabilidad interna – Alfa de Cronbach (α)

Con los datos del cuestionario procesados en el programa estadístico Dyane V.4, se consideró pertinente examinar la confiabilidad interna del cuestionario y se aplicó el análisis del coeficiente Alfa de Cronbach (α).

La confiabilidad “es el grado en el que una herramienta de varios elementos mide consistentemente una muestra de la población”; es decir, el grado en el que la medida del instrumento aplicado está libre de errores. En cambio, la consistencia interna, busca medir un constructo que puede ser validado según los ítems que forman la escala (Oviedo y Campo 2005, 573-74).

“El coeficiente α fue propuesto por Cronbach en el año 1951, y es considerado como un estimador de consistencia interna para medidas psicológicas, siendo uno de los índices estadísticos más utilizados a pesar de sus innumerables críticas” (Cascaes et al. 2018,130).

El coeficiente α que mide la confiabilidad de la consistencia interna del instrumento, analiza las respuestas obtenidas y busca una correlación entre ellas, así como una correlación media de las propias preguntas del cuestionario. Es así que, debido a que la herramienta contiene una misma escala de medida, el análisis del coeficiente Alfa de Cronbach (α) se realiza considerando la varianza de los ítems individuales y de la varianza de la suma de los ítems de cada evaluado (Cascaes et al. 2018,133).

Como criterio general, George y Mallery (2003, 131 citado en Hernández y Pascual 2018, 160) da a conocer algunos parámetros para evaluar el coeficiente, y cita que:

- (α) > 0.9 = Excelente
- (α) > 0.8 = Bueno
- (α) > 0.7 = Aceptable
- (α) > 0.6 = Cuestionable
- (α) > 0.5 = Pobre

Para efectos de esta investigación, la confiabilidad interna – Alfa de Cronbach (α) para todo el cuestionario es:

Tabla 5
Coeficiente alfa de Cronbach global del cuestionario

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH GLOBAL
Número de casos: 25
Número de ítems: 43
Coeficiente alfa de Cronbach = 0,9624

Fuente y elaboración propias

De la tabla N° 5, el coeficiente alfa de Cronbach es $\alpha = 0,9624$ para todo el cuestionario considerando las 43 preguntas o estrategias de acoso, y permite concluir que el cuestionario tiene una consistencia interna alta, es decir que el instrumento es confiable.

Para obtener datos más fidedignos, se consideró oportuno realizar un análisis de Cronbach por escalas y el resultado obtenido es el siguiente:

Tabla 6
Coeficiente alfa de Cronbach por escalas

ESCALAS		CRONBACH	INTERPR.
DP	Degradación Personal	0.9551	Excelente
DPR	Desprestigio Profesional	0.8861	Bueno
ER	Exposición al riesgo de modo deliberado	0.4563	Pobre
HP	Humillación personal	0.6071	Cuestionable
N	Ninguneo	0.5576	Pobre

Fuente y elaboración propias

Por otro lado, la tabla 6 refiere a las variables o categorías asociadas a las preguntas del cuestionario; y, la columna 3 detalla los coeficientes de Alfa de Cronbach de cada categoría.

Las variables Exposición al riesgo de modo deliberado, Humillación y Ninguneo tienen como resultado un alfa de Cronbach menor a 0.80, encasillándose en “cuestionable” y “pobre”.

4.4.1 Análisis de los coeficientes de Alfa de Cronbach por escalas del Barómetro de Cisneros.

Como se mencionó anteriormente, el cuestionario tiene un coeficiente Alfa de Cronbach = 0,9624 y al analizarlo por escalas se obtuvo datos inferiores a 0.80 en tres de ellas según el siguiente detalle:

- Exposición al riesgo de modo deliberado ($\alpha = 0.4563$)

- Humillación personal ($\alpha = 0.6071$)
- Ninguneo ($\alpha = 0.5576$)

De estas tres escalas se va a realizar un análisis de la matriz de covarianzas y correlaciones con la finalidad de determinar la pertinencia de eliminar alguna variable y aumentar el coeficiente de Cronbach.

- Exposición al riesgo de modo deliberado ($\alpha = 0.4563$)

Tabla 7

Matriz de covarianzas de la escala “Exposición al riesgo de modo deliberado”

Ítems	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 36
Pregunta 12	34,0000	-4,8000	20,0000	15,8000
Pregunta 13	-4,8000	55,4400	14,6000	-6,0400
Pregunta 14	20,0000	14,6000	62,0000	10,4000
Pregunta 36	15,8000	-6,0400	10,4000	40,6400

Fuente y elaboración propias

Tabla 8

Matriz de coeficientes de correlación simple de la escala “Exposición al riesgo de modo deliberado”

Ítems	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 36
Pregunta 12	1,0000	-0,1106	0,4356	0,4251
Pregunta 13	-0,1106	1,0000	0,2490	-0,1272
Pregunta 14	0,4356	0,2490	1,0000	0,2072
Pregunta 36	0,4251	-0,1272	0,2072	1,0000

Fuente y elaboración propias

De las tablas 7 y 8 se concluyó que la pregunta 13 presenta una covarianza y una correlación menor en comparación al resto de variables, lo cual influye en el valor global del coeficiente Alfa de Cronbach para la escala exposición al riesgo de modo deliberado. Bajo esta consideración, al eliminar esta pregunta del análisis se obtiene una alfa de 0,6051 que aún es inferior a 0.80 que no es aceptable para el caso de estudio.

- Humillación personal ($\alpha = 0.6071$)

Tabla 9
Matriz de covarianzas de la escala “Humillación personal”

Ítems	Pregunta 27	Pregunta 28	Pregunta 32	Pregunta 33
Pregunta 27	56,0000	9,2000	18,6000	22,2000
Pregunta 28	9,2000	71,3600	46,0800	0,1600
Pregunta 32	18,6000	46,0800	66,2400	8,4800
Pregunta 33	22,2000	0,1600	8,4800	56,9600

Fuente y elaboración propias

Tabla 10
Matriz de coeficientes de correlación simple de la escala “Humillación personal”

Ítems	Pregunta 27	Pregunta 28	Pregunta 32	Pregunta 33
Pregunta 27	1,0000	0,1455	0,3054	0,3931
Pregunta 28	0,1455	1,0000	0,6702	0,0025
Pregunta 32	0,3054	0,6702	1,0000	0,1381
Pregunta 33	0,3931	0,0025	0,1381	1,0000

Fuente y elaboración propias

De las tablas 9 y 10 se concluyó que la pregunta 32 sobre “Avallasamiento”, presenta una covarianza y una correlación menor en comparación al resto de variables, lo cual influye en el valor global del coeficiente Alfa de Cronbach para la escala Humillación, bajo esta consideración, al eliminar esta pregunta del análisis se obtuvo una alfa de 0,6493 que aún es inferior a 0.80 que no es aceptable para el caso de estudio.

- **Ninguneo ($\alpha = 0.5576$)**

Tabla 11
Matriz de covarianzas de la escala “Ninguneo”

Ítems	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5
Pregunta 3	26,2400	12,7600	5,0800
Pregunta 4	12,7600	26,2400	9,9200
Pregunta 5	5,0800	9,9200	41,3600

Fuente y elaboración propias

Tabla 12
Matriz de coeficientes de correlación simple de la escala “Ninguneo”

Variables	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5
Pregunta 3	1,0000	0,4863	0,1542
Pregunta 4	0,4863	1,0000	0,3011
Pregunta 5	0,1542	0,3011	1,0000

Fuente y elaboración propias

De las tablas 11 y 12 se determinó que la pregunta 5, presenta una covarianza y una correlación menor en comparación al resto de variables, lo cual influye en el valor global del coeficiente Alfa de Cronbach para la escala “Ninguneo”; y, bajo esta consideración, al eliminar esta pregunta del análisis se obtiene una alfa de 0,6544 que aún es inferior a 0.80 que no es aceptable para el caso de estudio.

El análisis realizado para las tres escalas del Barómetro de Cisneros permitió conocer a detalle el comportamiento interno del cuestionario; sin embargo, a pesar que se eliminaron algunas preguntas, el valor total del coeficiente de Cronbach no aumentó significativamente.

Para este caso de estudio, dado que la población total es de 25 personas, se considera el coeficiente de Cronbrach global y es 0.9624 ubicándolo en la categoría excelente, valor con el cual se afirma que la confiabilidad interna del cuestionario es la adecuada para realizar el presente estudio.

5. Análisis e interpretación de resultados

5.1 Estadísticas básicas

Para el análisis e interpretación de los resultados se utilizó dos herramientas, Excel para la tabulación simple y el programa Dyane V.4 para el cruce de datos e información.

La tabulación simple del Barómetro de Cisneros se encuentra en el Anexo N° 4, pero con la finalidad de proporcionar información resumida, se obtuvo datos básicos de la población que se reflejan en la siguiente tabla.

Tabla 13
Estadísticas básicas de la población

N°	Denominación	N° de casos	Media aritmética	Desviación estándar	Máximo	Mínimo
3	Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él	25	5,52	1,02	7,00	3,00
4	Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme o me hacen «invisible»	25	5,48	1,02	7,00	3,00
5	Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme	25	4,84	1,29	7,00	1,00
6	Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética	25	3,12	1,95	7,00	1,00
7	Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada	25	5,28	1,22	7,00	3,00
8	Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia	25	5,12	1,58	7,00	1,00
9	Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido	25	4,56	1,65	7,00	1,00

Nº	Denominación	Nº de casos	Media aritmética	Desviación estándar	Máximo	Mínimo
10	Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias	25	3,76	1,53	7,00	1,00
11	Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno	25	4,00	1,79	7,00	1,00
12	Me abruman con una carga de trabajo insostenible de manera malintencionada	25	5,40	1,17	7,00	3,00
13	Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito	25	2,68	1,49	6,00	1,00
14	Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad	25	4,20	1,57	6,00	1,00
15	Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente	25	5,28	1,46	7,00	2,00
16	Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo	25	5,64	1,41	7,00	3,00
17	Subestiman y echan por tierra mi trabajo, no importa lo que haga	25	5,16	1,08	7,00	3,00
18	Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos	25	5,64	1,16	7,00	3,00
19	Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo	25	5,48	1,24	7,00	3,00
20	Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes	25	5,44	1,27	7,00	2,00
21	Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros	25	4,80	1,44	7,00	2,00
22	Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados)	25	5,56	1,30	7,00	3,00
23	Intentan aislar de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos	25	5,64	1,16	7,00	3,00
24	Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo.	25	5,56	1,17	7,00	3,00
25	Intentan provocarme para «hacerme explotar»	25	5,68	1,09	7,00	3,00
26	Me menosprecian personal o profesionalmente	25	5,44	1,24	7,00	3,00
27	Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar	25	4,80	1,50	7,00	2,00
28	Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal	25	2,84	1,69	7,00	1,00
29	Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios	25	5,24	1,27	7,00	3,00
30	Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio	25	2,16	0,46	3,00	1,00
31	Me gritan, o elevan la voz de manera a intimidarme	25	5,56	1,50	7,00	2,00
32	Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme	25	3,52	1,63	7,00	2,00
33	Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí	25	5,04	1,51	7,00	2,00
34	Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada	25	5,24	1,50	7,00	2,00
35	Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo	25	5,52	1,55	7,00	2,00
36	Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos	25	5,12	1,27	7,00	3,00
37	Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación	25	4,12	0,95	5,00	2,00
38	Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo	25	5,56	1,30	7,00	3,00
39	Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables	25	5,52	1,27	7,00	3,00
40	Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada	25	5,20	1,13	7,00	3,00
41	Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional	25	5,36	1,55	7,00	2,00

Nº	Denominación	Nº de casos	Media aritmética	Desviación estándar	Máximo	Mínimo
42	Intentan persistentemente desmoralizarme	25	5,32	1,12	7,00	3,00
43	Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada	25	5,28	1,43	7,00	3,00
44	Controlan aspectos de mi trabajo de forma malintencionada	25	5,40	1,20	7,00	3,00
45	Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas	25	1,48	1,14	5,00	1,00

Fuente: Escala Cisneros (Piñuel y Fidalgo, 2004)

Elaboración propia.

La tabla 13 indica las estadísticas básicas de los datos tabulados, de la cual se obtuvo una visión generalizada de la media de los datos, y se determinó que en promedio la estrategia de acoso menos sufrida son las insinuaciones sexuales, y la de mayor frecuencia es “intentar provocarme para hacerme explotar” con un promedio de frecuencia de 5.68 sobre 7 puntos.

Los datos de la tabulación simple guardan relación con los datos iniciales que se alcanzó de las entrevistas, tales como violencia verbal, física o sexual; sin embargo, no fue detectable los indicios de agresión sexual que sufren las trabajadoras, pero queda claro la existencia de esta práctica en la organización.

Así también, los 43 ítems del Barómetro de Cisneros fueron aplicados a 25 trabajadores y la desviación estándar respecto a la media es de 1.33 puntos.

De manera general, con estos datos fue posible conocer que la organización sufre de acoso laboral, pero el detalle de estos hallazgos de reflejaran en la corrección de la escala.

6. Corrección de la escala

La corrección de la escala Cisneros se realizó siguiendo las mismas recomendaciones del cuestionario LIPT-60 a través de 3 índices.

Al respecto González (2003, 29) considera que “el LIPT-60 ha sido diseñado para ser interpretado a tres niveles: el global, el dimensional y el de la estrategia concreta. Así se obtiene una información sobre la frecuencia e intensidad de acoso percibido, y sobre la presencia concreta de determinados síntomas que, sin estar agrupados en dimensiones, pueden por sí mismos caracterizar de forma muy significativa el acoso padecido”.

Para determinar si un trabajador presenta o no *mobbing*, se debe tomar las siguientes consideraciones:

1.- Se requiere la tabulación de la pregunta 46 del cuestionario: ¿En el transcurso de los últimos 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 vez por semana)?

2.- Los datos obtenidos se deben comparar con la tabla que se indica a continuación, los cuales están clasificados entre los trabajadores que tiene y no acoso laboral (López y Vásquez, 2010):

Tabla 14

Valor promedio y variabilidad de los índices de acoso en la muestra de no acosados y acosados

	Sin acoso			Acosados		
	NEAP	IGAP	IMAP	NEAP	IGAP	IMAP
Mediana	0	0.00	0.00	20	1.23	2.80
Amplitud intercuartil	7	0.26	1.39	16	1.51	1.65

NEAP: Número de estrategias de acoso. IGAP: Índice global del acoso. IMAP: Intensidad promedio del acoso.

Fuente: Escala Cisneros (Piñuel y Fidalgo, 2004)

Tabla 15

Puntuaciones en los índices de acoso correspondientes a los cuartiles de distribución

Puntuaciones en los índices de acoso correspondientes a los cuartiles de distribución									
Muestra									
Percentil	Total ^d			Sin acoso ^b			Acosados ^c		
	NEAP	IGAP	IMAP	NEAP	IGAP	IMAP	NEAP	IGAP	IMAP
25	0	0.00	0.00	0	0.00	0.00	13	0.67	2.14
50	2	0.07	1.00	0	0.00	0.00	20	1.23	2.80
75	12	0.51	2.00	7	0.26	1.40	29	2.19	3.79

NEAP: Número de estrategias de acoso. IGAP: Índice global del acoso. IMAP: Intensidad promedio del acoso.
^dN= 1.303. ^bn= 1.096. ^cn= 207.

Fuente: Escala Cisneros (Piñuel y Fidalgo, 2004)

La interpretación de los índices resultantes del cuestionario se los debe comparar con la tabla antes expuesta, de tal forma que, si todas las estrategias de acoso son respondidas positivamente, se considerará que existe la presencia de *mobbing*.

NEAP - (Número total de estrategias de acoso): La mediana de los datos analizados en el barómetro realizado por Piñuel y Fidalgo, corresponden a un rango intercuartil de 16, con un valor de NEAP de 20. El percentil 25 indica que en el 25% de los casos afirmativos el NEAP es menor a 13 y el percentil 50, indica que en el 50% de los casos el NEAP es menor a 20, y el percentil 75, que el 75% de los casos el NEAP es menor a 29.

IGAP – (Índice global de acoso psicológico): Bajo la misma interpretación del NEAP, se afirma que si el trabajador tiene un valor mayor a 0.67 será afirmativo que padece de acoso o *mobbing*.

IMAP – (Índice medio de la intensidad de las estrategias de acoso): Conservando la interpretación anterior, el encuestado que en este índice presente un número mayor a 2,14, bastará para concluir que padece acoso laboral.

Cada uno de los 3 índices del *mobbing* se valoran de acuerdo a los tres niveles siguientes:

- Nivel de acoso bajo: Percentil menor de 25
- Nivel de acoso medio: Percentil igual a 50
- Nivel de acoso alto: Percentil de 75

6.1 Interpretación de la corrección de la escala

Según las instrucciones del Barómetro de Cisneros, con la finalidad de interpretar los datos de los índices globales y de los puntajes obtenidos en las escalas de acoso, se clasificó según la respuesta obtenida en la pregunta 46, datos que se reflejan a continuación:

Tabla 16

Índices globales de la escala Cisneros aplicada a la empresa "TRANS EXPRES S.A"

SIN ACOSO			CON ACOSO		
NEAP	IGAP	IMAP	NEAP	IGAP	IMAP
41	4	4	41	5	5

Fuente: Escala Cisneros (Piñuel y Fidalgo, 2004)
Elaboración propia.

A pesar que las instrucciones para la interpretación del Barómetro de Cisneros recomiendan que se clasifique entre los trabajadores que respondieron afirmativamente a la pregunta 46 que indica: “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)?”; es decir los que sufren o no de acoso, para este caso de estudio no se realizó tal clasificación debido a que el 80% de los encuestados aseguran haber padecido acoso durante los últimos seis meses.

Adicionalmente, la población de estudio fue 25 trabajadores, y discriminar el 20% de trabajadores restantes no hace una diferencia significativa; razón por la cual se toma el 100% de los datos respecto a la pregunta 46.

Tabla 17
Índices globales y puntaje de escalas por trabajador del área administrativa

ENCUESTADO	NEAP	IGAP	IMAP	DP	D.PRO	E. R	HUM	NING
Encuestado 1	37	3,86	4,49	4,50	3,67	3,00	3,00	3,67
Encuestado 2	40	4,00	4,30	4,30	4,00	3,50	2,75	5,00
Encuestado 3	41	4,12	4,32	4,30	4,25	4,00	3,00	4,67
Encuestado 4	41	4,65	4,88	5,15	4,42	4,50	3,00	4,67
Encuestado 5	40	5,14	5,53	5,55	4,83	5,00	4,00	5,67
Encuestado 6	42	3,60	3,69	3,55	3,33	3,50	3,00	5,67
Encuestado 7	43	5,44	5,44	5,95	5,33	5,00	4,25	5,00
Encuestado 8	40	5,35	5,75	5,70	5,25	5,25	4,00	5,67
Encuestado 9	39	5,28	5,82	5,60	6,08	3,00	3,75	6,00
Encuestado 10	40	5,30	5,70	5,75	5,67	4,00	3,50	6,33
Encuestado 11	43	5,91	5,91	6,30	6,33	5,25	4,25	6,00
Encuestado 12	42	3,00	3,07	3,15	3,00	3,00	2,50	3,00
Encuestado 13	42	5,02	5,14	4,85	5,25	5,25	3,50	6,67
Encuestado 14	42	5,40	5,52	5,70	5,92	4,75	3,50	6,00
Encuestado 15	42	4,91	5,02	5,20	5,08	4,00	3,75	5,00
Encuestado 16	42	5,53	5,67	5,85	5,67	4,50	5,00	5,67
Encuestado 17	42	5,72	5,86	6,00	6,08	4,75	5,50	5,00
Encuestado 18	42	4,84	4,95	4,85	5,17	5,25	3,50	5,33
Encuestado 19	42	5,53	5,67	5,75	5,75	4,25	5,75	5,00
Encuestado 20	40	5,23	5,63	5,45	4,92	4,25	5,75	5,67
Encuestado 21	42	5,40	5,52	5,35	5,33	5,25	5,50	6,00
Encuestado 22	42	6,05	6,19	6,15	6,00	6,00	6,75	5,33
Encuestado 23	41	4,67	4,90	4,60	4,58	5,00	4,50	5,33
Encuestado 24	39	3,26	3,59	3,10	2,83	3,50	3,50	5,67
Encuestado 25	40	3,47	3,73	3,50	3,42	3,00	3,75	4,00

Fuente: Escala Cisneros (Piñuel y Fidalgo, 2004)

Elaboración propia.

