



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

PROPUESTA PARA PREVENIR EL MALTRATO PSICOLÓGICO EN LA COOPERATIVA CHIBULEO LTDA., EN EL AÑO 2021.

Proyecto de Desarrollo previo a la obtención del título de Magíster en Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional

Línea de Investigación:

Desarrollo humano y capacidades, desarrollo organizacional y estrategias

Autora:

Tannia del Rocío Toalombo Rojas

Director:

Psi. In. Esteban Arturo Muñoz Pasquel, Ms.

Ambato – Ecuador

Enero 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**PROPUESTA PARA PREVENIR EL MALTRATO PSICOLÓGICO EN LA
COOPERATIVA CHIBULEO LTDA., EN EL AÑO 2021.**

Línea de Investigación:

Desarrollo humano y capacidades, desarrollo organizacional y estrategias

Autora:

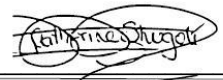
Tannia del Rocío Toalombo Rojas

Esteban Arturo Muñoz Pasquel, Psi. Ms.

f. 

CALIFICADOR

Catherine Nataly Shuguli Zambrano, Psi. Mg.

f. 

CALIFICADOR

Paul Marlon Mayorga Lascano, Psi. Mg.

f. 

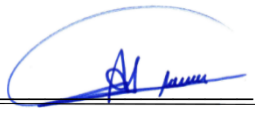
CALIFICADOR

Juan Carlos Acosta Teneda, PhD

f. 

COORDINADOR DE POSGRADOS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. 

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Enero 2022

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **TANNIA DEL ROCÍO TOALOMBO ROJAS**, con CC. **180375570-9**, autora del trabajo de graduación intitulado: “PROPUESTA PARA PREVENIR EL MALTRATO PSICOLÓGICO EN LA COOPERATIVA CHIBULEO LTDA., EN EL AÑO 2021”, previa a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en forma digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de su sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, enero 2022.

TANNIA DEL ROCÍO TOALOMBO ROJAS

CC. 180375570-9

DEDICATORIA

Mi tesis de posgrado la dedico a Dios porque los seres humanos tenemos ideales, que se consolidan únicamente con su ayuda. Es él quien siempre guía mis pasos.

A veces se presentan obstáculos en el camino, pero el Ser Supremo es quien nos da las fuerzas, la sabiduría y las oportunidades para llegar a la meta.

Estoy convencida que sin esfuerzo, no se consigue nada en la vida, así como para disfrutar de la belleza de una rosa, primero se tiene que sentir el dolor que causan sus espinas, para alcanzar este logro tuve que ser perseverante y priorizar este objetivo.

También, quiero dedicar mi tesis a mi gran amor, mi hermanita Andreita, que está en el cielo, desde allá, se sentirá feliz al verme alcanzar un logro más.

Tannia Toalombo Rojas.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la oportunidad de continuar mis estudios y encaminarme hacia tan prestigiosa institución, La PUCESA, para nutrirme de nuevos conocimientos.

A mi familia por el apoyo recibido en la consecución de esta meta, quienes contribuyeron con un granito de arena, hoy es un sueño, que se hace realidad. De manera especial a mi madre Dolores Rojas por su ejemplo y su sacrificio, una mujer noble quien siempre ha estado ahí cuando he sentido desfallecer, este logro es un esfuerzo mutuo.

A mi tutor, por supuesto quiero agradecer al Magíster Arturo Muñoz, quien amablemente ha guiado el desarrollo de este proyecto, un gran ser humano, un amigo.

Al Gerente General de la Cooperativa Chibuleo Ltda., Ing. Rodrigo Llambo, quien me dio la apertura para la realización de mi tesis en la empresa que dirige. Y a mis estimados docentes de la PUCESA quienes aportaron a mi crecimiento profesional.

Tannia Toalombo Rojas.

RESUMEN

El presente proyecto es un estudio descriptivo, documental y de campo en torno al *mobbing* en el contexto de la Cooperativa Chibuleo Ltda. Se aborda esta temática por considerarla un problema social. El objetivo es elaborar una propuesta para prevenir el maltrato psicológico en la empresa referida. Este proyecto tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo. La población de este estudio fueron 195 colaboradores, la muestra estuvo conformada por 130 personas. Se utilizaron tres instrumentos para la recolección de la información, la Escala Cisneros, una guía de observación y una guía de entrevista. Los resultados denotan que existe *mobbing* dentro de la Cooperativa Chibuleo Ltda., sin embargo, hay divergencia de opinión en cuanto a los autores de este maltrato. Aunque los actos de acoso no son frecuentes algunos empleados lo vivencian con mayor intensidad que otros, por lo que se refiere a tres niveles de *mobbing*, el leve, moderado y elevado. Como intervención se diseñó un programa con 19 estrategias: gestión adecuada de la información, definición de roles, reconocimiento de logros profesionales, gestión del desempeño, indicadores de gestión, socialización de valores y políticas empresariales, establecimiento de buenas prácticas de convivencia, dar apertura al comunicado de quejas, pausas activas, capacitación por áreas, evitar el sistema jerárquico extremo, trabajo en equipo, realización de eventos sociales de integración, formación en habilidades sociales, análisis de los tipos de liderazgo, monitoreo del departamento de Talento Humano, difusión de acciones a ejecutar en caso de *mobbing*, entrenamiento a quienes administran personal y perfil del líder anti-mobbing.

Palabras clave: abuso, trabajadores, empresas, mobbing, riesgo psicosocial.

ABSTRACT

This main purpose of this study is to find out if employees, who work in the Cooperativa Chibuleo Ltd. suffer from mobbing. This topic is approached because it is considered a social problem. The objective is to elaborate a proposal to prevent psychological mistreatment in the referred company. This study has a qualitative and quantitative approach. The population of this study was 195 employees; the sample consisted of 130 people. Three instruments were used to collect information: the Cisneros Scale, an observation guide and an interview guide. The results show that there is mobbing within the Cooperativa Chibuleo Ltda. Although acts of harassment are not frequent, some employees experience it more intensely than others do, so that three levels of mobbing can be referred to mild, moderate and high. A program with 19 strategies was designed, which consists of some parameters such as an intervention, adequate management of information, definition of roles, recognition of professional achievements, performance management, management indicators, socialization of values and corporate policies. Moreover, it includes some more factors to take into consideration like establishment of good coexistence practices, opening the communication of complaints and active breaks, training by area. In addition, it is important to reflect these other strategies like avoiding the extreme hierarchical system, teamwork, organization of social integration events, training in social skills, analysis of types of leadership, monitoring of the Human Resources department, dissemination of actions to be taken in case of mobbing, training for personnel managers and profile of the anti-mobbing leader.

Keywords: abuse, companies, mobbing, psychosocial risk, workers.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes teóricos y prácticos.....	2
Situación problemática y planteamiento de problema.....	5
Idea a defender.....	11
Objetivos de la investigación.....	11
Justificación	12
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	13
1.1. El maltrato psicológico	13
1.2. Maltrato psicológico en las empresas	15
1.3. Formas de afrontamiento y prevención del <i>mobbing</i>	35
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	40
2.1. Metodología de la Investigación.....	40
2.2. Caracterización de la empresa y participantes.....	46
2.3. Procedimiento metodológico de recolección y procesamiento de la información	53
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
3.1. Análisis e interpretación de los resultados de la Encuesta	56
3.2. Interpretación de los resultados de la Observación	73
3.3. Interpretación de los resultados de la Entrevista	75
3.4. PROPUESTA	77
Antecedentes de la propuesta	77
Justificación	78
Objetivos.....	80
Programa para prevenir el <i>mobbing</i>	80