De la tabla antes expuesta, se extrajo que el análisis de los índices globales de acoso y de las escalas de acoso sobre pasan los valores medios, es decir se ubican en el percentil 75 y valor medio de 3, categorizándolo como un “Nivel alto de acoso”.

Por otra parte, con la finalidad de obtener una visión general, se generó una tabla que reflejó los valores promedio de todas las respuestas obtenidas, la cual se presenta a continuación:

Tabla 18
Índices globales y puntaje de escalas generales del área administrativa

Variables		Puntuación
NEAP	Número de estrategias de acoso psicológico	41
IGAP	Índice global de acoso psicológico	4,83
IMAP	Índice medio de acoso psicológico percibido	5,05
DP	Degradación Personal	5,05
DPR	Desprestigio Profesional	4,89
ER	Exposición al riesgo de modo deliberado	4,35
HP	Humillación personal	4,05
N	Ninguneo	5,28

Fuente: Escala Cisneros (Piñuel y Fidalgo, 2004)

Elaboración propia.

La tabla 18 permite entender de forma general, en promedio 41 de 43 estrategias de acoso son padecidas por los trabajadores, lo cual es alto. El resto de los índices tienen un promedio entre 4,05 y 5,28 sobre 7, y las escalas más críticas son el ninguneo, degradación profesional, desprestigio profesional, exposición al riesgo de modo deliberado y finalmente humillación personal.

De igual manera, para entender la perspectiva en la que se debe enfocar las estrategias preventivas del acoso, se identificó cuáles son los actores del acoso laboral por variable, y se obtuvo la siguiente información:

Tabla 19
Actores del acoso laboral por escala

ESCALA	Jefes o supervisores	Compañeros de trabajo	Subordinados	TOTAL
Ninguneo	59%	41%	0	100%
Degradación profesional	55%	45%	0	100%
Degradación personal	55%	45%	0	100%
Exposición al riesgo de modo deliberado	62%	38%	0	100%
Humillación personal	52%	48%	0	100%

Fuente y elaboración propias

Como se evidencia en la tabla 19, el principal actor del acoso laboral son los jefes o supervisores y los compañeros de trabajo. No hay datos que reflejen que existe acoso laboral de subordinados hacia trabajadores de cargos más altos.

6.2 Prueba Ji cuadrado (Tabulación cruzada)

6.2.1 Prueba Ji cuadrado para la variable frecuencia de acoso y edad

Ho: La frecuencia del acoso y edad son independientes

H1: La frecuencia del acoso y la edad no son independientes

Tabla 20

Prueba Ji cuadrado para la variable frecuencia de acoso y edad

Frecuencia del acoso		Seleccione su rango de edad.											
		Total población		Menor de 23 años		Entre 24 y 30 años		Entre 31 y 40 años		Entre 41 y 50 años		Más de 51 años	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ población	Frecuencias	% s/ población	Frecuencias	% s/ población	Frecuencias	% s/ población	Frecuencias	% s/ población	Frecuencias	% s/ población
1	SI	20	80,00	1	50,00	3	100,00	9	90,00	5	83,33	2	50,00
2	NO	5	20,00	1	50,00	0	0,00	1	10,00	1	16,67	2	50,00
	TOTAL	25	100,00	2	100,00	3	100,00	10	100,00	6	100,00	4	100,00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 4,7917 (p = 0,3093)

Fuente y elaboración propias

A un nivel de significancia de significancia del 0.01 la frecuencia del acoso que sufren los trabajadores y la edad de los mismos son independientes.

6.2.2 Prueba Ji cuadrado para la variable frecuencia de acoso y género

Ho: La frecuencia del acoso y el género son independientes

H1: La frecuencia del acoso y el género no son independientes

Tabla 21

Ji cuadrado para la variable frecuencia de acoso y género

Frecuencia del acoso		Total población		Género			
				Hombre		Mujer	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ población	Frecuencias	% s/ población	Frecuencias	% s/ población
1	SI	20	80,00	6	75,00	14	82,35
2	NO	5	20,00	2	25,00	3	17,65
	TOTAL	25	100,00	8	100,00	17	100,00

Ji cuadrado con 1 grados de libertad = 0,1838 (p = 0,6681)

Fuente y elaboración propias

A un nivel de significancia de significancia del 0.01 la frecuencia del acoso que sufren los trabajadores y el género son independientes.

7. Interpretación

La aplicación del Barómetro de Cisneros respecto al número de estrategias de acoso psicológico permitió entender que en promedio 41 de 43 estrategias de acoso son aplicados a los trabajadores, mientras que el índice global de acoso psicológico es de 4.83 sobre 7, y el índice medio de acoso psicológico percibido es de 5.05 sobre 7.

De acuerdo a los datos reflejados por la aplicación del Barómetro de Cisneros, se concluyó que existe acoso laboral de tipo descendente y horizontal, descendente que representa un 56% y horizontal en un 44%.

Respecto a los grados o fases del acoso laboral, los trabajadores se encuentran en un grado dos de acoso laboral, donde ya evidencian síntomas de depresión, e influye en su conducta.

El factor más crítico es el ninguneo con una puntuación de 5.28, es decir el menosprecio, indiferencia o desconsideración, el cual se da entre trabajadores del mismo nivel y de nivel jerárquico hacia los roles inferiores.

La degradación personal con una puntuación de 5.05 y desprestigio profesional con 4.89 fue una situación que se pudo distinguir desde la aplicación de las entrevistas, los entrevistados enfatizaron sentir miedo a exponer sus ideas y que incluso los hacen “sentir tontos”, factor también relacionado con la humillación personal con una puntuación de 4.05.

Otro factor importante a resaltar es la existencia de insinuaciones sexuales, a pesar de que en la tabulación apenas el 8%, es decir 2 de 20 personas afirman que algunas veces al mes reciben insinuaciones y proposiciones sexuales, es imprescindible desarrollar estrategias que prevengan la aparición de acoso sexual.

Se aplicó la prueba Ji cuadrado para las variables frecuencia de acoso con edad y con género y se determinó que la existencia del acoso es independiente del género y la edad.

Con estas consideraciones, en el próximo capítulo se plantean estrategias para el tratamiento y prevención del acoso laboral, las cuales serán diseñadas en función de las escalas del Barómetro de Cisneros y los puntajes obtenidos.

Capítulo tercero

Estrategias para la prevención y tratamiento del acoso laboral o *mobbing*

Las organizaciones y sus directivos son los responsables de la prevención de conductas de acoso laboral. Las medidas que la organización adopte deben considerar la normativa legal sobre el *mobbing*, la realidad y la necesidad de la organización.

Las organizaciones son conscientes de que si realizaran una evaluación sobre violencia psicológica no se encontrarían con resultados positivos, por eso, simplemente no se lo realizan porque aquello que no se ha medido no se puede gestionar (Verona y Déniz 2014, 425). Esta afirmación sugiere que las organizaciones pueden ser conscientes de la situación que ocurre, solo que no deciden gestionarlas. La responsabilidad de la organización se genera por acción y por omisión, porque las empresas tienen responsabilidad civil con los trabajadores (Herrera 2016, 42); por lo tanto, es importante que TRANS EXPRES S.A. cuente con un plan que permita prevenir y tratar estas conductas abusivas que podrían desencadenar un ambiente laboral de acoso.

Los datos de estudio obtenidos a través del Barómetro de Cisneros permiten entender que, para este caso de estudio, la empresa es la responsable de la precariedad laboral de los trabajadores. “Lo cierto es que el *mobbing* no tiene justificación posible, destruir a una persona por el simple capricho no es admisible en ninguna sociedad sana” (Verona y Déniz 2014, 417).

Cabezón (2011,9) considera que el capital humano tiene un valor indiscifrable en las empresas, y con el paso del tiempo la experiencia empresarial ha confirmado que su progreso depende de sus colaboradores, confirmando que construir buenas relaciones laborales mejora el desempeño laboral y el rendimiento de la organización.

Por lo antes expuesto, considerando que la empresa es la responsable de la gestión de las conductas que se generen en el ámbito laboral, este capítulo se busca proporcionar una pauta de las estrategias para la prevención del acoso laboral.

Al respecto, después de investigar a diversos autores que tratan el *mobbing*, se consideró conocer varias estrategias, y su aplicación depende de la decisión de los directivos y de la necesidad que tenga la organización. A continuación, se presenta lo expuesto por dos autores sobre el tratamiento y prevención del *mobbing*.

Tabla 22
Pautas para la prevención y tratamiento del acoso

Luis Aramburu Zabala Higuera	Antonia Bernat Jiménez, Ana Capapé Aguilar, Covadonga Caso Pita
<p>“Estrategias para la prevención</p> <ul style="list-style-type: none"> -Definición de metas y estrategia participativa. - Atención a los procesos de reclutamiento y selección. -Programas específicos de capacitación -Políticas informativas y difusión de las actuaciones. -Rediseño del trabajo. <p>Estrategias para el tratamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Detención del acoso - Respuesta inmediata y apoyo a la víctima del acoso” 	<p>“Estrategias para la prevención</p> <p>En el artículo se contemplan las premisas esenciales de esa política preventiva de la violencia interna, abordándose también los momentos básicos de la estrategia preventiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La evaluación de riesgo psicosociales. - La política de buenas prácticas. - Los procedimientos de gestión de conflictos y acoso psicológico en el trabajo. - Las estrategias de comunicación organizacional y las acciones formativas. <p>Para conseguir auténtica efectividad, las políticas de prevención de la violencia interna deben incorporarse al Sistema de Gestión de la Prevención de la organización, que, a su vez, estará integrado en todos los sistemas de gestión restantes de la empresa.</p> <p>Estrategias para el tratamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fase de inicio del procedimiento mediante presentación de queja <p>Fase de Intervención Información y evaluación Análisis del problema Resolución e informe Implantación de medidas, seguimiento y control”</p>

Fuente: (Zabala 2002, 343). (Bernat y Capapé 2011,48)

En la tabla 22 se expone dos propuestas de estrategias para la prevención y el tratamiento del *mobbing*, pero en este caso de estudio se tomó la propuesta por (Zabala 2002, 343), integrando algunos aspectos a los que se refiere (Bernat y Capapé 2011,1).

1.Estrategias para la prevención del acoso laboral o *mobbing*

En este apartado se desarrolla las estrategias propuestas por (Zabala 2002, 343), con base a los resultados generados en el Barómetro de Cisneros considerando la necesidad que presenta TRANS EXPRES S.A.

1.1. Definición de metas y estrategia participativa

Según Zabala (2002, 344) la definición de metas y estrategias participativas es el “elemento nuclear en los planes preventivos contra el acoso, es la implicación de todos los niveles y una declaración que certifique el reconocimiento de la importancia de luchar contra el acoso en el trabajo”.

Generalmente, esta declaración que certifica y reúne el compromiso es un documento escrito; por eso, la participación de la organización es la clave para definir metas y estrategias ante el acoso laboral, y se requiere un protocolo que incluya todos los aspectos documentales pertinentes que definan cómo actuar antes, durante y después de la presencia del acoso.

Es así como, una de las principales metas en las que TRANS EXPRES S.A debe enfocarse es la mejora del estilo de liderazgo que es el factor más importante que ha influido en la presencia del acoso. Con la mejora de este aspecto será más fácil la consolidación de otras estrategias que deberán enforzarse en los trabajadores de niveles inferiores. A continuación, se detalla las metas y estrategias que la organización debe considerar:

1.1.1. Transformación del estilo de liderazgo de la empresa.

Para el caso de TRANS EXPRES S.A. un aspecto que se debe tratar para poder definir las metas y estrategias para la prevención del *mobbing* es el compromiso de los directivos. El acoso laboral descendente en la organización representa el 56% según los datos obtenidos en la tabulación simple de la pregunta 45 del Barómetro de Cisneros, factor que puede influir en la creación de un protocolo y en los resultados del mismo.

El liderazgo que existe en la organización es el autocrático y al respecto para Warrick (1981, citado en Escandon y Hurtado 2016, 29) “un líder autocrático se caracteriza por un alto énfasis en el rendimiento y un bajo énfasis en las personas, asume que las personas son perezosas, irresponsables y poco fiables”, criterio que se constató a través de las entrevistas realizadas a los trabajadores y de la tabulación de los actores del acoso laboral por variables, donde se identificó que los principales actores son los jefes o supervisores que representan el 56%.

La institución requiere un cambio radical en el estilo de liderazgo, y dada la estructura, la gestión de este cambio le corresponde al área de talento humano. Los datos obtenidos

en el Barómetro de Cisneros deben ser proporcionados a la gerencia para que conozcan en contexto general la percepción de los trabajadores hacia los directivos; y, como una función estratégica de talento humano debe ser el cambio del estilo de liderazgo.

En la actualidad existen muchos cursos de liderazgo, coaching e inteligencia emocional que podrían favorecer en la transformación de los líderes de la organización, es necesario que los dirigentes de esta empresa tengan un liderazgo orientado a las personas, que no esté centrado al ciento por ciento en los resultados financieros, sino que también sea capaz de considerar el impacto emocional, físico y social hacia los trabajadores.

1.1.2. Crear protocolos que permitan la prevención, identificación y tratamiento del *mobbing*.

Los protocolos que se creen en TRANS EXPRES S.A deben estar alineados a las necesidades de los trabajadores y deben considerar los pronunciamientos legales de los organismos reguladores de las actividades laborales, entre ellos el Ministerio del Trabajo.

Los documentos que debería formar parte del protocolo para la prevención de las conductas de acoso son:

1.1.2.1. Código de ética y conducta

Los trabajadores tienen derecho a desempeñar sus funciones en un entorno sano, libre discriminación y acoso que les permitan alcanzar sus objetivos individuales a través de su esfuerzo. Este código de ética deberá promover un ambiente de trabajo que sea justo, equitativo, y que no exista situaciones de acoso o discriminación como el ninguneo, el degradación personal y desprestigio profesional que tienen mayor representación en este caso de estudio.

Este código deberá plasmar reglas generales, como desempeñarse de manera imparcial y tratar con profesionalismo y cortesía a sus compañeros. Otro factor es que los trabajadores no deben obtener ventaja y beneficio personal del cargo que ostentan, peor aún tener conductas abusivas hacia los trabajadores que promuevan el degradación personal y desprestigio profesional, así como la humillación que, según los datos procesados, en mayor parte se dan por los jefes y directivos, pero también por los compañeros de trabajo.

Un código de ética realizado correctamente ayudará a entender las normas de ética que deben regir a TRANS EXPRES S.A, entendiendo al incumplir el código u otras políticas provocará que los empleados sean sujetos de medidas disciplinarias y correctivas, tales como perder su trabajo; y, si dichos actos fueran puestos en conocimiento de las autoridades públicas podrían llegar hasta instancias legales; por este motivo, se recalca la importancia que en el código de ética se aborden temas relacionados al acoso laboral.

Pero como se mencionó en las líneas anteriores, también se requiere que todo el cuerpo directivo se sienta comprometido a practicar y ejecutar conductas adecuadas que promuevan el bienestar físico y mental de los trabajadores de TRANS EXPRES S.A.

1.2.1.2. Reglamento interno de talento humano

TRANS EXPRES S.A. debe contar con un reglamento interno que regule la relación laboral de la empresa y garantice el funcionamiento técnico administrativo, esto consentirá cuidar los intereses de los trabajadores y de la empresa; por lo tanto, una normativa reglamentaria interna actualizada permitirá fortalecer condiciones de trabajo para fomentar el desarrollo del talento humano.

El artículo 42 numeral 36 del Código del Trabajo, dispone que:

Son obligaciones del empleador: [...] 36. Implementar programas de capacitación y políticas orientadas a identificar las distintas modalidades del acoso laboral, para prevenir el cometimiento de toda forma de discriminación, hostigamiento, intimidación y perturbación que se pudiera generar en la relación laboral con los trabajadores y de éstos con el empleador; (Ecuador, Código de Trabajo 2017, art. 42).

El artículo citado en el párrafo que antecede, ya establece como una obligación del empleador implementar programas para identificar el acoso laboral, pero no señala mayores detalles ni características de lo que este debería contener, lo cual deja a criterio del empleador las políticas internas que adopte para la identificación y prevención del acoso laboral.

Seguida a estas modificaciones, el Código de Trabajo incorporó una nueva prohibición para el trabajador que señala: “Art. 44.- Prohibiciones al empleador. - Es prohibido para el empleador: [...] m) El cometimiento de actos de acoso laboral o la autorización de los mismos, por acción u omisión” (Ecuador, Código de Trabajo 2017, art. 46).

La reforma al Código de Trabajo ya exigía la incorporación de medidas preventivas para el acoso, sin embargo, TRANS EXPRES S.A no ha modificado su reglamento

interno ni ha creado medidas preventivas para combatir el acoso laboral, por el contrario, con la aplicación del Barómetro de Cisneros, se confirmó la presencia de *mobbing* vertical descendente y horizontal y los principales aspectos de afectan a los trabajadores.

Por esta razón, como parte de las estrategias para la prevención del *mobbing* de TRANS EXPRES S.A, se debe incorporar nueva normativa legal en el reglamento interno de la empresa, para que desde los directivos hasta los trabajadores se logre crear responsabilidad y conciencia sobre el trato y sus derechos, porque es más fácil identificar y normar las conductas de acoso si se disponen de reglamentos, planes y estrategias.

Los directivos de esta empresa, no logran evidenciar los beneficios de un trato correcto y justo a los trabajadores, es por esta razón que el área de talento humano debe comunicar la normativa legal que regula los actos de acoso para que, por exigencia normativa o voluntad propia de los gerentes implementen planes para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

Mediante Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-244 publicado en Registro Oficial 355 del 22 de diciembre de 2020 el Ministerio del Trabajo expidió el “Protocolo de prevención y atención de casos de discriminación, acoso laboral y/o toda forma de violencia contra la mujer en los espacios de trabajo” y detalla la forma en la que las empresas deben canalizar las denuncias de acoso, enfatizando que es una responsabilidad de la organización adaptar en su normativa interna los lineamientos establecidos en el acuerdo antes expuesto.

1.1.2.3. Plan de prevención, identificación y tratamiento del acoso laboral o *mobbing*

El Ministerio del Trabajo publicó el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-244 que es una guía para la elaboración de un plan de prevención.

“En muchas ocasiones las conductas de acoso se confunden con otros conflictos laborales o problemas similares” (Observatorio Vasco 2014, 8). Sin embargo, es conveniente que este plan a crear permita identificar si verdaderamente alguna conducta es o no catalogada como *mobbing* y de este dependerá el tratamiento que se le dé.

El protocolo proporcionado por el Ministerio de Trabajo contiene lineamientos muy claros sobre cómo abordar esta temática, a diferencia de años anteriores donde no se reconocía el acoso laboral en la normativa legal de Ecuador.

El artículo 4 de ese protocolo referente al ámbito de aplicación, es de carácter obligatorio, para el sector público como para el sector privado, por lo tanto, es de

cumplimiento ineludible y deja en claro que la empresa debe ser la responsable de la gestión del acoso laboral en todas sus etapas, y si los conflictos no lograron solucionarse internamente, los trabajadores tienen la opción de acudir y realizar la denuncia a través del Ministerio de Trabajo.

En base a las consideraciones legales antes expuestas, y a la situación actual de TRANS EXPRES S.A, se hace imperioso la creación de un plan que permita la prevención, identificación y tratamiento del acoso laboral o *mobbing*, y si bien, no forma parte de esta investigación la creación del mismo, es pertinente aportar algunos temas sobre los que se debe desarrollar el plan que genere la institución, en base a los resultados obtenidos de la aplicación del Barómetro de Cisneros.

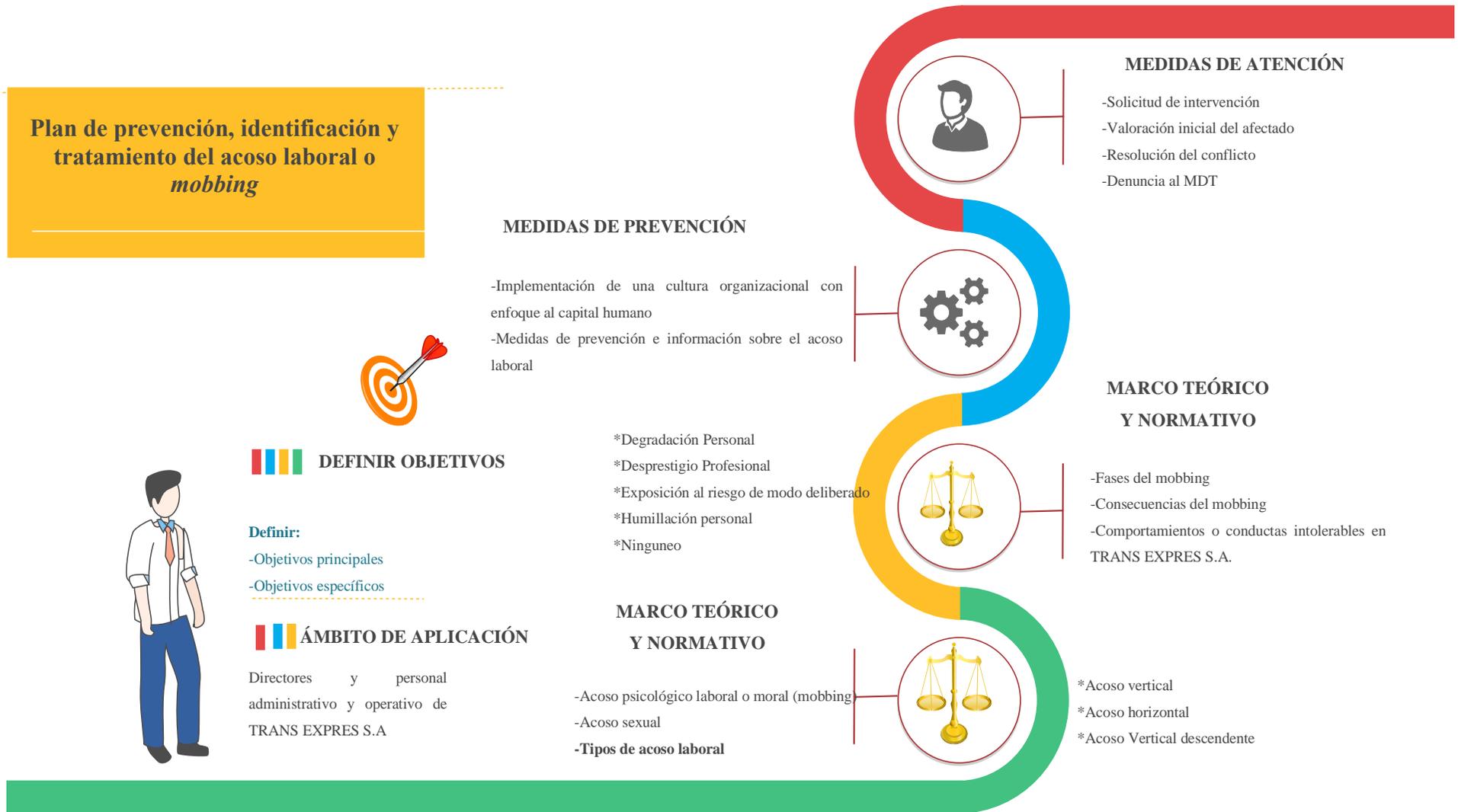


Figura 2 Plan de prevención, identificación y tratamiento del acoso laboral o *mobbing*

Elaboración: Propia



1.2. Atención a los procesos de reclutamiento y selección.

Respecto a los procesos de reclutamiento Horstein (1996 citado en Zabala 2002, 343) recomienda prestar atención al proceso de selección, y a su vez se utilicen técnicas objetivas de selección que facilite la identificación del personal apto ocupar los puestos vacantes, sobre todo puestos jerárquicos o de supervisión que implica responsabilidad sobre otros.

El proceso de reclutamiento y selección en TRANS EXPRES S.A es tradicional, los perfiles de puestos que posee no contienen las competencias necesarias para realizar un adecuado reclutamiento de personal, sin embargo, como se mencionó en el párrafo anterior, es fundamental que la empresa se asegure que el personal que van a contratar tenga las competencias adecuadas y que estén alineados a la planificación estratégica; de esa forma se podrá prevenir actos de acoso laboral.

Unas de las formas de administración del personal que han tomado relevancia en los últimos años es la administración de personas con un enfoque basado en competencias y Alles (2005, 85) expone que “un enfoque basado en competencias es un modelo de management o de gestión, una manera de manejar los talento humano de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocio”.

Por esta razón, como parte de las estrategias que podría incorporar TRANS EXPRES S.A es la administración del talento humano con un enfoque en competencias, ya que “una correcta política de talento humano incluye necesariamente el planeamiento en todos sus aspectos como la incorporación o desvinculación de personas, el desarrollo de competencias y la adquisición de nuevos conocimientos” (López 2010, 132). David McClelland (citado en López 2010, 135) afirma que el éxito para contratar personal adecuado para la organización no basta con el título que posee ni con resultados excelentes en los test psicológicos, si no que depende de sus conocimientos, experiencias y habilidades.

Entonces una alternativa para prevenir el *mobbing* es que desde el primer contacto del candidato con la organización se tenga claro que tipo de competencias debe tener el trabajador, de esta forma se podrá advertir el acoso vertical descendente y horizontal ya que según los datos tabulados del Barómetro de Cisneros, el acoso horizontal representa el 44%, por lo cual, se debe prestar atención al trato entre compañeros.

1.3. Programas específicos de capacitación

Zabala (2002, 344) respecto a los programas de capacitación indica que la capacitación regular es importante en la prevención del acoso y que estos deben incluir un protocolo de actuación en casos de acoso, además a los trabajadores se les debe entrenar también en habilidades interpersonales. Estas capacitaciones facilitan la detección temprana de situaciones de acoso y sobre todo detectar al acosador, así como sensibilizar a los empleados sobre su conducta con sus compañeros de trabajo.

El Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-244 no proporciona lineamientos sobre la capacitación al personal como medida de prevención del acoso laboral, si no que enfatiza en la creación de un plan de prevención. Sin embargo, para que cualquier plan sea efectivo se debe socializarlo a los trabajadores y entrenarlos sobre el contenido de este.

Las capacitaciones específicas sobre el *mobbing* deberán tener como propósito primordial prevenir actos de hostigamiento e incentivar en los trabajadores la mejora de las relaciones interpersonales que contribuya a la mejora del clima laboral de TRANS EXPRES S.A

Algunos temas que se deberá abordar en la capacitación de los trabajadores son:

- Definición tipos de y formas de agresión laboral
- Definición del *mobbing*
- Acoso laboral y sexual
- Instancias, protocolos y normativa sobre el acoso laboral
- Proceso para denuncia de acoso laboral y sexual
- Integración de una comisión o comité para prevenir y atender el acoso laboral y sexual.
- Sanciones
- Tratamiento posterior al acoso laboral y sexual
- Acciones de la empresa

Con la capacitación de los trabajadores de TRANS EXPRES S.A se espera generar confianza en los trabajadores para afianzar el sentido de pertenencia a la empresa. La capacitación permitirá que los trabajadores se sientan valorados porque notarán el interés de la empresa por mejorar diversos aspectos en los que se evidencia falencias.

1.4. Políticas informativas y difusión de las actuaciones

Una vez que TRANS EXPRES S.A posea el “Plan de prevención y tratamiento del acoso laboral” y se haya realizado la debida capacitación para que el personal conozca el documento y sus beneficios, se requiere mantener activas políticas informativas que transmitan la información necesaria para así influir en la actitud de personal y se logre cumplir con los objetivos del plan; es decir, se debe mantener presente en la mente de los trabajadores que se desea prevenir el acoso laboral. Es así que, para Field (1996, citado en Zabala 2002, 344) “ [...] la transparencia en la comunicación es un aspecto básico en la prevención del tabú que rodea a los casos de acoso sexual y laboral. Entre las técnicas puestas en práctica en este apartado se encuentran las sesiones informativas, reuniones con el personal, discusiones de grupo y grupos de resolución de problemas.”

TRANS EXPRES S.A necesita fortalecer su comunicación interna, la línea de comunicación formal de la empresa no proporciona los resultados esperados, y ha dado paso a actos de acoso laboral, como el ninguneo, degradación personal, desprestigio profesional, la sobre carga laboral, entre otros factores que se identificó con la aplicación del Barómetro de Cisneros y la entrevista, incluso el miedo que existe de dirigirse a los directivos, expresa con claridad que las vías de comunicación interna de la empresa necesita ser fortalecida.

Este deficiente sistema de comunicación interno de TRANS EXPRES S.A ha creado inconformidad laboral y se refleja en la percepción de los trabajadores sobre la empresa y sus directivos, provocando que se abstengan de exponer sus ideas, que los errores se oculten por miedo a la represión y por miedo al despido. Los trabajadores se sienten “tontos”, son expresiones usadas en las entrevistas y descripciones que permiten afirmar que la empresa debe considerar nuevas formas de comunicación.

Por ello, se debe implementar un plan de comunicación en el que se tengan claro políticas informativas y una difusión correcta de las actuaciones a seguir. Este documento debe orientarse a promover diversas necesidades de la empresa, para esto, se requiere conocer la situación interna de la empresa, para que en base a las necesidades inidentificadas se puedan crear políticas informativas para la prevención y tratamiento del *mobbing*.

Algunos objetivos a considerar en este plan de comunicación según la situación de la empresa son:

- a. Transmitir mensajes corporativos que promuevan el compromiso de la gerencia ante el cambio de estilo de liderazgo para la prevención del acoso laboral.
- b. Motivar a los trabajadores con incentivos no monetarios que generen sentido de pertenencia a la organización.
- c. Lograr compromiso en los trabajadores para el respeto de las políticas y reglamentos internos.
- d. Fomentar un buen clima laboral

Según Álvarez (2007, 1) uno de los errores comunes de las organizaciones es “despreciar la comunicación interna, infravalorarla hasta reducirla a una simple revista, más o menos acertada en su diseño, pero lejana de los verdaderos intereses y necesidades de sus empleados”. No basta con tener un documento que describa las políticas de información y comunicación, para lograr un cambio en TRANS EXPRES S.A se requiere una concientización profunda de la necesidad de cambio y de los beneficios a obtener.

1.5. Rediseño del trabajo

Zabala (2002) propone que una alternativa de solución al *mobbing* el rediseño del trabajo; y, al relacionarlo con los datos obtenidos en el Barómetro de Cisneros, se afirma que al igual que las otras estrategias propuestas, esta sería una posible solución para prevenir sobre todo el acoso horizontal.

La organización y rediseño del trabajo “son métodos que previenen indirectamente el psicoterror laboral. Por ejemplo, una manera de prevenir ciertas formas de acoso consiste en definir con claridad las tareas y objetivos de cada persona, favorecer el trabajo en equipo, limitar los horarios excesivos o no sociales, y establecer un sistema transparente de evaluación del rendimiento” (Zabala 2002, 344).

Los trabajadores de TRANS EXPRES S.A se encuentran en una situación crítica respecto al acoso laboral, y los encuestados informaron que los actos hostiles como el ninguneo, la degradación personal, desprestigio profesional, la carga de trabajo excesiva, entre otros, se presentan de forma frecuente en la empresa; así también, respecto a la existencia de insinuaciones sexuales, dos encuestados dieron a conocer que este acto está presente y de forma frecuente. El acoso sexual en TRANS EXPRES es una realidad que afortunadamente no ha tomado un número alto de víctimas pero que está presente, y

específicamente para casos como estos una posible solución es el rediseño del trabajo, enfocado en la rotación de puestos, ampliación del puesto, el enriquecimiento del puesto como se detalla a continuación:

- a) Rotación de puestos: El cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra.

Según Amorros (2009, 194), “las fortalezas de la rotación de puestos consisten en que reduce el aburrimiento e incrementa la motivación a través de la diversificación de las actividades del empleado, puede tener beneficios indirectos para la organización, ya que los empleados con un rango más amplio de habilidades dan a la gerencia más flexibilidad para programar el trabajo, adaptarse a los cambios y ocupar las vacantes”.

Sumado a lo que el autor indica, la rotación de puestos en TRANS EXPRES S.A podría contribuir a crear un nuevo y fresco ambiente de trabajo, y al ampliar sus relaciones sociales, rompiendo la barrera de que los trabajadores no deben estar en contacto con otros porque baja su productividad como se determinó en la aplicación del Barómetro de Cisneros. Esta estrategia aportaría para que las víctimas de acoso se alejen del acosador y que su conocimiento sea aprovechado al conocer el funcionamiento de varias áreas de la empresa, que incluso puede favorecer a que los trabajadores pierdan el miedo de tratar con los directivos por los supuestos errores que comenten.

- b) Ampliación del puesto

“La expansión horizontal de los puestos atacó la carencia de la diversidad en puestos super especializados, hizo muy poco para introducir reto o significado a las actividades del trabajador. El enriquecimiento del puesto fue introducido para ocuparse de las deficiencias de la ampliación” (Amorros 2009, 194). La ampliación del puesto que se refiere a los movimientos horizontales, en los que se considera el cambio del personal a otra área en la que su remuneración y rol guarde relación son su contrato inicial.

Muchos trabajadores piensan que la mejor forma de crecer en las organizaciones es de forma vertical, sin embargo, hoy en día el crecimiento profesional se observa también con la delegación de nuevas responsabilidades como intercambiar los roles con nuestros pares, conocer de nuevos procesos y procedimientos o participar en proyectos que implique un nuevo esfuerzo y cambio de rutina. Con este tipo de rediseño de trabajo, el personal que sufre acoso cambia de supervisor directo y de compañeros cercanos,

acciones que podría ser una alternativa para evitar que se sigan afectando actos de acoso sobre el trabajador, además que se promueve el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades en el personal.

c) Enriquecimiento del puesto: Se refiere a la expansión vertical de los puestos.

“Un puesto enriquecido organiza las tareas de modo que permitan al trabajador realizar una actividad completa, incrementar la libertad e independencia del empleado, incrementar la responsabilidad y proporcionar retroalimentación, para que un individuo sea capaz de evaluar y corregir su propio desempeño” (Amorros 2009, 194).

La estructura de TRANS EXPRES S.A dificulta un rediseño del trabajo en forma vertical, debido a que los puestos de nivel jerárquico o supervisión son utilizados por familiares de la empresa, sin embargo, una buena opción es el rediseño horizontal para prevenir el acoso laboral.

Las técnicas de rediseño del trabajo se orientan básicamente a “proporcionar a los empleados un trabajo con bajo nivel de estrés, alto control del proceso de trabajo, alta capacidad de decisión y autonomía temporal” (Guimón, 2001 citado en Zabala 2002, 346). El rediseño de los puestos de trabajo en TRAN EXPRES S.A, deberá buscar aumentar la confianza del trabajador sobre la empresa y mejorar varios aspectos que no solo se traducen en beneficios para los empleadores, sino también para los trabajadores que son uno de los talentos principales de la empresa.

92. Estrategias de intervención ante el acoso

2.1. Detención del acoso

Para detener el *mobbing* es pertinente que las víctimas admitan que son acosadas y decidan confrontarlo, solamente una denuncia podría activar los diversos protocolos que se hayan creado en el plan de prevención.

“Mientras que el abandono del puesto es una baza que juega en favor de la persona que acosa, la recogida de evidencias, un comportamiento asertivo en el empleado, la comunicación del hecho y el apoyo de los representantes de los trabajadores son recursos válidos para bloquear el comportamiento del acosador, al menos en ciertas circunstancias” (CERES, 1992 citado en Zabala 2002, 346).

2.2. Respuesta inmediata y apoyo a la víctima del acoso

El trabajador que es víctima de *mobbing* debe tener la confianza de poder denunciar este tipo de actos; y, una vez que el departamento de talento humano ha recibido la denuncia, tiene la obligación de proporcionar la ayuda psicológica y legal que corresponda según el caso.

“En muchas ocasiones, la queja formal y la denuncia son las estrategias más efectivas. El papel de los delegados sindicales suele ser clave a la hora de detectar, gestionar e informar de esas situaciones, proporcionando asesoramiento y apoyo a las víctimas” (Boix y Vogel, citado en Zabala 2002, 344). En esos casos, la actuación de la unidad de talento humano cumple un papel fundamental porque la efectividad de la respuesta a la denuncia depende de las acciones tomadas por el delegado de la prevención, como por ejemplo recoger evidencias y ponerlas por escrito.

Tabla 23

Resumen de las estrategias para la prevención y tratamiento del acoso laboral o *mobbing*

1. Estrategias para la prevención	1.1 Definición de metas y estrategia participativa	1..1.1 Transformación del estilo de liderazgo de la empresa	
		1.1 2 Crear protocolos que permitan la prevención, identificación y tratamiento del <i>mobbing</i>	1.1.2.1 Código de ética y conducta 1.1.2.1 Reglamento Interno de talento humano 1.1.2.1 Plan de prevención, identificación y tratamiento del acoso laboral o <i>mobbing</i>
	1.2 Atención a los procesos de reclutamiento y selección	Administración del talento humano por competencias	
	1.3 Programas específicos de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> -Definición tipos de y formas de agresión laboral -Definición del <i>mobbing</i> -Acoso laboral y sexual -Instancias, protocolos y normativa sobre el acoso laboral -Proceso para denuncia de acoso laboral y sexual -Integración de una comisión o comité para prevenir y atender el acoso laboral y sexual. -Sanciones -Tratamiento posterior al acoso laboral y sexual -Acciones de la empresa 	
	1.4 Políticas informativas y difusión de las actuaciones	<ul style="list-style-type: none"> a. Transmitir mensajes corporativos que promuevan el compromiso de la gerencia ante el cambio de estilo de liderazgo para la prevención del acoso laboral. b. Motivar a los trabajadores con incentivos no monetarios que promuevan en sentido de pertenencia a la organización. c. Lograr compromiso en los trabajadores para el respeto de las políticas y reglamentos internos. d. Fomentar un buen clima laboral 	
	1.5 Rediseño del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> a) Rotación de puestos b) Ampliación de puestos c) Enriquecimiento del puesto 	
2. Estrategias para el tratamiento	2.1 Detención del acoso		
	2.2 Respuesta inmediata y apoyo a la víctima del acoso		

Fuente y elaboración: propias

Conclusiones

Después de la aplicación del Barómetro de Cisneros, se concluye que los niveles de acoso laboral en la organización son altos, y según los índices globales y puntaje de las escalas generales, el ninguneo y la degradación personal contienen los puntales más relevantes. La variable “degradación personal” contempla el acoso sexual y a pesar que no tiene una representación mayor, si no se le da la importancia debida podría a futuro ocasionar graves problemas en la organización.

Además, se observó que el acoso vertical descendente representa el 56% en la organización y el horizontal el 44%, lo cual deja en claro desde donde se debe promover la gestión del cambio, es decir desde los niveles jerárquicos de la empresa, sin olvidar lo que sucede en los niveles más operativos. El abuso del poder en la empresa está muy presente y la indefensión de los trabajadores posiblemente se debe al estilo autocrático de liderazgo que maneja la organización.

Los trabajadores perciben a la organización como un entorno hostil en el que se sienten maltratados y vulnerados por el irrespeto a sus derechos laborales. A pesar que existe normativa que regule la relación laboral no se sienten respaldados porque no tienen las garantías necesarias para realizar una denuncia ante entidades reguladoras y sienten temor a perder su trabajo.

Para que una organización pueda prevenir el acoso laboral es indispensable que cuente con un adecuado modelo organizativo, que sus procesos sean claros y definidos para que los canales de comunicación no fallen y si lo hicieran que se tenga la apertura de dialogar y exponer la situación que entorpece los procesos. La prevención del *mobbing* en TRANS EXPRES S.A será posible solamente si los niveles jerárquicos transforman su percepción sobre el talento humano. Con mucha dificultad se podrán ejecutar medidas preventivas si los niveles jerárquicos no sienten la necesidad de hacerlo, incluso cuando la normativa legal así lo exige. Algunas de las estrategias propuestas son de estricto cumplimiento porque así lo demanda la ley, pero en el caso de estudio, aún están en proceso de implementarlo.

Durante la ejecución de esta investigación, el Ministerio del Trabajo dió a conocer el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-244 publicado en Registro Oficial 355 del 22 de diciembre de 2020 con el cual expidió el “Protocolo de prevención y atención de casos de discriminación, acoso laboral y/o toda forma de violencia contra la mujer en los

espacios de trabajo”. Con este protocolo, el Ministerio de Trabajo proporcionó nuevas directrices sobre cómo actuar referente al *mobbing*, y exige que sea de aplicación obligatoria la implementación de medidas preventivas para el acoso laboral. Este acuerdo ministerial junto con su protocolo deja en claro la función de la unidad de talento humano o quien tenga responsabilidades similares debe implementar directrices, que en primera instancia deberán ser resueltos desde la empresa, para que posteriormente, si no se llegó a un acuerdo, se acuda a una denuncia ante el Ministerio de Trabajo. Estos avances en normativa legal permiten a los organismos reguladores exigir la implementación de medidas preventivas ante el acoso laboral, pero, aun así, para los trabajadores de TRANS EXPRES S.A no se refleja aún una mejora sustancial.