Documento de buenas prácticas de convivencia para la Cooperativa Chibuleo Ltda.	87
CONCLUSIONES.....	89
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXOS.....	99
Anexo 1:	99
Anexo 2:	100
Anexo 3:	107
Anexo 4:	108
Anexo 5:	109
Anexo 6:	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Elementos del Acoso Psicológico.</i>	17
Tabla 2. <i>Situaciones conflictivas que no son Mobbing.</i>	31
Tabla 3. <i>Niveles de acoso psicológico en la Cooperativa Chibuleo.</i>	46
Tabla 4. <i>Características Sociodemográficas.</i>	49
Tabla 5. <i>Autores del Mobbing.</i>	56
Tabla 6. <i>Frecuencias relativas (%) de los resultados de la escala Cisneros.</i>	57
Tabla 7. <i>Frecuencia del Mobbing.</i>	63
Tabla 8. <i>Indicadores del perjuicio ocasionado por el mobbing.</i>	64
Tabla 9. <i>Criterio NEAP.</i>	67
Tabla 10. <i>Niveles de acoso psicológico en la Cooperativa Chibuleo Ltda.</i>	68
Tabla 11. <i>NEAP por criterio IMAP</i>	70
Tabla 12. <i>Estrategias de acoso que se dan en la Cooperativa Chibuleo. N=17.</i>	71
Tabla 13. <i>Estrategias para prevenir el mobbing.</i>	82
Tabla 14. <i>Resultados de la Escala Cisneros.</i>	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Mobbing vertical descendente</i>	23
Figura 2. <i>Mobbing horizontal</i>	24
Figura 3. <i>Conflicto Empresarial</i>	30
Figura 4. <i>Cooperativa Chibuleo</i>	47
Figura 5. <i>Grupo etario de la Cooperativa Chibuleo</i>	50
Figura 6. <i>Género del personal de la Cooperativa Chibuleo</i>	51
Figura 7. <i>Etnia del personal de la Cooperativa Chibuleo</i>	51
Figura 8. <i>Cargos del personal de la Cooperativa Chibuleo</i>	52
Figura 9. <i>Tiempo de labores del personal de la Cooperativa Chibuleo</i>	53
Figura 10. <i>Autores del Mobbing</i>	56
Figura 11. <i>Frecuencia de Mobbing</i>	63
Figura 12. <i>Gráfico de cajas de NEAP del Mobbing</i>	65
Figura 13. <i>Gráfico de cajas de IGAP e IMAP del Mobbing</i>	66
Figura 14. <i>Criterio NEAP de Mobbing</i>	67
Figura 15. <i>Niveles de acoso psicológico según el IMAP</i>	69
Figura 16. <i>NEAP según el IMAP</i>	70
Figura 17. <i>Entrevista a la jefe de Talento Humano</i>	109

INTRODUCCIÓN

El *mobbing* es una realidad presente en el entorno laboral que afecta a los colaboradores de cualquier tipo de empresa, en este marco, se adaptan las circunstancias para que no haya una clara evidencia de la presencia de maltrato psicológico, ante esta postura es importante abordar este tema. Cabe destacar que cada organización es única y está regida por políticas empresariales con identidad propia, desde este punto de vista, se conciben diversos liderazgos que serían los causantes de *mobbing*.

Resulta interesante este estudio porque el *mobbing* es una problemática que ha aquejado a la gran mayoría de los empleados de los diversos sectores laborales. Situación que, se debería a un liderazgo autoritario o surgiría por falta de una adecuada organización. Es un tema complejo que demanda un análisis profundo porque existen diversas formas de maltrato psicológico, mismas que provienen de diferentes autores, en algunas ocasiones son los jefes, en otras los responsables son los compañeros de trabajo. Es un fenómeno que acarrea consecuencias negativas, que son severas tanto para los empleados como para las organizaciones, es dentro de este contexto laboral que surgen inconvenientes, se torna un ambiente conflictivo y desmotivador, y por ende, se da una reducción en la producción. El *mobbing* es considerado un riesgo psicosocial.

La investigación, que se propone se centra en indagar la presencia de casos de *mobbing* dentro de una determinada organización, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato, razón por la que este estudio tiene por objetivo principal elaborar una propuesta de intervención para prevenir el maltrato psicológico en la empresa referida. Este trabajo investigativo se lo ha estructurado en capítulos:

El capítulo I se refiere al estado del arte y la práctica, en él se detallan varios puntos relevantes para la investigación como los antecedentes del maltrato psicológico en las empresas, la definición del mismo, las teorías, las causas, los indicios, las fases, los tipos de *mobbing*, en definitiva, este apartado es el marco teórico en torno a las variables de estudio. El capítulo II hace alusión al diseño metodológico, es decir, trata del tipo de investigación, del enfoque de la misma, de la población de estudio, de los reactivos utilizados, así como de los métodos y técnicas implicadas en la recolección de información. En el capítulo III se

realiza el análisis y evaluación de los resultados obtenidos, se relaciona las variables y, finalmente, se efectúa la propuesta como solución al problema existente en el ámbito de esta investigación.

Antecedentes teóricos y prácticos

En el contexto laboral, se suscitan inconvenientes entre colaboradores lo que entorpece sus funciones operativas y las relaciones interpersonales, lo cual, lleva a hacer un análisis de la situación, se explora el porqué de dichos conflictos. Para hacer afirmaciones o llegar a deducciones es necesario integrar varios enfoques, teorías, datos e hipótesis en torno a la temática porque generalmente todo tiene relación. En las empresas ocurre lo mismo, pues cada empresa es un sistema complejo integrado, con un clima, una cultura y panorama diferentes, que se acoplan a los requerimientos y necesidades de los clientes externos e internos (Gutiérrez & Ferrer, 2016).

Es difícil entender el comportamiento humano, porque en una acción u omisión intervienen una serie de factores como la personalidad, la percepción, la ideología, el carácter, la motivación, etc., cada persona es un ser único y la conducta está controlada por contingencias ambientales (Gutiérrez & Ferrer, 2016). Los empresarios tienen la responsabilidad de garantizar la salud y el bienestar de los trabajadores. La Organización Mundial de la Salud OMS, se ha pronunciado sobre la prevención de riesgos laborales e indica que en el lugar de trabajo, se cuidará la salud física, mental y social de todo el personal, durante la relación laboral (Fidalgo et al. 2010). En el artículo 46 del Código del Trabajo, se señala que está prohibido el cometimiento de actos de acoso laboral hacia cualquier persona, ya sea un subordinado o compañero (Derecho Ecuador, 2020).

En el marco laboral las personas interactúan constantemente, en este contexto surgen conflictos, algunos de ellos son premeditados, el *mobbing* sería producto de los diversos tipos de liderazgo o de las condiciones laborales de las empresas. El acoso laboral o *mobbing* tiene diversas formas y expresiones, no siempre presenta los mismos indicios lo que hace posible que pase desapercibido o, se considere como una situación normal (García, 2016). Tratar este tema se torna un tanto difícil, porque algunos conflictos laborales dan lugar a mal interpretaciones, por lo que, se ve la necesidad de definir bien la situación para identificar si

se suscitan casos de acoso psicológico o si son eventualidades que surgen en el trabajo (Fidalgo et al. 2010).

El acoso psicológico o *mobbing* se tiende a confundir con el síndrome de burn-out, que es muy común en los trabajadores, significa “estar quemado” o desgastado por las funciones y gajes del oficio, este síndrome genera una intensa carga emocional o estrés, pero aquí, no se manifiestan conductas hostiles que denoten maltrato psicológico (Frigo, 2018). *Mobbing* y burnout son fenómenos nocivos semejantes porque ocurren en el contexto laboral, se los confunden entre ellos porque ocasionan agravios tanto en la salud física como en la mental de las personas, conllevan a patologías relacionadas con el estrés y tienen manifestaciones similares del desarrollo progresivo, como agotamiento emocional y despersonalización (Letelier, Navarrete, & Farfán 2014).

El maltrato psicológico a los adultos es menos explícito porque en ocasiones suele ser a través de comportamientos sutiles. Es importante indicar que maltrato psicológico es toda clase de castigo que no sea físico, la violencia verbal, los insultos, el control excesivo, el desprestigio, las críticas destructivas, el sarcasmo, la descalificación, las burlas, es decir, todo lo que afecta a la dignidad humana (Dorieo, 2020).

El *mobbing* causa sufrimiento a los trabajadores que lo vivencian, y en consideración a la cultura patriarcal que rige a nivel mundial, es importante profundizar en este tema, es una situación sumamente delicada, los dos sexos masculino y femenino están expuestos a esta forma de acoso en el trabajo y cada persona reacciona de diferente manera ante actos de agresión, por lo tanto, el daño ocasionado no va a tener las mismas secuelas en las personas; estos incidentes son percibidos según las diversas personalidades. Aunque no hay datos que demuestren casos de *mobbing* en relación al sexo, si hay información que tanto hombres como mujeres que fueron víctimas de este maltrato tenían un rango jerárquico inferior al acosador. Y, se ha descubierto que la patología mayormente asociada al *mobbing* es la depresión (Inostroza & González 2008).

El *mobbing* es un atentado contra la salud de los colaboradores que no solo ocasiona la pérdida del trabajo, sino que reduce la capacidad para el correcto desempeño, la víctima duraría años en recuperarse e inclusive ocurriría que nunca recupere la capacidad del trabajo.

El acoso laboral está tipificado como una violación a los derechos de los trabajadores, y se lo define como la humillación, el maltrato, el menoscabo que sufren las personas en su lugar de trabajo de forma reiterada (Machado, 2020). La persona víctima de maltrato psicológico en el trabajo tiene inestabilidad laboral, se siente insatisfecho, lo cual, disminuye su compromiso con la empresa, situación que sin duda incide en varias esferas, se ve afectado el plano psicológico, físico, familiar y social de la persona (Medina, 2016).