Las estrategias que se han propuesto guardan concordancia con los resultados obtenidos en el Barómetro de Cisneros y lo que contempla la normativa legal; y, finalmente se evidencia que toda la responsabilidad de este gran cambio lo debe soportar el área de talento humano; por esta razón se concluye que TRANS EXPRES S.A tiene que cambiar su percepción sobre la importancia de esta área, otorgándole funciones más estratégicas, una de ellas la de asesoría. Las estrategias de prevención deben enfocarse sobre todo en el estilo de liderazgo, seguido de la creación de protocolos, un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, un plan de capacitación e información de políticas, para finalmente terminar con el rediseño del trabajo de la empresa.

La conducta de un acosador es considerada como una patología, es decir una enfermedad física o mental; sin embargo, el acuerdo Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-244 y su protocolo no citan un procedimiento definido para tratar al acosador en el entorno laboral, solamente enfatiza en la legalidad de su desvinculación, si dichos actos de hostigamiento son comprobados.

Recomendaciones

Se sugiere que en la planificación estratégica de la organización se incluya la colaboración de la unidad de talento humano, otorgándole un rol más trascendental en la toma de decisiones sobre el personal; así también, una revisión de sus procesos misionales para lograr un cambio interno.

Respecto al estilo de liderazgo es pertinente la aplicación de estrategias que permitan mejorar el tipo de administración del personal, por eso, es adecuado que como

prioridad se trabaje con los niveles jerárquicos para analizar la situación actual de la empresa sobre la salud emocional de sus trabajadores.

También es pertinente generar un plan de prevención del acoso laboral eficaz, lo cual implica hacer un estudio organizacional interno y profundo de todas las áreas de la empresa debido a que el *mobbing* suele estar oculto en la cotidianidad de las actividades laborales.

Debido al alto índice de acoso laboral es preciso el análisis del clima laboral, así como la implementación de protocolos que permitan identificar el *mobbing* y prevenir sus consecuencias en el corto plazo.

Se propone la pronta actualización de los reglamentos internos en el que debería establecerse las sanciones para el acosador en función del grado de acoso, que convendría iniciar con una amonestación y de ser necesario la separación del trabajador.

El área de talento humano o sus responsables, junto con el departamento de seguridad y salud ocupacional, antes de proceder con la desvinculación del acosador debe considerar medidas de tratamiento; es decir, impulsar la atención con profesionales especializados que brinden el tratamiento médico y psicológico. Una vez culminado satisfactoriamente el proceso terapéutico, se le permita al individuo rehabilitado el reintegro laboral, con ello, se promoverá un ambiente laboral seguro y saludable para el resto de colaboradores de la empresa.

Lista de Referencias

- Alles, Martha. 2005. *Desarrollo Del Talento Humano Basado En Competencias*. Buenos Aires. https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf.
- Álvarez, José. 2007. "Razón y palabra comunicación interna. La estrategia del éxito." *Razón y palabra*, no. 56. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729023>.
- Amorros, Eduardo. 2009. *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. USAT. Lambayeque. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/104.htm>.
- Arciniega, Rosa. 2009. "El acoso moral (mobbing) en las organizaciones laborales." *Psicología Iberoamericana* 17 (2): 13–23. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133912609003>.
- Barrado, Miguel, Prieto Ballester, Jorge Manuel, Vanessa Barrado, Miguel Barrado, y Prieto Ballester. 2016. "El acoso laboral como factor determinante en la productividad empresarial: El Caso Español." *Revista Perspectivas*, 38:25–44. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425948032003>.
- Bernat, Antonia, Ana Capapé, y Cavadonga Pita. 2011. "Intervenciones Preventivas de la violencia interna en el trabajo: Políticas de buenas prácticas y gestión de conflictos." *Medicina y seguridad del trabajo* 57 (1): 35–52. <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/actualizacion2.pdf>.
- Caamaño, Eduardo. 2011. "La noción de acoso moral laboral o mobbing y su reconocimiento por la jurisprudencia en Chile." *Revista de Derecho* 2: 215–40. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rdpucv/n37/a05.pdf>.
- Cabezón, Laura. 2011. "Reinventar los talento humano." *TBL Management Review*, 2011."Revista Reinventar los RRHH". 7-12
- Cano, Margarita, y Jorge Vargas. 2018. "Actores del acoso escolar." *Revista Médica de Risaralda* 24 (1): 60. <https://doi.org/10.22517/25395203.14221>.
- Cardona, Doris, y Mónica Ballesteros. 2005. "El Acoso psicológico: Riesgo laboral más Frecuente de lo Reportado." *Revista Facultad Nacional de Salud Pública* 23 (2): 99–106. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12011106012>.
- Cascaes, Franciele, Elizandra Gonçalves, Beatriz Valdivia, Gisele Bento, Thiago Da Silva, Salma Soleman, y Rudney Da Silva. 2018. "Estimadores de consistencia

- interna en las investigaciones en salud: El uso del coeficiente alfa.” *Rev Peru Med Exp Salud Publica* 32 (1): 129–38.
<http://www.scielo.org.pe/pdf/rins/v32n1/a19v32n1.pdf>.
- EC.2005. *Código de Trabajo*. Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de diciembre de 2005. Última modificación: 04 noviembre de 2021.
- Duque, Catalina. 2010. “Consideraciones sobre el acoso laboral. Perfil del acosador.”
<http://hdl.handle.net/10819/262>.
- EC. 2008. Constitución de la República del Ecuador. “Registro Oficial 449. 20 de Octubre.” *Incluye Reformas*.
- Einarsen, Stale, y Johan Lars. 2006. “Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: Una revisión a la literatura.” *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 22 (3): 251–73.
<http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317121002.pdf>.
- Zapata, Belén, 2021. "Cada mes entre 2 a 26 personas denuncian acoso laboral en Ecuador, acción que puede terminar en trauma, parálisis facial y otras dolencias". *El Universo*. 03 de mayo.
- Escandon, Diana, y Andrea Hurtado. 2016. “Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras Colombianas.” *Estudios Gerenciales* 32 (139): 137–45. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21246274004>.
- Fernández, María, y Yasmín Nava. 2010. “El mobbing o acoso moral en el trabajo y su tratamiento en Venezuela.” *Revista de Derecho*: 62-95.
<https://www.redalyc.org/pdf/851/85115111004.pdf>.
- Hernández, Hector, y Alina Pascual. 2018. “Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental.” *Revista de investigación agraria y ambiental* 9 (1): 157–64.
<https://doi.org/10.22490/21456453.2186>.
- Herrera, Johana. 2016. “La Acción de repetición en la legislación ecuatoriana.” (Tesis de postgrado, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador).
[https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4876/1/T1886-MDE-Herrera-La accion.pdf](https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4876/1/T1886-MDE-Herrera-La%20accion.pdf).
- Hirigoyen, Marie. 2001. *El acoso moral en el trabajo. distinguir lo verdadero de lo falso*.
<https://n9.cl/mbzth>.
- Ibarra, Luz; Escalante, Ana; Mendizábal, Gabriela. 2015. “El Acoso Laboral Entre Los Trabajadores Universitarios.” *RICSH Revista Iberoamericana de Las Ciencias*

Sociales y *Humanísticas*, 4 (7).

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=503950655001>.

Ecuador, Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP. “Registro Oficial Suplemento 294 de 6 de octubre de 2010”

Ecuador, Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para Prevenir el Acoso Laboral. Suplemento del Registro Oficial No. 116 de 9 de noviembre 2017.

EC Ministerio del Trabajo. 2020. “Las mujeres ahora cuentan con el Protocolo de Prevención y Atención de casos de Discriminación, Acoso laboral y toda forma de Violencia en los espacios de trabajo”. Ministerio del Trabajo. Accedido 05 de enero de 2022. <https://www.trabajo.gob.ec/35879-2/>

Leyman, Heinz. 1999. “The Content and Development of Mobbing at Work Contenido y Desarrollo Del Acoso.” *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 1999. <http://www.ste.uji.es/old/mobbing/LeymannEI.pdf>.

López, María, Paula Vásquez, y Carlos Montes. 2010. “Validación de la escala cisneros de medida de mobbing al gallego.” *Clínica y Salud* 1 (1): 115–115. <https://doi.org/10.5093/cl2010v1n1a5>.

López, Ricardo. 2010. “La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional.” *Perspectivas*, no. 26: 129–52. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>.

Morales, Julissa. “Acoso Psicológico laboral (mobbing) y su impacto en el desempeño laboral.” (Tesis Doctoral. Universidad de León). <https://n9.cl/ygsr6>

Morales, María. 2016. “Aproximación Al Acoso Laboral Desde La Legislación Comparada.” *Boletín Mexicano de Derecho Comparado* 49 (147): 71–98. <http://www.scielo.org.mx/pdf/bmdc/v49n147/2448-4873-bmdc-49-147-00071.pdf>.

Núñez, Diego. 2020. “El Mobbing y su influencia en el clima organizacional en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. "Matriz Ambato". (Tesis de grado, Universidad Tecnológica Indoamerica). <https://n9.cl/ilxgx>

Observatorio Vasco de Acoso Laboral. 2014. “Protocolo de prevención e intervención frente al acoso laboral.” https://www.osalan.euskadi.eus/contenidos/nota_prensa/ponencias_jt141121_psiko/es_notas1/adjuntos/acoso_laboral_osalan_2014.pdf.

Organización Internacional del Trabajo. 2012. “Promover La igualdad entre hombres y mujeres en el trabajo: Una Cuestión de principios,”

- https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_220029.pdf.
- . 2020. “La violencia en el trabajo: Un problema mundial.” 2020. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008502/lang-es/index.htm.
- Oviedo, Heidi, y Adalberto Campo. 2005. “Metodología de investigación y lectura crítica.” *Revista Colombiana de Psiquiatría* 34 (4): 572–80. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009&lng=en&nrm=iso&tlng=es.
- Parra, Liliana. 2011. “Vivencias y experiencias del acoso psicológico laboral en docentes universitarios médicos y enfermeras. Cali, 2009-2010.” (Tesis de grado, Universidad de Guadalajara). http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDYQFjAB&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Ftesis%2F24880.pdf&ei=FyIDUYSZM_bi4APw4oCYCQ&usg=AFQjCNE7z1R_9M6oiUA2I8vsi-Gf1wojHg&sig2=e9RQKXS35I-oik-0xdlenw&bvm=bv.4382854.
- Piñuel, Iñaki, y Ángel Fidalgo. 2004. “Cisneros Scale to Assess Psychological Harassment or Mobbing at Work.” *Psicothema* 16 (4): 615–24. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72716413>.
- Piñuel, Iñaki, y Araceli Oñate. 2004. *La incidencia del mobbing y el burnout en la agencia estatal de la administración tributaria (AEAT) y en la intervención general de la administración del estado (IGAE). Libro Blanco*. Madrid. [https://www.uv.es/igualtat/recursos/actuacio/El informe Cisneros.pdf](https://www.uv.es/igualtat/recursos/actuacio/El%20informe%20Cisneros.pdf).
- Riquelme, A. 2006. “Mobbing, Un tipo de violencia en el lugar de trabajo.” *Ciencias Sociales Online* 3 (2): 39–57. http://www.uvm.cl/csonline/2006_2/pdf/riquelme.pdf.
- Rivera, José. 1997. “El Trastorno por mediocridad inoperante activa (Síndrome MIA).” *Psiquis* 18 (6): 229–31. http://www.psicoter.es/_arts/97_A148_03.pdf.
- Rojas, Mario. 2005. “El Acoso o ‘Mobbing’ Laboral.” *Revista de Derecho*, no. 24: 230–45. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2347294>.
- Sánchez Marcela. 2017. “El mobbing o acoso moral en el trabajo: Análisis del caso ecuatoriano.” *Killkana Social* 1 (1): 1–10. https://doi.org/10.26871/killkana_social.v1i1.8.
- Soares Cugnier, Joana, y Narbal Silva. 2016. “Acoso laboral y su prevención en organizaciones saludables tt - bullying at work and its prevention in healthy

- organizations.” *Salud Trab. (Maracay)* 24 (1): 51–58. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375849366006>.
- Tolfo, Suzana, Narbal Silva, y Edite Krawulski. 2013. “Acoso laboral: relaciones con la cultura organizacional y la gestión de personas.” *Salud de los trabajadores* 21 (1): 5–18. <https://www.redalyc.org/pdf/3758/375839306002.pdf>.
- Trujillo Flores, Mara, y María Valderrábano Almegua. 2007. “Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas.” *Innovar* 17 (29): 71–92. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802905.pdf>.
- Naciones Unidas. 2021. “La Declaración Universal de Derechos Humanos”. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>.
- Vega, Harold. 2016. “El análisis gramatical del tipo penal.” *Justicia* 29: 53–71. <http://dx.doi.org/10.17081/just.21.29.1233>.
- Verona, María, José Déniz, y Raquel Santana. 2014. “Consecuencias y responsabilidades de la empresa ante el mobbing.” *Angewandte Chemie International Edition* 39 (3): 413–40. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7410196>.
- Zabala, Luis. 2002. “Respuesta al acoso laboral: programas y estrategias.” *Cuadernos de relaciones laborales* 20 (2): 337–350–350. <https://doi.org/10.5209/CRLA.33552>.

Anexos

Anexo 1: Escala Cisneros como herramienta de valoración del *mobbing*

LA ESCALA CISNEROS COMO HERRAMIENTA DE VALORACIÓN DEL MOBBING									
<p>Usted ha sido invitado a participar en este cuestionario para evaluar ciertos aspectos de su trabajo. No dispone de tiempo límite para completar el cuestionario.</p> <p>Su participación en este cuestionario es completamente voluntaria y no hay riesgos previsibles asociados a este proyecto. Sus respuestas serán estrictamente confidenciales y los datos de esta investigación serán procesados y reportados en conjunto.</p> <p>Si tiene alguna inquietud sobre el cuestionario puede comunicarse con el personal que está efectuando el cuestionario.</p> <p>Señale, en su caso, el grado de frecuencia con que se producen esos hostigamientos</p> <p>1 Nunca</p> <p>2 Pocas veces al año o menos</p> <p>3 Una vez al mes o menos</p> <p>4 Algunas veces al mes</p> <p>5 Una vez a la semana</p> <p>6 Varias veces a la semana</p> <p>7 Todos los días</p> <p>Pregunta 1.- Seleccione su rango de edad</p> <p>1 Menor de 23 años</p> <p>2 Entre 24 y 30 años</p> <p>3 Entre 31 y 40 años</p> <p>4 Entre 41 y 50 años</p> <p>5 Más de 51 años</p> <p>Pregunta 2.- Seleccione su sexo</p> <p>1 Hombre</p> <p>2 Mujer</p>									
Nº	Preguntas	Autor/es	Frecuencia del comportamiento						
			1	2	3	4	5	6	7
3	Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él	()							
4	Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme o me hacen «invisible»	()							
5	Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme	()							
6	Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética	()							
7	Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada	()							
8	Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia	()							
9	Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido	()							
10	Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias	()							
11	Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno	()							
12	Me abruman con una carga de trabajo insoportable de manera malintencionada	()							
13	Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito	()							
14	Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad	()							
15	Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente	()							
16	Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo	()							
17	Subestiman y echan por tierra mi trabajo, no importa lo que haga	()							
18	Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos	()							
19	Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo	()							
20	Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes	()							
21	Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros	()							

22	Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados)	()								
23	Intentan aislarne de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos	()								
24	Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo	()								
25	Se intenta buscarme las costuras para «hacerme explotar»	()								
26	Me menosprecian personal o profesionalmente	()								
27	Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar	()								
28	Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal	()								
29	Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios	()								
30	Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio	()								
31	Me gritan, o elevan la voz de manera a intimidarme	()								
32	Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme	()								
33	Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí	()								
34	Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada	()								
35	Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo	()								
36	Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos	()								
37	Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación	()								
38	Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo	()								
39	Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables	()								
40	Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada	()								
41	Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional	()								
42	Intentan persistentemente desmoralizarme	()								
43	Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada	()								
44	Controlan aspectos de mi trabajo de forma malintencionada para intentar «pillarme en algún renuncio	()								
45	Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas	()								
46	En el transcurso de los últimos 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 vez por semana)?	sí	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>					
47	Señale, en su caso, quiénes son el/los autor/es de los hostigamientos recibidos									
	1 Jefes o supervisores 2 Compañeros de trabajo 3 Subordinados									

Fuente y elaboración: Escala Cisneros, (Piñuel y Fidalgo, 2004).

Anexo 2: Entrevista a trabajador con rol ejecutor

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR – SEDE ECUADOR

Estructura de entrevista para la identificación de acoso laboral

Cargo:

- Ejecutor
- Supervisor
- Jerárquico

Entrevistador: ¿Comente como es el ambiente laboral en la empresa?

Entrevistado: No existe un adecuado ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales entre compañeros no son las buenas, existe egoísmo, mala actitud, envidia, además de proferir de rumores de pasillo en contra de varios compañeros, estos actos crean un mal ambiente laboral.

Entrevistador: ¿Considera que el trato entre jefes y trabajadores es adecuado?

Entrevistado: En cuanto al trato de jefes o gerentes departamentales con sus subordinados no es el adecuado ya que existe un total desconocimiento de la normativa del Código de Trabajo y reglamento interno para su aplicación. Eso provoca que nos soliciten cosas que van en contra de la normativa, y ellos piensas que no sabemos, solo que lo hacemos porque necesitamos el trabajo. Por lo menos yo, lo hago por eso.

Entrevistador: ¿Considera que alguna vez le han faltado el respeto sea de forma física o verbal sus compañeros de trabajo o jefes?

Entrevistado: Físicamente no he recibido maltrato por parte de compañeros y jefes inmediatos, pero lo que si ha pasado es que han desacreditado mi trabajo, pero de una forma exagerada. Es como que hicieran más grande de lo que es el problema y eso afecta o nos afecta emocionalmente porque a uno le hacen sentir incompetente y ciertas veces podría decir que nos hacen sentir tontos, por así decirlo.

Entrevistador: ¿Tiene miedo de exponer sus ideas?

Entrevistado: La verdad es que si, ósea un poco, por eso cuando voy a decir algo, intento estar segura de lo que digo y averiguar todo. Si me da miedo equivocarme.

Entrevistador: Pero, ¿por qué tiene miedo de exponer sus ideas?

Es que cuando uno se equivoca le hacen sentir tonto, le hacen quedar mal, por eso me da miedo.

Entrevistador: alguna vez se ha sentido aislado/a del grupo de trabajo o lo han hecho con algún integrante de la organización?

Entrevistado: De mis compañeros de trabajo, con los que comparto de manera muy cercana no, pero con las otras áreas si, usted puede ver que estamos muy cerca todos, es fácil ver lo que pasa en toda esta área. Muchas veces nos prohíben mantener contacto que no sea laboral con las otras áreas porque dicen que nos distraemos, entonces de manera indirecta nos excluimos.

Entrevistador: ¿Cuántas horas al día trabajas? ¿Considera que tiene sobrecarga laboral?

Entrevistado: Si, bastante. Trabajamos entre 9 y 10 horas diarias, lo bueno es que nos pagan horas extras. De cierta manera eso compensa las largas horas de trabajo que tenemos.

Entrevistador: ¿Algún aspecto de su trabajo ha influido en su vida personal o su salud?

Entrevistado: Si, en mi familia, con mi esposo, sobre todo. A veces nos llaman a trabajar en fin de semana de manera imprevista porque salió algún contrato urgente. Algunas veces hemos cancelado los planes familiares que teníamos y mi esposo se enoja, porque mis hijos, como son pequeños, no dicen nada, pero mi esposo si se enoja. Dice que me explotan porque incluso me llaman a solicitar información fuera del horario de trabajo.

Entrevistador: ¿Ha tenido deseos de abandonar su trabajo?

Entrevistado: Si, muchas veces, pero las utilidades son buenas, eso es lo que me hace dudar, incluso el sueldo no es tan malo, pero si es un trabajo estresante. A pesar de eso, siempre aplico a cualquier trabajito que veo, puede que salga algo mejor.

Entrevistador: ¿Qué tan buenas son las Utilidades?

Entrevistado: Si, con las utilidades he podido comprar algunas cosas, igualarme de algunas deudas que las he contraído durante el año, las utilidades son como que la luz a final del túnel, porque por los otros aspectos del trabajo si le hacen a uno dudar de quedarse o no.