El *mobbing* trascendería mucho más allá, convirtiéndose en una barrera para la empleabilidad futura del trabajador, porque la persona no contaría con buenas referencias laborales sino con criterios negativos de parte del último empleador. El convenio sobre violencia y acoso señala que el hostigamiento laboral pone en riesgo la igualdad de oportunidades (Machado, 2020). Lamentablemente la competitividad ha dado lugar a la pérdida de valores éticos, el profesionalismo y las conductas de honestidad despiertan la envidia. Las personas son básicamente seres emocionales, que sienten agrado o desagrado ante los sucesos de la vida, es así que las estrategias de *mobbing* aparecen como un mecanismo de defensa ante el temor, por considerar al compañero de trabajo un rival.

En virtud de tales consideraciones el *mobbing* ha causado gran impacto, se lo considera un riesgo psicosocial porque el trabajador es víctima de un proceso de maltrato psicológico de larga duración, con gran frecuencia, que tiene como resultado alteraciones somáticas y algunas psicopatologías. En la actualidad la prevalencia del *mobbing* es superior a datos anteriores obtenidos en México y en otros países. Según el reporte de una investigación en México entre el 10% y 20% de los suicidios son producto de acoso psicológico en el trabajo (Medina, 2016). Información de varias investigaciones demuestra que el *mobbing* afecta al 15% de los trabajadores activos a nivel mundial (El Telégrafo Ecuador, 2021).

La Organización Internacional del Trabajo OTI indica que cerca de 12 millones de personas en el mundo sufren de *mobbing* y la Organización Mundial de la Salud OMS ha catalogado al *mobbing* como una pandemia porque de este asunto han surgido varias pérdidas humanas, el sufrimiento de las víctimas es tal que a veces termina en suicidio (Betancourt, 2018). En el estudio titulado Validación del inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo IVAPT PANDO en tres ámbitos laborales chilenos, realizado por el mexicano Pando encontró que Costa Rica es el país de mayor violencia laboral a nivel de Latinoamérica y

Chile es el segundo país, el 80% de trabajadores manifiesta haber sido víctima de alguna forma de maltrato psicológico en su trabajo (Betancourt, 2018).

Al hablar de *mobbing*, se asumiría que es un fenómeno que está presente en la mayoría de las organizaciones, porque ellas alojan un sinnúmero de colaboradores, el perfil de los jefes tiende a ser una personalidad autoritaria, hay multiplicidad de factores que obstaculizan los procesos y las funciones, surgen eventualidades, todas estas condiciones dan lugar a conductas hostiles. Datos indican que en Ecuador el 95% de las personas son víctimas o testigos de *mobbing*, lo cual, ocurre más en empresas privadas porque están regidas a sus políticas donde los procesos de selección del personal son adaptados según sus propias conveniencias (El Telégrafo Ecuador, 2021). Sin embargo, en Ecuador, se cuenta con pocos datos referentes al *mobbing*, en el país existe un vacío legal sobre este tipo de maltrato psicológico, que deja desprotegidas a las personas que han sido víctimas de esta situación (Betancourt, 2018).

El *mobbing* es la nueva forma de maltrato laboral, es una tendencia que ha ido en auge porque, los conflictos, que se suscitan al interior de las empresas han tenido un notable incremento, y problematizan el contexto laboral. Se ha convertido en una situación emergente de gran interés para el área de Psicología Organizacional, que se orienta a mantener un buen clima laboral dentro de las empresas, con miras a administrar eficientemente el talento humano para que las condiciones laborales sean las propicias. Aspecto sumamente relevante, las empresas, además, de la maquinaria y de los recursos materiales está integrada principalmente por personas, un recurso, que se cuidaría y motivaría porque son los poseedores del conocimiento y habilidades necesarias para desempeñar las respectivas funciones. Darren Klapan manifiesta que “al entender el comportamiento humano aumentan las posibilidades de alcanzar el éxito.”

Situación problemática y planteamiento de problema

En el mundo de las organizaciones de cualquier índole sean estas públicas, privadas, de servicios, de productos, surge una gran problemática, es el maltrato psicológico, que se da a los empleados. La presente investigación hace alusión al tema por considerarlo de gran frecuencia en las organizaciones. Es una realidad creciente en el mundo entero. El maltrato psicológico se refiere a conductas negativas continuadas hacia los empleados por parte de

sus superiores o colegas. Se han analizado las características de la personalidad hasta factores organizacionales como posibles causas del maltrato psicológico en las organizaciones.

En el ámbito laboral ocurren diversas situaciones que no permiten el buen desempeño de los trabajadores, a veces les asignan trabajos con alto grado de dificultad o someten a las personas a altas dosis de responsabilidad que no están en capacidad de asumir, les obligan a desarrollar funciones contradictorias. Les restringen la capacidad y la iniciativa, realizan cambios tecnológicos intempestivos sin comunicarles.

Los efectos del *mobbing* son tanto desequilibrios físicos como psíquicos, la víctima al ver a sus agresores sienten incomodidad, como explica Paz (2012):

Incluso comienza a dudar de su propia idoneidad profesional para realizar un trabajo. La persona, que se deja influir por este tipo de personalidad, irá perdiendo poco a poco lo, que se denomina seguridad psicológica. Tenderá a dudar ante cada acción y en el peor de los casos, dejará de hacer su tarea, que paradójicamente lo volvería parecido a lo que el jefe le dijo que era. La situación se convertirá entonces en una profecía auto cumplida. (p. 182 citado por Martinica, 2016)

El *mobbing* es un riesgo para la salud integral de quienes lo padecen, las víctimas emocionalmente se encuentran mal, lo que a su vez les resta seguridad y por ende, se sienten incompetentes, en definitiva, es un riesgo psicosocial.

El maltrato psicológico es un asunto complicado, es un tanto difícil de comprobar, la información a veces es tergiversada:

Si el proceso de acoso se instaura la víctima es estigmatizada, se dice que el trato con ella es difícil, que tiene mal carácter o que está loca. Se considera que su personalidad es la responsable de las consecuencias del conflicto y la gente se olvida de cómo era antes o de cómo es en otro contexto... es fácil que la conviertan en lo que deseaban convertirla. Porque una persona acosada no rendirá al máximo de sus posibilidades. Se desconcentra, esta estresada es ineficaz y da pie a que su trabajo sea criticado. (Paz, 2012, párr. 10 citado por Martinica, 2016).

El *mobbing* representa una amenaza para los trabajadores y para la organización en general porque induce a la desconcentración, y ella conlleva a la ineficacia.

Es un acoso que persiste durante un tiempo, y se manifiesta con comportamientos abusivos, mediante palabras o gestos poco amables, como lo afirma Hirigoyen (2006):

Primero se pretende desbaratar su sentido crítico, hasta que ya no sepa quién tiene razón, se le somete a estrés, la pelea, se lo vigila paso a paso y sobre todo, no se le cuenta nada a fin que no entienda lo que sucede, el empleado es acorralado. Pero hay un hecho constante, que el problema, no se nombra. (párr. 12 citado por Martinica, 2016)

Sin embargo, el *mobbing* genera conflictos externos e internos que a la larga se perciben, pues dos trabajadores suelen mantener cierto grado de disputa, por lo cual, el ambiente se torna negativo y afecta directamente al clima organizacional.

Por otro lado, es importante conocer que motiva a las conductas agresivas; esta conducta es multicausada y tiene origen en causas muy diferentes y en combinaciones. Los estudios sobre violencia presentan que los factores más generales causantes son: factores biológicos y el aprendizaje social.

Factores Biológicos

Se asocia a la violencia humana con los factores biológicos, los fundamentos de varios modelos teóricos han tratado de explicar su origen y mantenimiento, como manifiesta Palacio (2003):

Desde la etología se postula que el análisis del comportamiento animal sería relevante para la comprensión de la violencia en humanos, los mecanismos de agresión que comparten humanos y animales obedecen, en principio, a las mismas necesidades y son producto de la selección natural. (p. 116, citado por Gómez 2014)

Tanto los seres humanos como los animales, se tornan agresivos para tratar de defenderse de las amenazas de su entorno, o para marcar su territorio, premisa que justificaría el porqué de las conductas agresivas en el área laboral.

El aprendizaje social

La violencia se asocia a un aprendizaje social porque el medio influye en gran medida en el comportamiento y en la ideología de las personas:

El ejercicio de conductas antisociales está determinado por la interacción de las características intrínsecas del individuo con las influencias provenientes de los diferentes grupos humanos. En consonancia con ello, la familia es quizás el mayor proveedor de modelos conductuales violentos. (Muñoz, 2004, p. 119 citado por Gómez 2014)

Los diferentes contextos tienen impacto y condicionan a las personas, entre estos están: la familia, el ámbito escolar, los amigos, la comunidad, etc., por lo tanto, en la edad adulta cada individuo tiene una filosofía y perspectiva producto de esos medios, que se ve reflejado en el comportamiento.

Según Sáenz, (2011) “La violencia laboral es una de las formas de abuso de poder que tiene como finalidad excluir o someter al otro, afectando la dignidad de quien la padece” (p. 1 citado por Porras, 2001).