Anexo 3: Entrevista a trabajador con rol ejecutor

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR – SEDE ECUADOR Estructura de entrevista para la identificación de acoso laboral

Cargo:

- **Ejecutor**
- **Supervisor**
- **Jerárquico**

Entrevistador: ¿Comente como es el ambiente laboral en la empresa?

Entrevistado: El ambiente donde me desempeño es restrictivo por parte de los mandos jerárquicos, en el área que administro existe mucha responsabilidad, el trabajo es exigido bajo presión con poca o nula flexibilidad. Por mi parte noto la inconformidad de los trabajadores respecto a la administración de la empresa y yo también me siento inconforme ya que la presión que realizan sobre mí indudablemente recae sobre el resto del personal.

Entrevistador: ¿Considera que al existir un inadecuado clima laboral influye en tu rendimiento?

Entrevistado: Por supuesto que sí, trabajar contra reloj, arreglar continuamente problemas, no respetar los horarios establecidos de trabajo y el trato hacia los trabajadores genera inconformidad, porque todos sabemos que esta empresa no es un lugar en la que se pueda hacer carrera, crecer profesionalmente. Así que esta situación influye en el rendimiento y en todos los procesos que lleva la empresa.

La organización no solo debe dotar de los insumos para realizar el trabajo, también debe preocuparse por brindar un trato adecuado a los trabajadores, con respecto, educación, comunicación, motivación, dejar de lado las jerarquías y pensar que somos un solo equipo de trabajo remando hacia una sola dirección.

Entrevistador: ¿Considera que el trato entre jefes y trabajadores es adecuado?

Entrevistado: Los líderes de algunos departamentos crean un ambiente hostil con sus colaboradores, no son empáticos y la comunicación es de manera vertical.

No es fácil comunicarse con ellos, porque al ser una empresa familia suelen discrepar constantemente sobre la forma en la que se debe administrar cada área. Así que nuevamente la responsabilidad recae sobre los mandos medios para cumplir las metas previstas.

Entrevistador: ¿Cómo es el trato entre los colaboradores del área que usted lidera?

Entrevistador: Bajo mi supervisión debo indicar que entre los colaboradores de mandos medios existe buenas relaciones interpersonales, existe mucha colaboración, se organizan para cumplir su trabajo, a mi persona se dirigen como otro colaborador.

Por disposición de los jefes estamos super pendientes de los tiempos de ejecución de todos los procesos, ya que les molesta encontrarnos conversando mucho, pero de una u otra forma ya nos hemos acostumbrado a esta forma de trabajar.

Entrevistado: ¿Considera que alguna vez le han faltado el respeto sea de forma física o verbal sus compañeros de trabajo o jefes?

Entrevistado: Por parte de personal jerárquico lo hacen no solo a mi persona, también al resto de compañeros. Sinceramente el trato no es adecuado, por eso yo trato de recompensar en lo que me es posible con los compañeros de trabajo.

Entrevistador: ¿Qué tipo de expresiones o acciones realizan como muestra de irrespeto?

Entrevistado: Mediante gritos, ridiculizan frente a sus compañeros, e incluso nos ignoran. Cierta vez a una compañera le jalonearon el hombro, ella obviamente de molestó y por eso y otros motivos más la empresa tiene algunas demandas laborales. Algunas de ellas son por despidos intempestivos.

Entrevistador: ¿Por lo que me relata existen jefes que dan un trato justo a sus colaboradores?

Entrevistado: Si los hay, no todos son maltratadores, existen jefes que te brindan confianza, seguridad y están prestos para escucharte si tienes alguna duda o inquietud.

Por el tiempo que trabajo, hasta la presente fecha no escuchado ni he visto que algún compañero le falte de obra algún jefe, compañero, u operativo.

Entrevistador: ¿Tiene miedo de exponer sus ideas?

Entrevistado: La verdad es que no, debo de tener mucha cautela de cómo y la manera que me expreso debido que tuve algunas malas experiencias con mis compañeros, pero en general por mi cargo si me escuchan. Algunas veces no tenemos en mismo criterio, pero yo soy muy paciente, eso ayuda a que no tengamos conflictos.

Entrevistador: ¿por lo que me mencionas, te pregunto ha sido sujeto de burlas o algún mal comentario?

Entrevistado: Si tuve una mala experiencia, por expresarme con modismos propios de mi provincia, se reían, e incluso hacían bromas pesadas que ya sobrepasaban mis límites, pero como lo dije anteriormente, intento ser bastante paciente, no se puede tener problemas en el trabajo.

Entrevistador: ¿Alguna vez se ha sentido aislado/a del grupo de trabajo o lo han hecho con algún integrante de la organización?

Entrevistado: Rara vez, el hecho de mi cargo, rango o jerarquía existe respeto y distancia por parte de los colaboradores.

Entrevistador: ¿Por qué este tipo de distanciamiento hacia usted por parte de sus colaboradores?

Entrevistado: Pienso que en la organización esta enraizada una cultura de jerarquías sea han acondicionado tanto que piensan que es normal, crean barreras y diferencias entre los cargos, no hay mucha confianza.

Entrevistador: ¿existe alguna dinámica o pausa activa para integración entre colaboradores?

Entrevistado: Desafortunadamente Ninguna.

Entrevistador: ¿Cuántas horas al día trabajas? ¿Considera que tiene sobrecarga laboral?

Entrevistado: Se trabaja entre 9 a 10 horas al día, existe mucho trabajo e incluso me llevo casa y lo peor de todo es pedido de un día para el otro, es agotador, me siento cansado con poca energía.

Entrevistador: ¿En tu lugar de trabajo existe el personal que supla todo el trabajo encomendado?

Entrevistado: No existe personal que cubra todas las funciones, tareas que hay que realizar, se agravo más con la pandemia, hay personal que están concluyendo su contrato, considero que deben contratar más personal de apoyo.

Entrevistador: ¿ha comunicado su necesidad de contratación de personal en su departamento?

Entrevistado: Si lo hecho, pero los jefes hacen caso omiso, se hace de la vista gorda.

Entrevistador: ¿Algún aspecto de su trabajo ha influido en su vida personal o su salud?

Entrevistado: Heeee, mi trabajo repercute en lo laboral y personal, tengo problemas con mi esposa por no compartir tiempo y no poner límites.

Entrevistador: ¿la organización respeta el horario después de haber concluido la jornada laboral?

Entrevistado: Existen interrupciones fuera del horario mediante plataformas tecnológicas, no hay privacidad, interrumpen el tiempo que paso con mi familia, ha provocado peleas en mi hogar.

De salud he presentado cefaleas con mayor frecuencia, el nivel de estrés es alto, con crisis de ansiedad y miedo.

Entrevistador: ¿Ha tenido deseos de abandonar su trabajo?

Entrevistado: Claro que sí, busco mi tranquilidad, un adecuado lugar para trabajar donde me permitan exponer mi potencial, colaborar con mis ideas, comentarios y sobre todo me valoren como persona y profesional.

Entrevistador: ¿Por qué no ha renunciado o solicitado el trámite pertinente para terminar la relación laboral?

Entrevistado: Lamentablemente frente a la crisis sanitaria existe pocas fuentes de trabajo y oportunidades, tendré que esperar, la necesidad obliga.

Anexo 4: Entrevista a trabajador con rol jerárquico

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR – SEDE ECUADOR

Estructura de entrevista para la identificación de acoso laboral

Cargo:

- **Ejecutor**
- **Supervisor**
- **Jerárquico** *

Entrevistador: ¿Comente como es el ambiente laboral en la empresa?

Entrevistado: El ambiente es adecuado, contamos con adecuaciones físicas e implementos acordes para desempeñar las actividades de los trabajadores, la compañía cumple con todos los derechos adquiridos de los trabajadores establecidos en la ley,

Entrevistador: ¿Entonces considera usted que solo se debe dotar de insumos a los trabajadores? ¿Cuál es su criterio sobre reconocimiento profesional o las políticas de crecimiento y desarrollo profesional o personal entre otros factores?

Entrevistado: Respondo a su inquietud mi estimado, la compañía posee trayectoria por más de 17 años y se ha mantenido en el mercado gracias a sus políticas, objetivos y al estilo de liderazgo, nosotros cumplimos con lo establecido en el código de trabajo y su reglamento interno.

Entrevistador: ¿Como es el estilo de liderazgo en su compañía?

Entrevistado: Las puertas de la gerencia están siempre abiertas, fluye la comunicación, los subordinados si poseen alguna inquietud la sustentamos debo manifestar que las ordenes e indicaciones se les comunica mediante correos, memorandos o de manera verbal solo pido que acaten las disposiciones y solicito resultados en el menor tiempo posible.

Entrevistador: ¿Considera que el trato entre jefes y trabajadores es adecuado?

Entrevistado: Es adecuado, como lo dije anteriormente, se emite órdenes para la fijar y cumplir objetivos.

Entrevistador: ¿Usted supervisa y confía en el trabajo realizado de sus colaboradores?

Entrevistado: Los procesos son supervisados, no existe la palabra me equivoque o lo pase por alto, un error representa tiempo y mucho dinero perdido, cada subordinado conoce y sabe que tiene que realizar, tienen autonomía.

Entrevistador: ¿Considera que alguna vez le han faltado el respeto sea de forma física o verbal sus compañeros de trabajo o jefes?

Entrevistado: No nunca, al manifestar que el profesional es inepto o inoperante, al manifestar que la justicia se hizo para los vivos, dicho de otra forma, ser corrupto es ser vivo, conseguir sentencias por medio de influencias o dinero es ser vivo, si no se consigue resultados bajo esos parámetros el profesional es un mediocre.

Entrevistador: ¿Talvez usted por su jerarquía ha faltado de obra o palabra al personal?

Entrevistado: Dar órdenes de manera enérgica no considero que sea causal de maltrato, mi voz es así de fuerte, solo exijo que cumplan con las disposiciones encomendadas.

Entrevistador: ¿Tiene miedo de exponer sus ideas?

Entrevistado: No, lo frustrante es exponerlas y no llegar acuerdos con los gerentes de los otros departamentos.

Entrevistador: ¿Cuáles son las oposiciones para no llegar a un consenso con los gerentes de los otros departamentos?

Entrevistado: Vienen con otras perspectivas y retardan y entorpecen los procesos.

Entrevistador: ¿Alguna vez se ha sentido aislado/a del grupo de trabajo o lo han hecho con algún integrante de la organización?

Entrevistado: Rara vez, noto que existe ciertos grupos no comparten con las otras áreas, se cierran tienen criterios encontrados y opiniones diferentes.

Entrevistador: ¿Cuántas horas al día trabajas? ¿Considera que tiene sobrecarga laboral?

Entrevistado: Por la responsabilidad trabajo entre 10 a 11 horas diarias a veces más, hay mucho trabajo por hacer, las empresas concesionadas exigen resultados en corto plazos.

Entrevistador: ha considerado que su compañía requiere personal para alivianar el volumen de trabajo que existe en los diferentes departamentos

Entrevistado: Si lo considerado pero la compañía no cuenta con el presupuesto para la contratación de nuevo personal, así también, la crisis sanitaria ha generado pérdidas cuantiosas.

Entrevistador: ¿Algún aspecto de su trabajo ha influido en su vida personal o su salud?

Entrevistado: Ninguno, mi vida es la compañía he dedicado toda mi vida con mucho esfuerzo para lograr su posicionamiento y rentabilidad.

Entrevistador: ¿Y con relación a su salud como se encuentra, le afectado el trabajo?

Entrevistado: Mi salud considero que tengo ciertas dolencias debido por mi edad por el trabajo ninguna.

Entrevistador: ¿Ha tenido deseos de abandonar su trabajo?

Entrevistado: Absolutamente NO, tantos años que dedique no puedo botar a la basura.

Entrevistador: ¿si le ofrecieran la oportunidad de cambiar de trabajo con mejores condiciones económicas, reconocimiento lo consideraría?

Entrevistado: No, es mi empresa. Me quedaré hasta el final.

Anexo 5: Tabulación simple de los datos

Variable 1: Seleccione su rango de edad

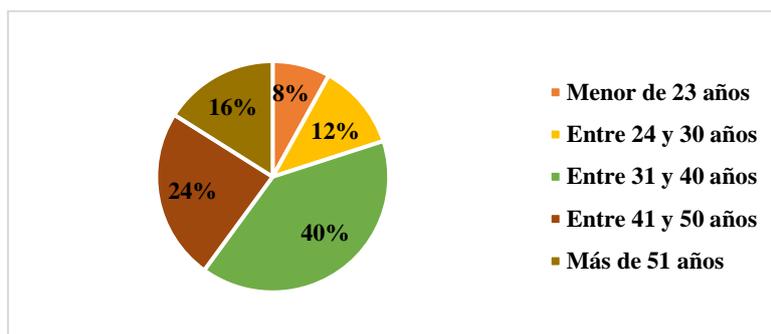


Figura 3: Edad

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica muestra que el 40% de los trabajadores de la organización está en el rango de 31 a 40 años de edad; y, en menor porcentaje, pero también representativo, los trabajadores comprendidos entre los 24 y 30 años; así también, los trabajadores de más de 51 años representan el 16%.

Variable 2: Género

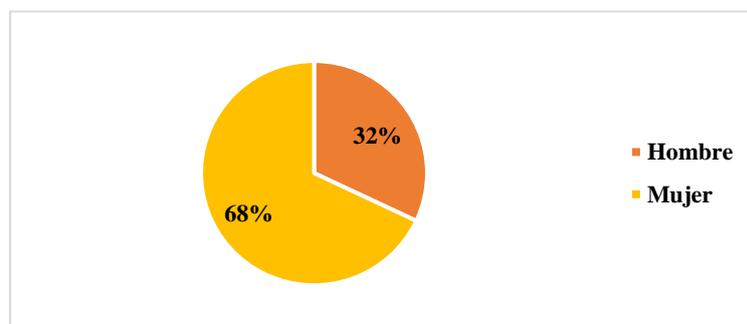


Figura 4: Género

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica muestra que el 68% de los trabajadores son mujeres y que el 32% restante lo conforman los hombres.

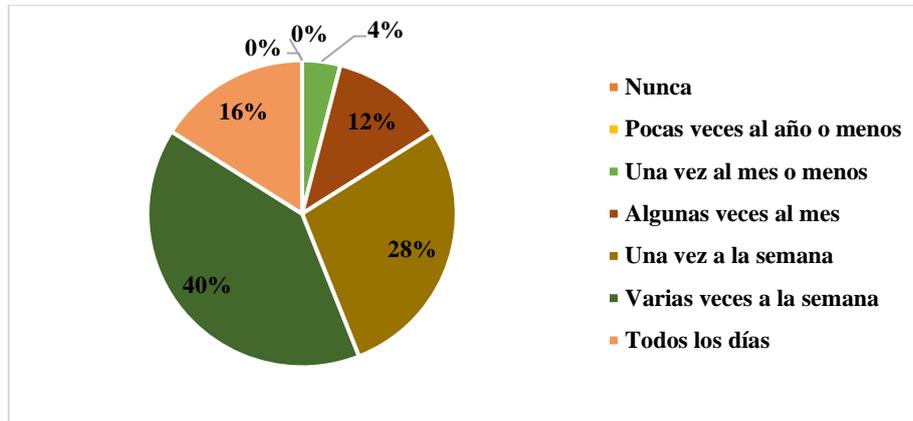
Variable 3: ¿Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él?

Figura 5 Restricción de comunicación

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 16% de los trabajadores exponen que todos los días se les restringe la posibilidad de comunicarse con su superior. El 40% de los trabajadores manifiestan que varias veces a la semana; y, el 28% una vez a la semana.

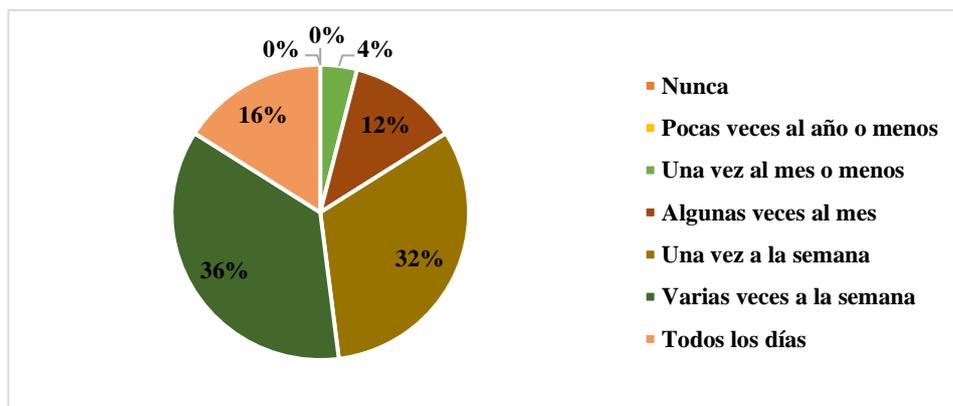
Variable 4: ¿Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme o me hacen invisible?

Figura 6: Exclusión laboral

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 36 % de los trabajadores sienten que lo excluyen o fingen no verlo; así también, el 32% manifiesta que este acontecimiento ocurre con una frecuencia de una vez a la semana. En menor porcentaje y menos representativo el 16% expone que ocurre todos los días.

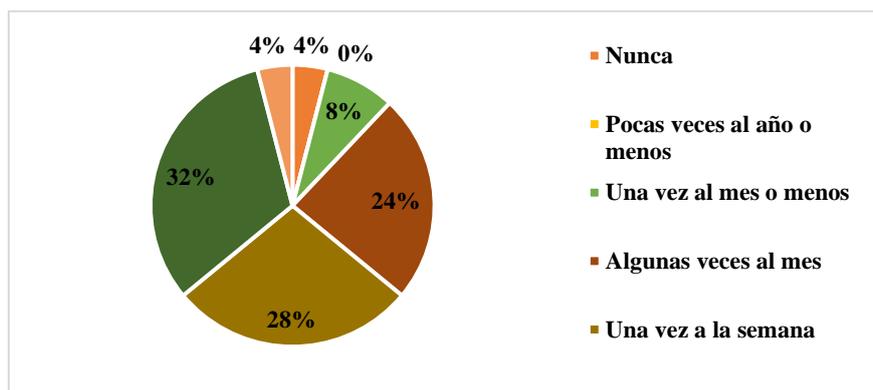
Variable 5: Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme

Figura 7: Interrupción continua de expresión.

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

De la gráfica expuesta el 32% de los trabajadores indican que le interrumpen al expresarse varias veces a la semana, el 28% una vez a la semana y 24% algunas veces al mes.

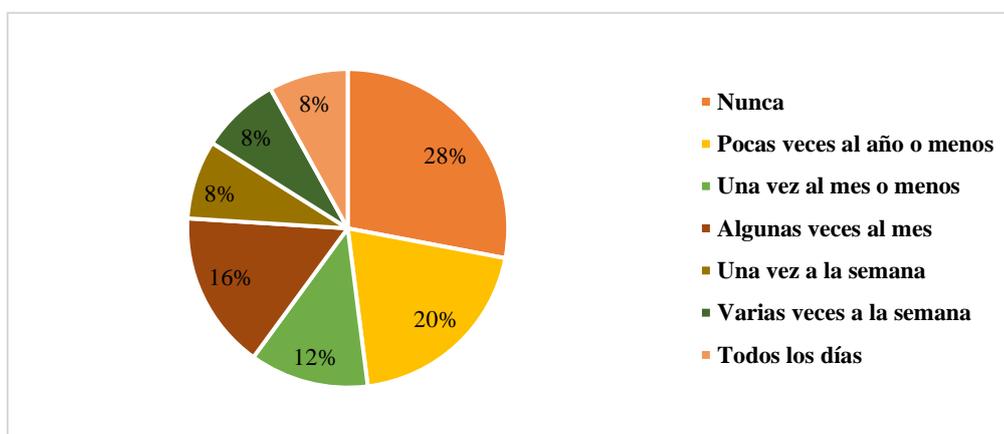
Variable 6: ¿Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética?

Figura 8: Forzar trabajos en contra de los principios éticos

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 28 % de los trabajadores sienten que nunca les fuerzan a realizar trabajos en contra de sus principios, así también, el 20% pocas veces al año o menos y el 16% algunas veces al mes.

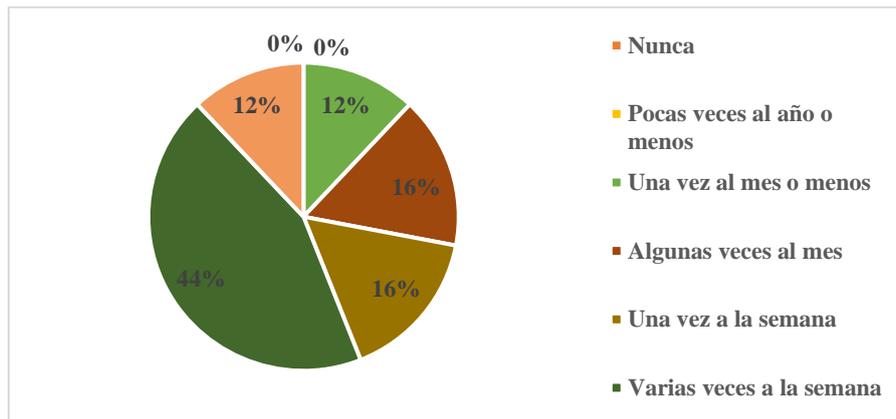
Variable 7: Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada

Figura 9: Evaluación de trabajo inequitativo y sesgado

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 44% de los trabajadores sienten que varias veces a la semana les evalúan su trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada, así también, que el 16% una vez a la semana y finalmente el 16% algunas veces al mes.

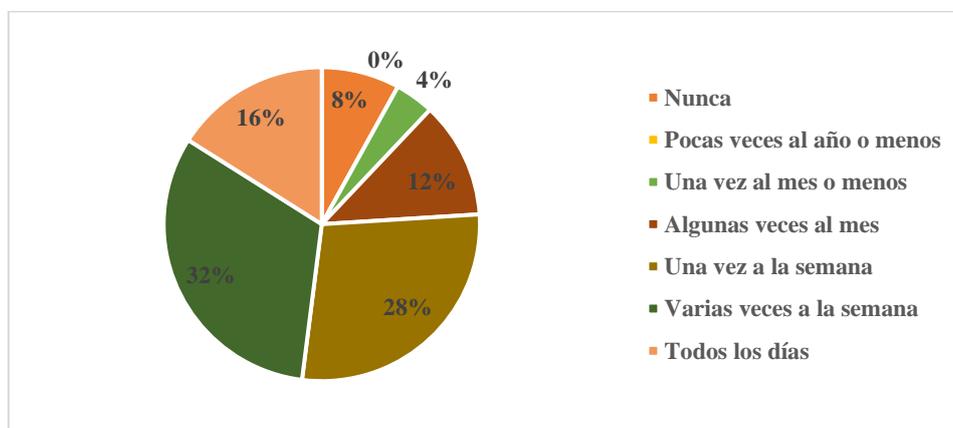
Variable 8: Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia

Figura 10: Inactividad laboral.

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 32 % de los trabajadores indican varias veces a la semana les dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia, así también, el 28% una vez a la semana y el 16% todos los días.

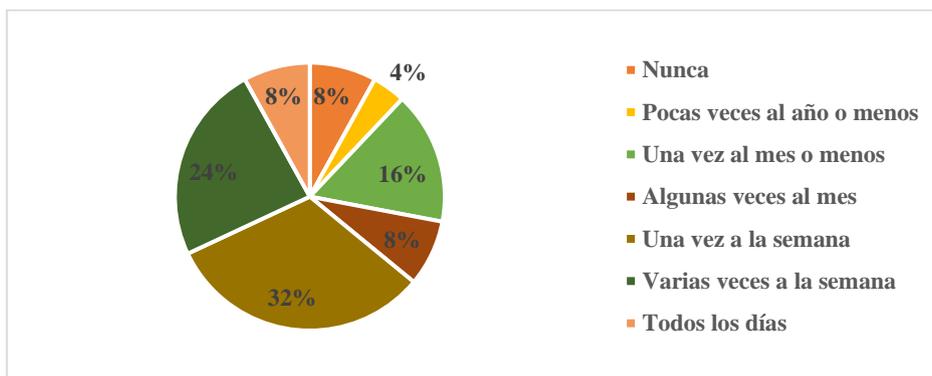
Variable 9: Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido

Figura 11: Trabajo absurdo

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 32% de los trabajadores indican varias veces a la semana les dejan sin ningún trabajo que hacer, sin siquiera a iniciativa propia, así también, el 28% una vez a la semana y el 16% todos los días.

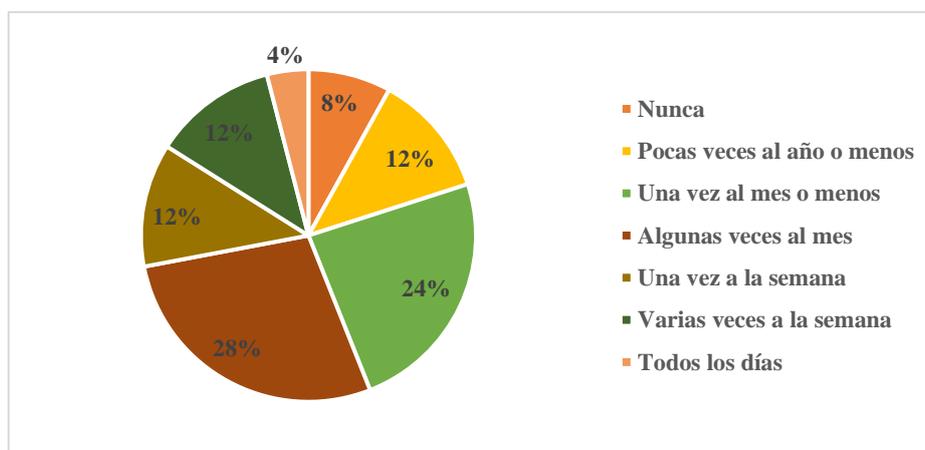
Variable 10: Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias

Figura 12: Capacidad profesional.

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 28 % de los trabajadores indican que algunas veces al mes les asignan tareas o trabajos por debajo de su capacidad profesional o sus competencias, además, el 24% una vez al mes o menos y en similar porcentaje del 12% una vez a la semana y varias veces a la semana.

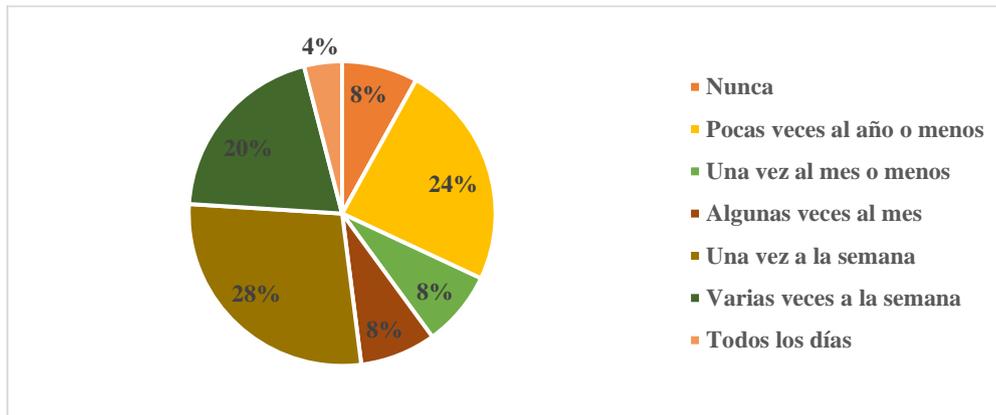
Variable 11: Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno

Figura 13: Tareas rutinarias sin interés

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 28% de los trabajadores muestran una vez a la semana les asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno, así también, el 24% pocas veces al año o menos, finalmente un 20% varias veces a la semana.

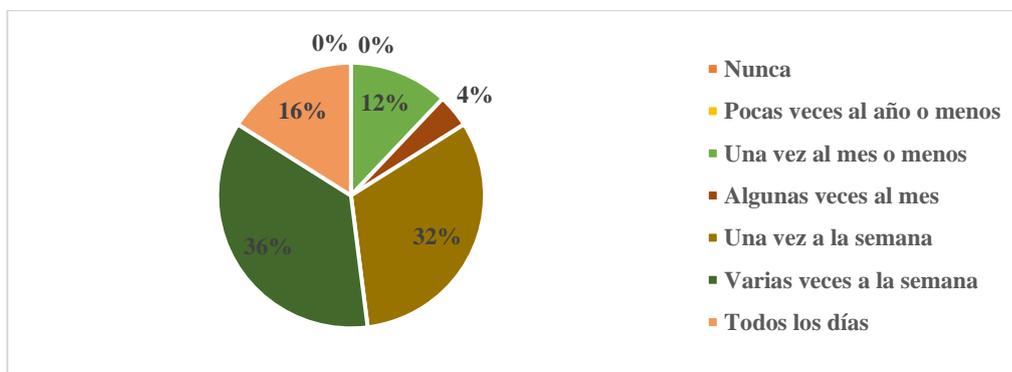
Variable 12: Me abruman con una carga de trabajo insoportable de manera mal intencionada

Figura 14: Sobrecarga laboral

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 36% de los trabajadores revelan varias veces a la semana les cargan de trabajo insoportable de manera mal intencionada, así también, se indica que un 32% una vez a la semana y el 16% todos los días.

Variable 13: Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito

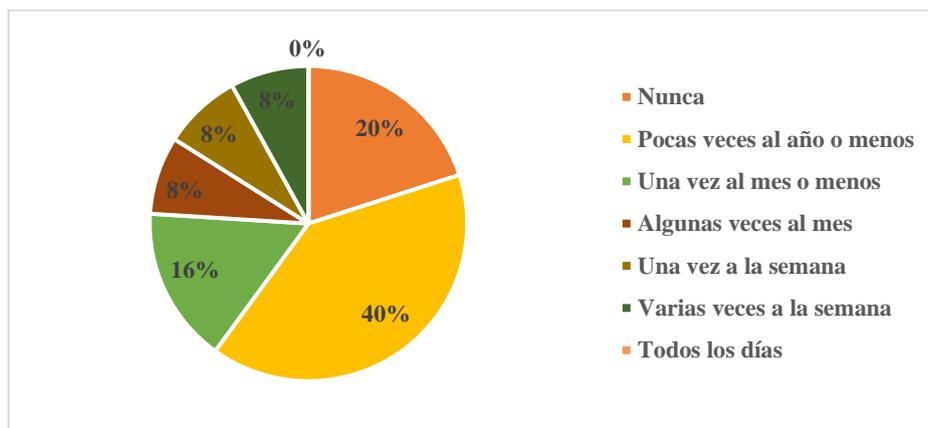


Figura 15: Tareas riesgosas

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 40 % de los trabajadores revelan que pocas veces al año o menos les asignan tareas que ponen en peligro su integridad física o su salud a propósito, de igual manera un 20% nunca y el 16% una vez al mes menos.

Variable 14: Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad

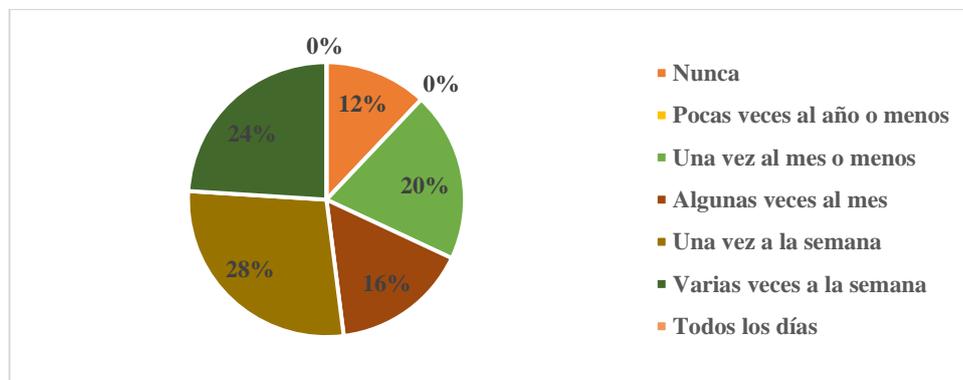


Figura 16: Impedimento de medidas de seguridad para realizar el trabajo.

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 28% de los trabajadores revelan una vez a la semana les impiden que adopten las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad, así también, el 24% varias veces a la semana y el 20% una vez al mes o menos.

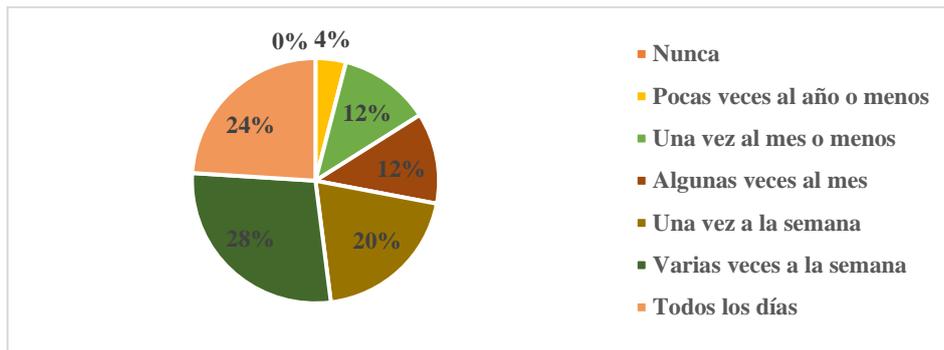
Variable 15: Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente

Figura 17: Perjuicio económico

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 28 % de los trabajadores muestran varias veces a la semana les ocasionan gastos con intención de perjudicarles económicamente, así también, el 24% nunca y un 20% una vez a la semana.

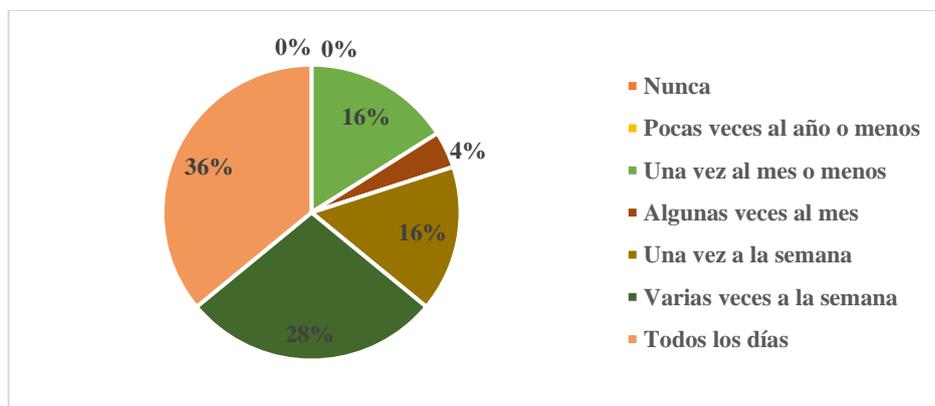
Variable 16: Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo

Figura 18: Prohibición de comunicación

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 36% de los trabajadores muestran todos los días les prohíben que sus compañeros o colegas hablen con ellos, así también, se revela que un 28% varias a la semana y un 16% una vez a la semana.

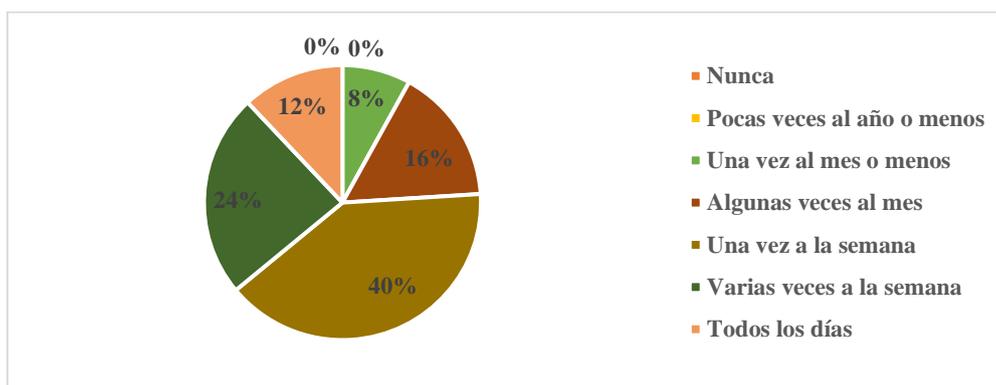
Variable 17: Subestiman y echan por tierra mi trabajo, no importa lo que haga

Figura 19: Subestimación laboral

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 40% de los trabajadores exteriorizan que una vez a la semana subestiman y echan por tierra su trabajo, así también, un 24% varias veces a la semana y finalmente un 16% algunas veces al mes.

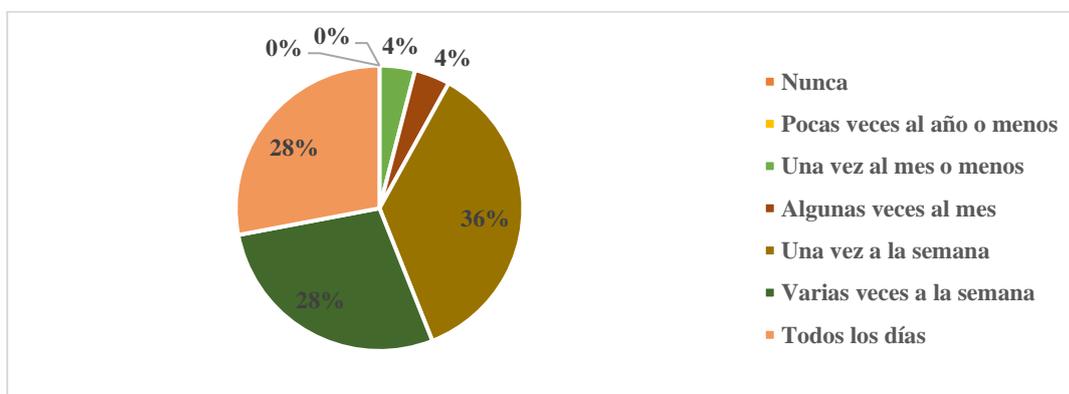
Variable 18: Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos

Figura 20: Imputar errores del trabajo

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 36% de los trabajadores muestran una vez a la semana se les acusa injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos inconcretos y difusos, al igual que el 28% indica varias veces a la semana, y también indica un 28% todos los días.

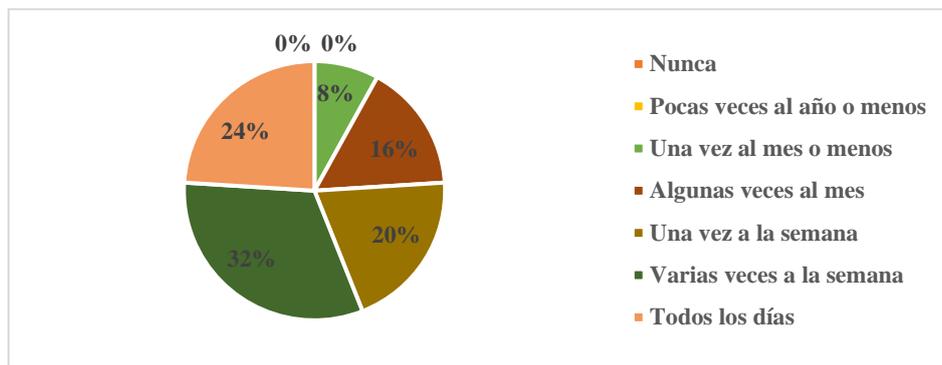
Variable 19: Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo

Figura 21: Reproches por la toma de sus decisiones en el trabajo

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 32% de los trabajadores revelan varias veces a la semana reciben críticas y reproches por cualquier cosa que hagan o decisión que tomen en su trabajo, así también, el 24% todos los días y el 20% una vez a la semana.

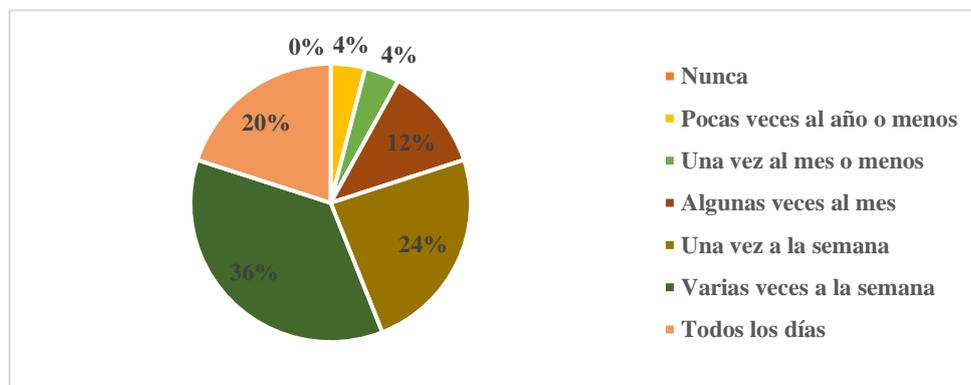
Variable 20: Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes

Figura 22: Amplificación de errores pequeños

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación

La presente gráfica permite interpretar que el 36% de los trabajadores muestran varias veces a la semana les amplifican o dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentales, así también, el 24% una vez a la semana y el 20% todos los días.