Los comportamientos violentos tienen consecuencias perjudiciales no solo para la persona agresiva sino, también, para su entorno porque el individuo a lo largo de su vida mantiene esas conductas desadaptadas:

Hirigoyen, (2008) define al acoso laboral en el trabajo, *mobbing* como: “todo comportamiento abusivo que atenta por su repetición y sistematicidad a la dignidad o a la integridad psíquica o física de una persona poniendo en peligro su empleo o degradando el clima de trabajo, supone un comportamiento moral de acoso psicológico”. (párr. 22 citado por Porras, 2001)

Los empleados que sufren de *mobbing* generalmente se sienten insatisfechos con su trabajo, punto esencial a considerar dentro del marco laboral pues ninguna persona que esté inconforme con las condiciones de su trabajo es eficiente al máximo, nadie está tranquilo en un ambiente negativo.

El *moobing* afecta la capacidad laboral de las personas sometidas porque repercute en su estado físico y mental, es decir, este fenómeno conlleva al deterioro psicológico (Piñuel, 2001, párr. 36 citado por Porras, 2021). Todas las formas de maltrato dejan graves secuelas, incluso la persona queda marcada de por vida, como lo sostiene Peralta (2004):

Las consecuencias de violencia psicológica en el trabajo (acoso hostigamiento, intimidación psicológica) serán de distinta naturaleza y se proyectarán sobre ámbitos, también, muy diferentes, más allá de la empresa. En consecuencia, no solo el trabajador que es víctima del maltrato psicológico sufre los efectos esto, también, repercute en la organización, en la familia, en la vida personal y en la sociedad, que se verán afectadas a corto mediano o largo plazo. (p. 25 citado por Porras, 2021)

Una persona que ha sido víctima de alguna forma de maltrato es seguro que reproduzca esa vivencia, es áspero y poco amable con las demás personas, siempre está a la defensiva porque recibió agresión. En la niñez causan mayor impacto las conductas hostiles de otras personas y algunos niños asumen esos mismos comportamientos.

La violencia psicológica en el trabajo no tiene las mismas consecuencias ni provoca las mismas reacciones en todas las personas debido fundamentalmente a que las diferencias entre las habilidades, capacidades y recursos de afrontamiento entre ellas son muy distintas; no obstante, sus consecuencias son devastadoras en la mayor parte de los casos. El maltrato psicológico da lugar a problemas emocionales y psicosomáticos, a un menor bienestar en las víctimas, a un incremento en el absentismo y a la rotación en las organizaciones:

Los trabajadores que sufren violencia psicológica en el trabajo pasan por situaciones de ansiedad, es decir, por un estado emocional desagradable caracterizado por la vivencia de temor difuso y por varias sensaciones somáticas activadas por la percepción del riesgo. Se trata de una respuesta adaptativa del organismo ante una amenaza real. En otras palabras, la manera como dicho

fenómeno afecta la capacidad laboral del trabajador, disminuyendo considerablemente su eficacia, deteriorando su salud física y mental, se traduce en un incremento del deterioro psicológico de los empleados afectados por el acoso laboral. (Piñuel, 2001, párr. 36 citado por Porras, 2021)

Las consecuencias del *moobing* no únicamente recaen en la persona víctima sino, también, en la empresa, el trabajador al sentir una amenaza en su lugar de trabajo, se torna inquieto y no pone toda la atención en su labor, se siente desmotivado.

Hirigoyen (2008) sostiene que entre las consecuencias específicas de los trabajadores que son sometidos a maltrato laboral aparecen síntomas de estrés en forma de cansancio, problemas de sueño, migrañas, desarreglos digestivos, incluso se dan casos en que en las víctimas aparezcan ideas suicidas. (párr. 37 citado por Porras, 2021). El *mobbing* es una cuestión que amerita una intervención pues a algunas personas les induce a la drogodependencia, como lo explica Luna (2003):

A nivel social, es posible que estos individuos lleguen a ser muy susceptibles e hipersensibles a la crítica, con actitudes de desconfianza y con conductas de aislamiento, evitación, retraimiento o, por otra parte, de agresividad u hostilidad junto con otras manifestaciones de inadaptación social. Son comunes sentimientos de ira y rencor y deseos de venganza sobre el/los agresores. Si consideramos las consecuencias del acoso psicológico en el trabajo una forma característica de estrés en el plano del desorden de la conducta, la enorme presión emocional y psicológica hace que estas personas, ante la imposibilidad de modificar el estresor, busquen como válvula de escape adicciones diversas, así como consumo de analgésicos, estimulantes, etc. Investigaciones realizadas señalan la vinculación entre las actividades laborales o profesionales y adicciones, depresión o hasta ideas suicidas. (p. 26 citado por Porras, 2021)

El *mobbing* es un riesgo psicosocial, afecta a la psique de las personas, y su origen es social, porque es causado por determinadas características de la organización del trabajo. Es un tema muy delicado, es una situación que tiene una gran connotación desde el punto de vista

psicológico, pues se destruye la integridad de seres humanos, problemática que sin duda alguna demanda soluciones, para reducir adicciones y eludir suicidios.