Variable 21: Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros

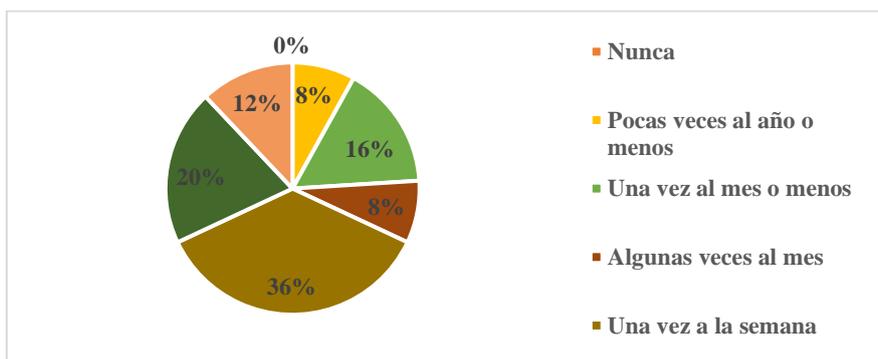


Figura 23: Humillación laboral

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 36% de los trabajadores muestran una vez a la semana les humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros, al igual se muestra que el 20% varias veces a la semana y un 16% una vez al mes o menos.

Variable 22: Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados)

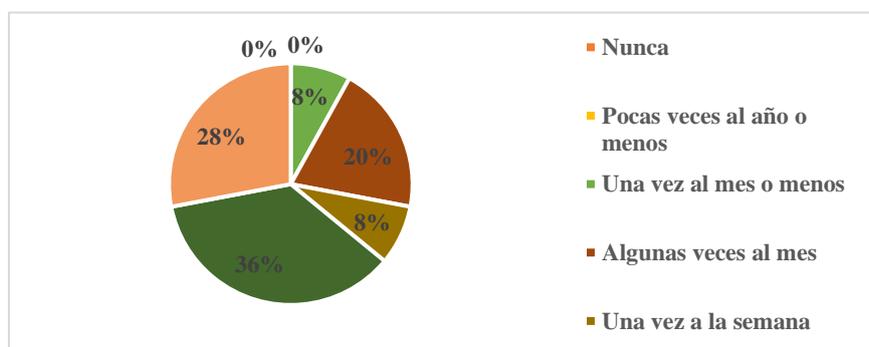


Figura 24: Sanciones disciplinarias

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 36% de los trabajadores muestran varias veces a la semana se les amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados), así también, un 28% nunca y un 20% algunas veces al mes.

Variable 23: Intentan aislarde de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos

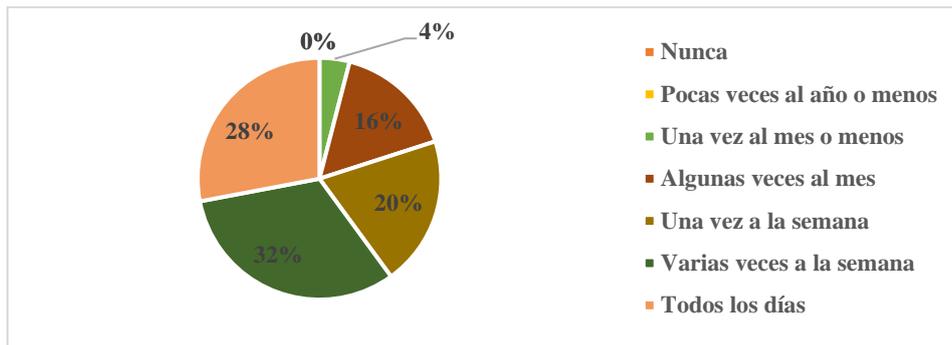


Figura 25: Aislamiento laboral

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 32% de los trabajadores revelan varias veces a la semana les intentan aislarles de sus compañeros dándoles trabajos o tareas que les alejen físicamente de ellos, además se muestra que un 28% todos los días y un 20% una vez a la semana.

Variable 24: Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo.

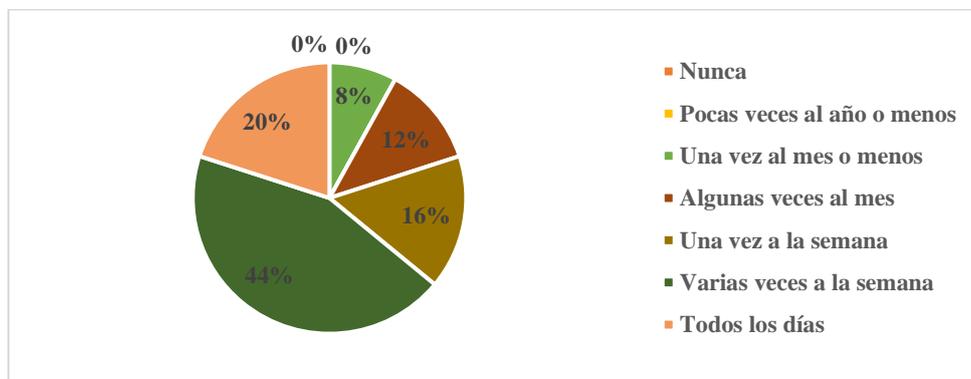


Figura 26: Distorsión de la comunicación en el trabajo

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 44% de los trabajadores revelan que varias veces a la semana distorsionan malintencionadamente lo que dicen o hacen en su trabajo, así también, un 20% todos los días y un 16% una vez a la semana.

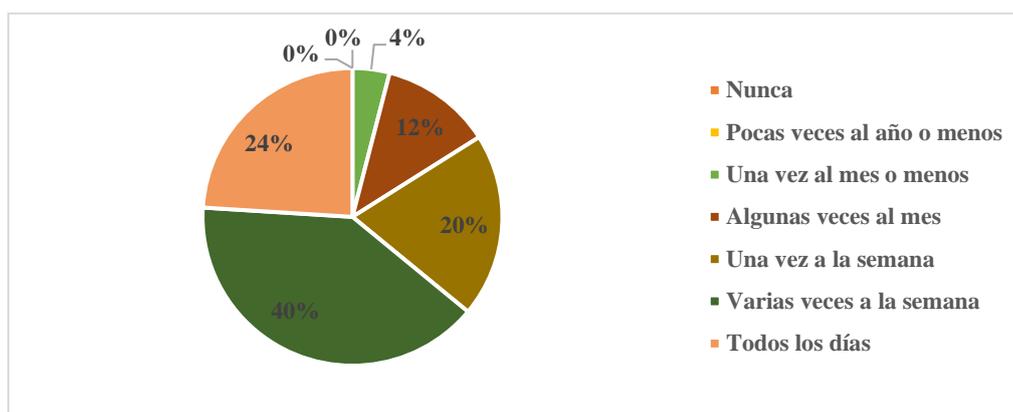
Variable 25: Intentan provocarme para hacerme explotar

Figura 27: Provocación laboral

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 40% de los trabajadores exteriorizan varias veces a la semana se les intenta provocar para hacerles explotar, así también, un 24% todos los días y un 20% una vez a la semana.

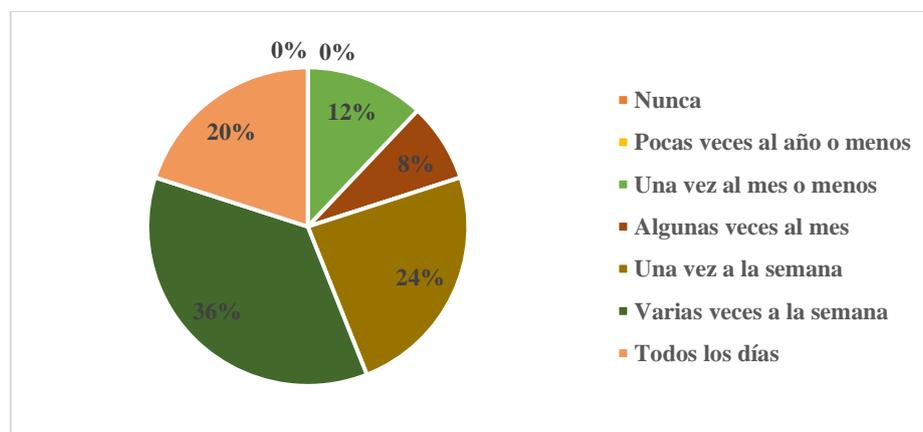
Variable 26: Me menosprecian personal o profesionalmente

Figura 28: Menosprecio personal y laboral

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 36% de los trabajadores muestran varias veces a la semana les menosprecian personalmente o profesionalmente, así también, el 24% una vez a la semana y finalmente un 20% todos los días.

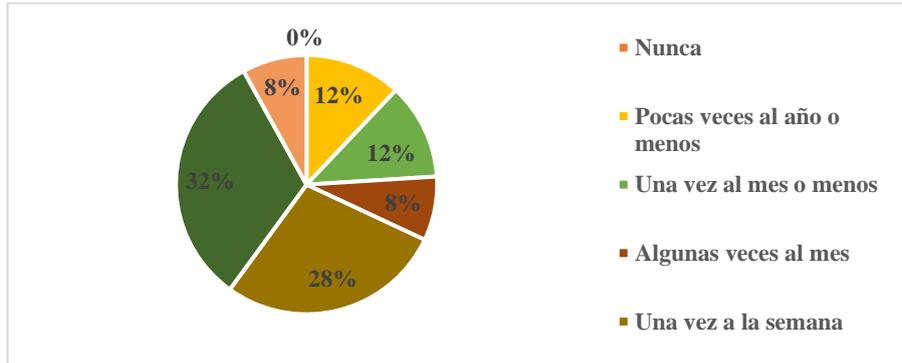
Variable 27: Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar

Figura 29: Molestias laborales mediante (burla so bromas)

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 32% de los trabajadores manifiestan varias veces a la semana hacen burlas de ellos o bromas intentando ridiculizar la forma de hablar, de andar. Además, se revela que un 28% una vez a la semana y un 12% una vez al mes o menos y pocas veces al año.

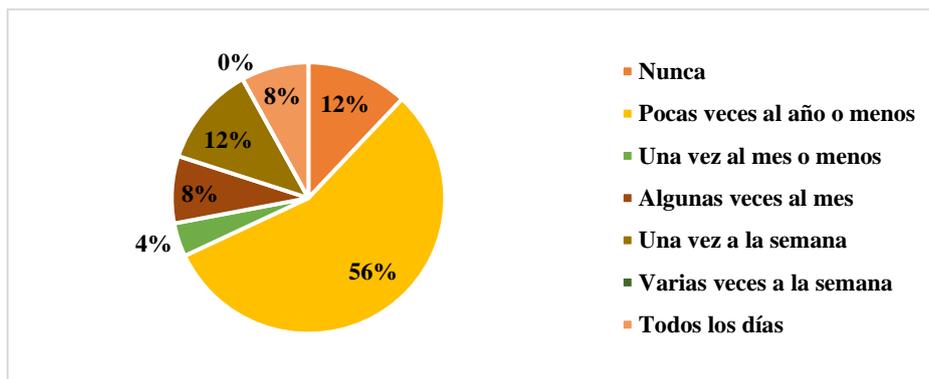
Variable 28: Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal

Figura 30: Críticas personales

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 56% de los trabajadores indican que pocas veces al año o menos reciben feroces e injustas críticas acerca de aspectos de su vida personal, así también, un 12% una vez a la semana y un 12% nunca.

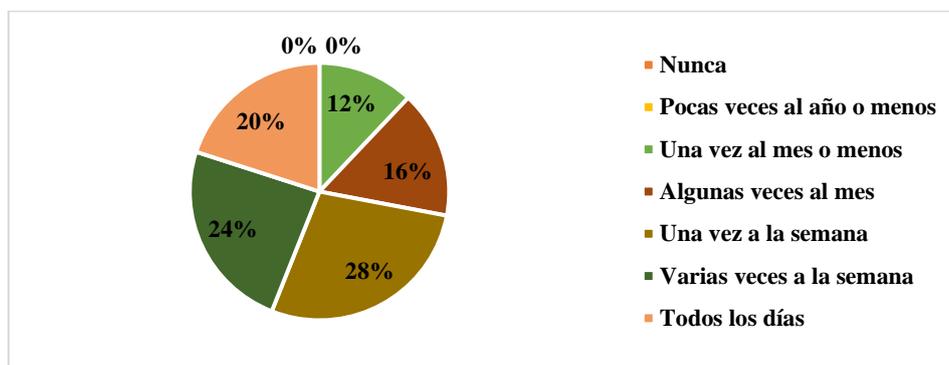
Variable 29: Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios

Figura 31: Intimidación laboral

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 28% de los trabajadores muestran que una vez a la semana reciben amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios, además se revela que un 24% varias veces a la semana y finalmente un 16% algunas veces al mes.

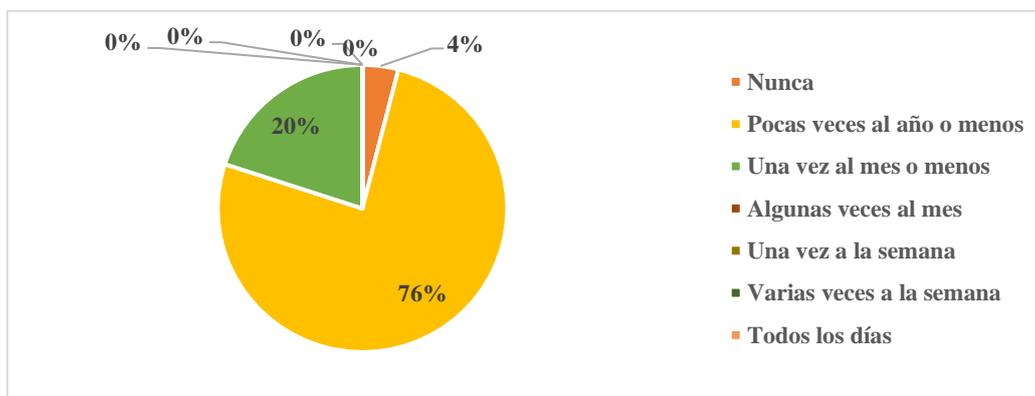
Variable 30: Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio

Figura 32: Amenazas laborales por escrito o por teléfono

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 76% de los trabajadores revelan que pocas veces al año o menos reciben amenazas por escrito o por teléfono en su domicilio, así también, un 20% indica que una vez al mes o menos y con un menor porcentaje el 4% que nunca.

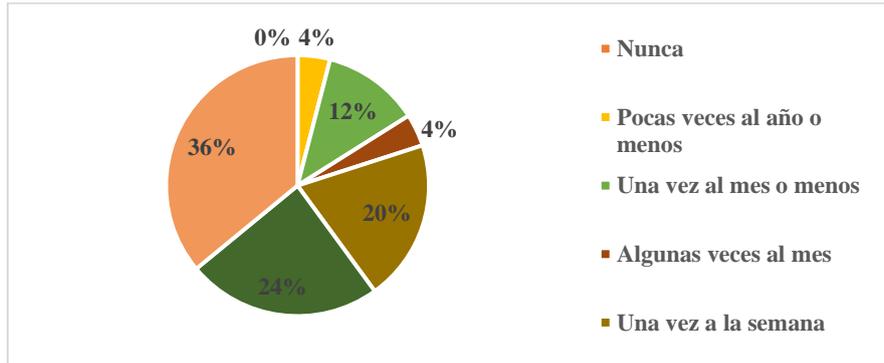
Variable 31: Me gritan, o elevan la voz de manera a intimidarme

Figura 33: Intimidación verbal

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 36% de los trabajadores indican que todos los días les gritan, o elevan la voz de manera intimidante, además se revela que un 24% varias veces a la semana y un 20% una vez a la semana.

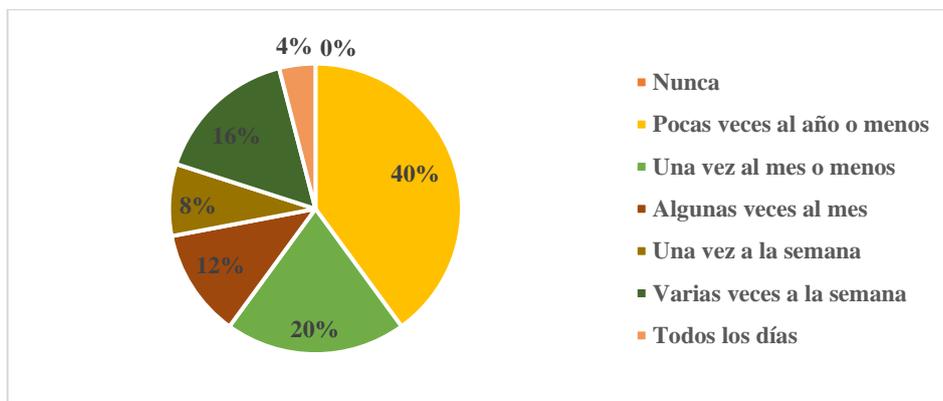
Variable 32: Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme

Figura 34: Intimidación física

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 40% de los trabajadores muestran que pocas veces al año o menos les zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarles, así también un 20% una vez al mes o menos y finalmente un 16% varias veces a la semana.

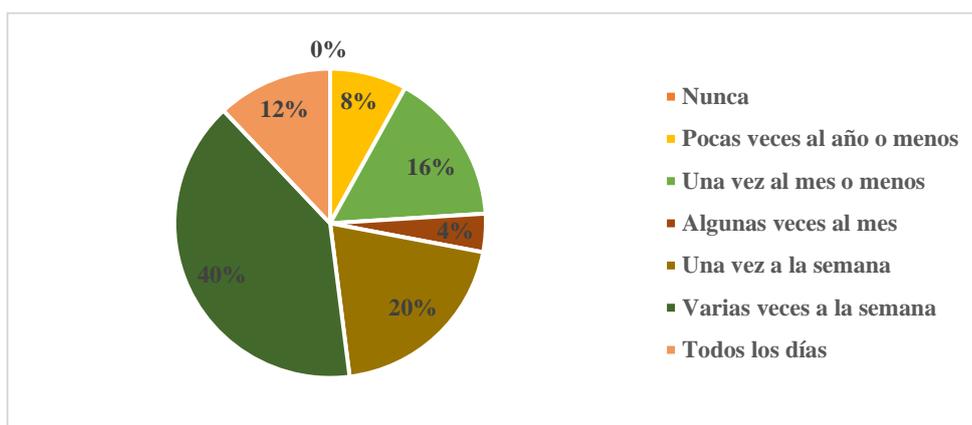
Variable 33: Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí

Figura 35: Ridiculización personal

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 40% de los trabajadores indican que varias veces a la semana les hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de ellos, al igual que un 20% una vez a la semana y un 16% una vez al mes o menos.

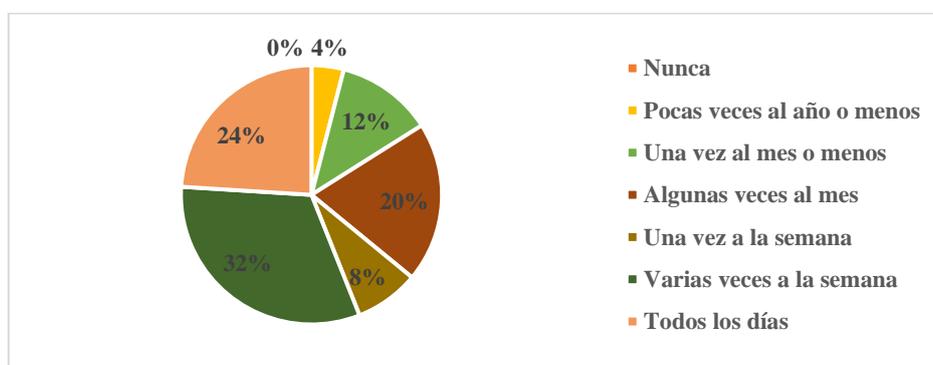
Variable 34: Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera mal intencionada

Figura 36: Difusión de rumores y calumnia en el trabajo

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 32% de los trabajadores muestran varias veces a la semana se inventan o difunden rumores y calumnias acerca de ellos de manera mal intencionada, además se revela un 24% todos los días y un 20% algunas veces al mes.

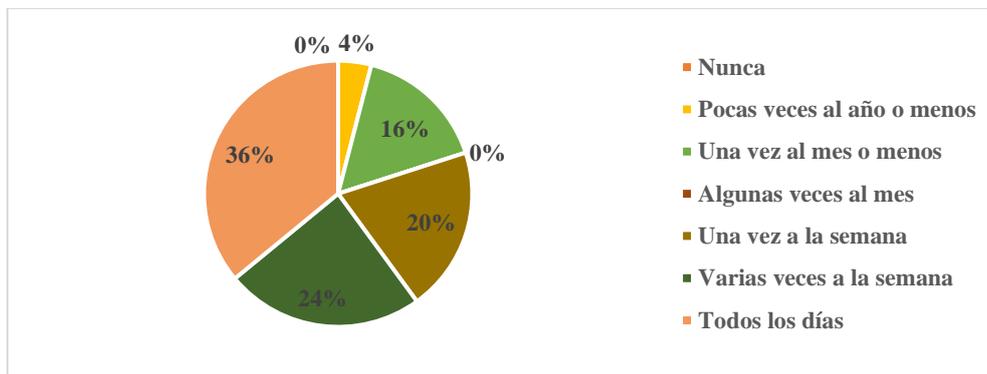
Variable 35: Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo

Figura 37: Ocultamiento de información para realizar el trabajo

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 36% de los trabajadores muestran que todos los días se les privan de información imprescindible y necesaria para hacer su trabajo, además se revela un 24% varias veces a la semana y un 20% una vez a la semana.

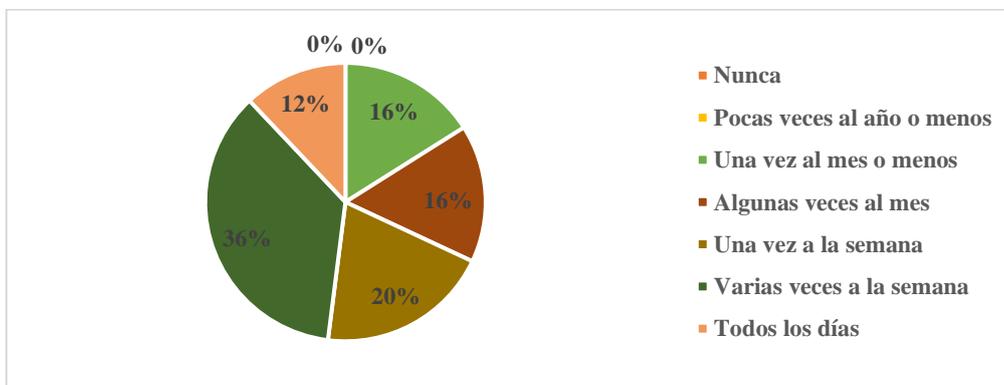
Variable 36: Limitan mal intencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos

Figura 38: Limitación profesional

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 36% de los trabajadores indican varias veces a la semana se les limita mal intencionadamente el acceso a cursos, promociones, ascensos, así también, se refleja un 20% una vez a la semana y el 16% una vez al mes o menos al igual que algunas veces al mes.

Variable 37: Me atribuyen mal intencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación

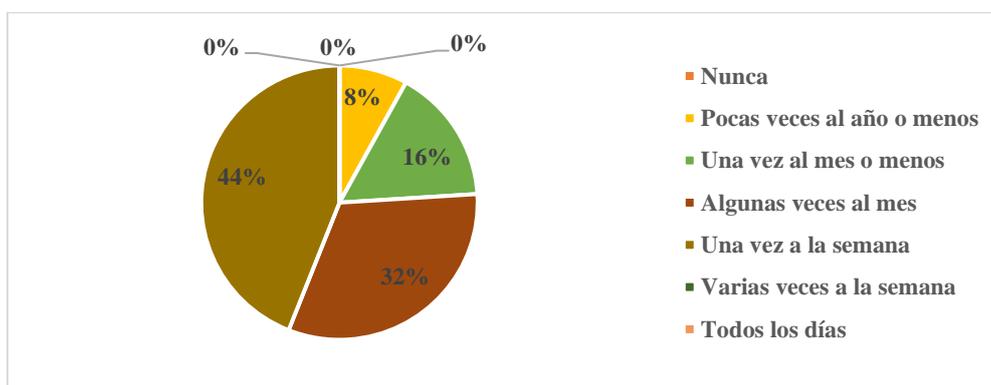


Figura 39: Imputar conductas ilícitas o antiéticas - perjuicio imagen y reputación
Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 44% de los trabajadores revelan una vez a la semana se les atribuye mal intencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar su imagen y reputación, de igual manera se indica un 33% algunas veces al mes y con un 16% una vez al mes o menos

Variable 38: Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo

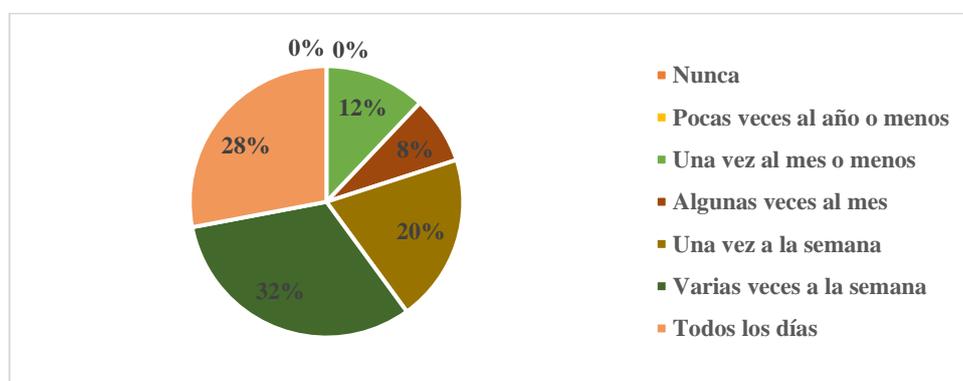


Figura 40: Trabajo bajo presión
Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 32% de los trabajadores denotan una vez al mes o menos reciben una presión indebida para sacar adelante el trabajo, así también, un 28% todos los días y un 20% una vez a la semana.

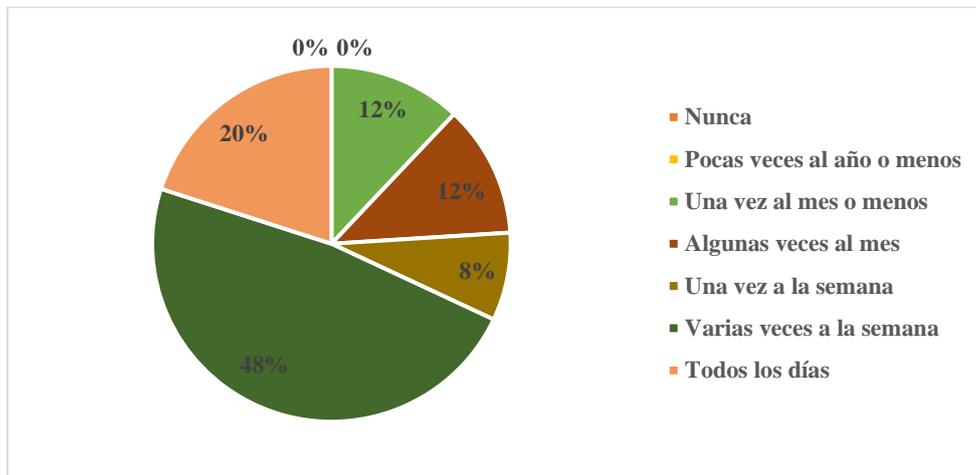
Variable 39: Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables

Figura 41: Reducción de plazos de ejecución -sobrecarga laboral

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 48% de los trabajadores indican varias veces a la semana se les asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables, de igual manera se revela un 20% todos los días y finalmente un 12% una vez al mes o menos, al igual de 12% algunas veces al mes.

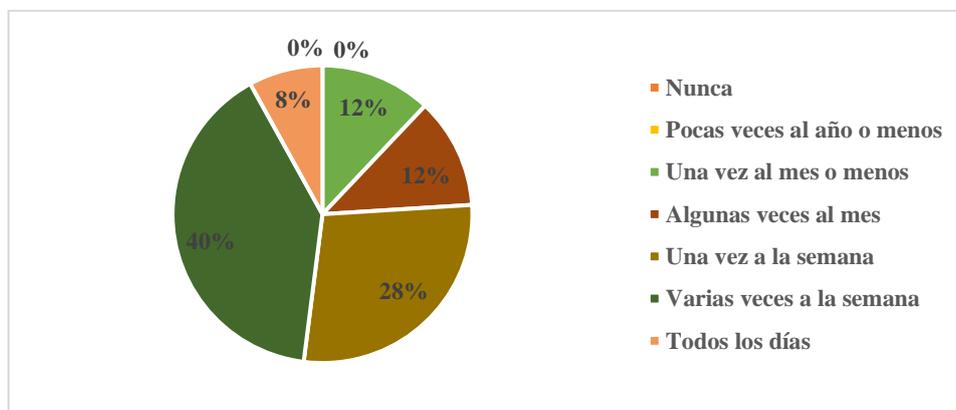
Variable 40: Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada

Figura 42: Modificación de tareas sin previo aviso

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 40% de los trabajadores indican varias veces a la semana les modifican las responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirles nada, además se revela un 28% una vez a la semana, con similar porcentaje del 12% una vez al mes o menos y algunas veces al mes.

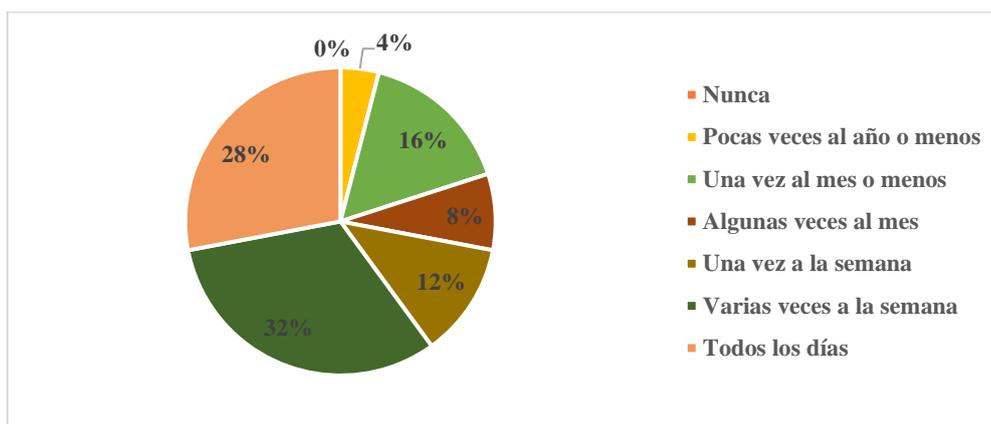
Variable 41: Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional

Figura 43: Desvalorización profesional

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 32% de los trabajadores revela varias veces a la semana desvaloran continuamente su esfuerzo profesional, además un 28% todos los días y un 16% una vez al mes o menos.

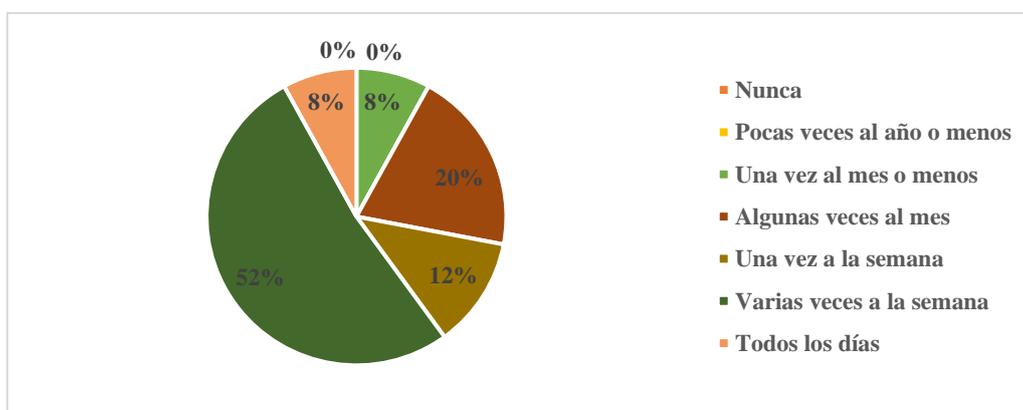
Variable 42: Intentan persistentemente desmoralizarme

Figura 44: Desmoralización laboral

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 52% de los trabajadores exteriorizan varias veces a la semana intentan persistentemente desmoralizarles, así también, se indica un 20% algunas veces al mes y un 12% una vez a la semana.

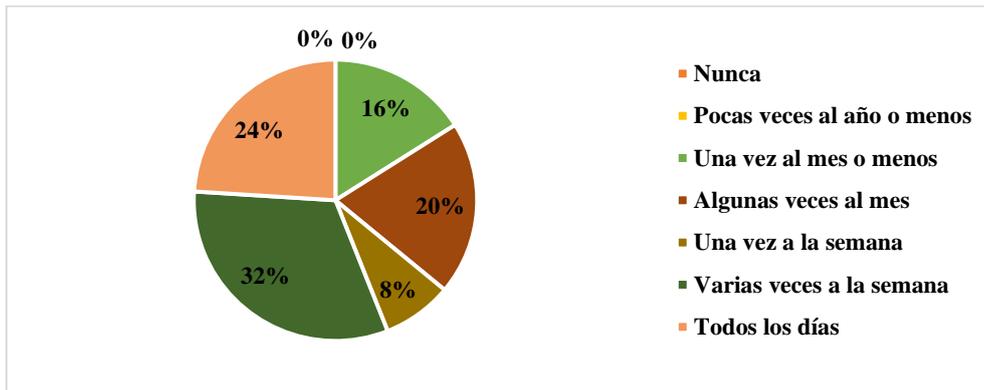
Variable 43: Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada

Figura 45: Inducir al error profesional de manera mal intencionada

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 32% de los trabajadores indican varias veces a la semana utilizan varias formas para hacerles incurrir en errores profesionales de manera mal intencionada, además se manifiesta un 24% todos los días, y un 20% algunas veces al mes.

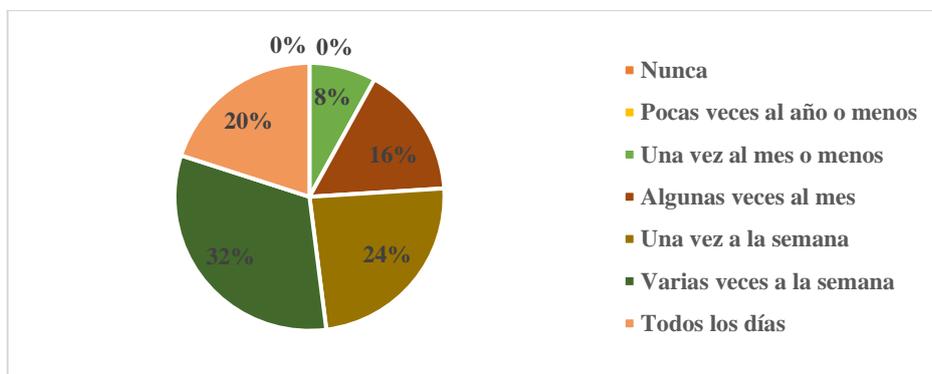
Variable 44: Controlan aspectos de mi trabajo de forma mal intencionada

Figura 46: Control laboral de manera mal intencionado

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 32 % de los trabajadores refleja varias veces a la semana se les controla aspectos del trabajo de forma mal intencionada, además se revela un 24% una vez a la semana y finalmente 20% todos los días.

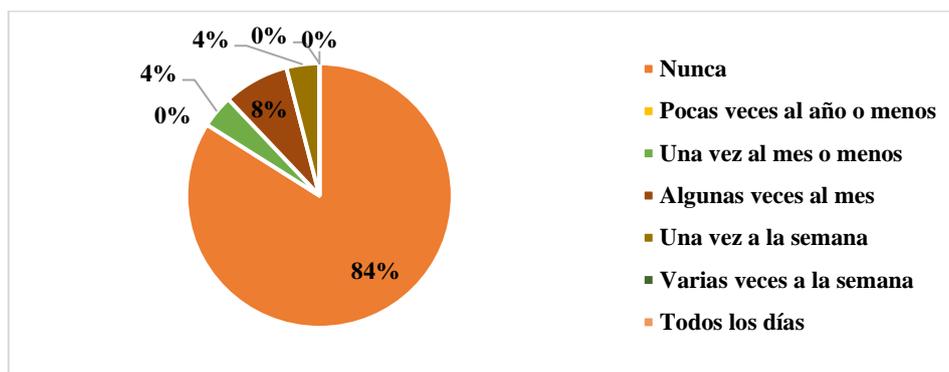
Variable 45: Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas

Figura 47: Proposiciones o insinuaciones sexuales en el trabajo

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 84% de los trabajadores revelan que nunca son sujetos a insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas, también con un 8% indican algunas veces al mes si lo son; y, con porcentajes similares del 4% una vez al mes o menos...

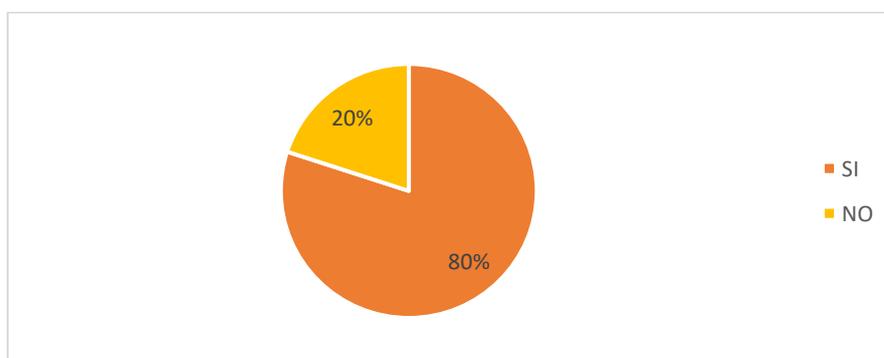
Variable 46: En el transcurso de los últimos 6 meses, ¿ha sido Ud. víctima de por lo menos alguna de las anteriores formas de maltrato psicológico de manera continuada (con una frecuencia de más de 1 vez por semana)?

Figura 48: Maltrato psicológico continuo por un lapso de los últimos 6 meses

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 80% de los trabajadores revelan que, en el transcurso de los últimos 6 meses, han sido víctimas 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).

Finalmente, apenas un 20% de trabajadores no fue víctima en el transcurso de los últimos 6 meses.

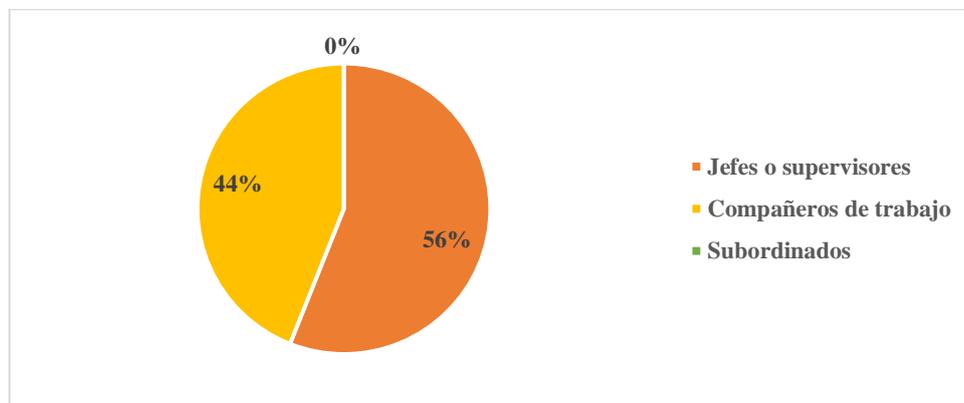
Variable 47: Señale, en su caso, quiénes son el/los autores/es de los hostigamientos recibidos

Figura 49: Autores de hostigamiento en el trabajo

Fuente: Escala Cisneros, Piñuel y Fidalgo, 2004. Elaboración propia.

Interpretación:

La presente gráfica permite interpretar que el 56% de los trabajadores indican que son sujetos de hostigamiento por parte de sus jefes o supervisores, además en un 44% el hostigamiento es recibido por parte de sus compañeros de trabajo y finalmente con un 0% exponen que no son sujetos de hostigamiento por parte de los subordinados.