Cicchetti y Rizley (1981) en torno al maltrato infantil han propuesto el modelo transaccional, que incluye factores potenciadores y amortiguadores. Los primeros son todas las condiciones que aumentan la probabilidad de maltrato; mismas que son biológicas, históricas (cuidador con historial de maltrato), psicológicas (problemas de salud mental del cuidador) y ecológicas (vivir en un vecindario caótico o estar sometido a actividades estresantes). En tanto que, los segundos corresponden a todas las condiciones que disminuyen la probabilidad de maltrato, son transitorios o duraderos (ingresos extras, periodos de armonía, historia, etc.). Estos autores concluyen que el maltrato ocurre cuando los factores potenciadores superan a los amortiguadores (Moreno, 2006).

Por lo tanto, el *mobbing* es un tema que demanda un análisis exhaustivo y una pronta intervención para mitigarlo y prevenirlo, se trata de reducir sus efectos, se estima que con este tipo de maltrato se intenta destruir a quien es víctima de él. Se analizó este aspecto, por lo cual, el problema científico es: ¿Cómo contribuir a prevenir el maltrato psicológico en la Cooperativa Chibuleo de la ciudad de Ambato en el año 2021?

Idea a defender

Un plan de prevención del maltrato psicológico contribuye al bienestar de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

Objetivos de la investigación

Objetivo General:

- Elaborar una propuesta de intervención para prevenir el maltrato psicológico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato en el año 2021.

Objetivos Específicos:

1. Realizar la fundamentación teórica sobre el maltrato psicológico en las organizaciones.
2. Diagnosticar el maltrato psicológico a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

3. Interpretar los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de medición referente al maltrato psicológico en dicha empresa.

Justificación

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad brindar un aporte al mundo empresarial, se proponen estrategias para contrarrestar el maltrato psicológico y así contribuir a mejorar la salud mental, la calidad de vida y el desempeño de los trabajadores. La importancia del estudio de este tema radica en que el *mobbing* es un hecho real que acontece con mucha frecuencia en las empresas y que ha tomado fuerza en las últimas décadas. El conflicto, que se vive en el mundo organizacional requiere una pronta solución.

El objetivo de este estudio es prevenir el maltrato psicológico en una empresa financiera de la ciudad de Ambato, a partir de una propuesta de intervención. Se busca desarrollar el sentido de humanidad y empatía entre todos los miembros de esta cultura organizacional, se pretende fortalecer las relaciones interpersonales y de esta forma mejorar las condiciones laborales de la referida empresa. Esta investigación es relevante para las empresas porque un caso de *mobbing* no es un aspecto positivo para las organizaciones. Este tipo de maltrato daña la imagen de las empresas, aumenta el ausentismo, afectan a la calidad de vida laboral y a la productividad de las mismas y les genera costes. Sin duda los conflictos prolongados empeoran el ambiente laboral e incluso dan lugar a accidentes de trabajo.

La propuesta, que se plantea se convierte en una guía para que los directivos y las organizaciones definan normas y políticas en beneficio de sus trabajadores. La maestría en Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional, de la Facultad de Psicología, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato, es uno de los beneficiarios de esta investigación, porque su repositorio contará con un trabajo académico y científico de alto nivel. Esta tesis es un referente para los estudiantes que busquen profundizar en esta temática, en vista que reúne fundamentos sólidos en torno al *mobbing*. Este estudio, además, contribuyó al crecimiento profesional de la investigadora, le permitió ampliar sus conocimientos sobre el tema propuesto y enriquecerse con los constructos del enfoque empresarial.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. El maltrato psicológico

1.1.1. Antecedentes del maltrato psicológico

Cada manifestación violenta causa daño en la psiquis de la persona, desde un susurro hasta un grito o insulto. El maltrato psicológico se da dentro de la familia, que se conoce como violencia doméstica, como en la pareja, violencia de pareja, tanto en los centros educativos como en el trabajo, *mobbing*. Se considera maltrato psicológico a toda agresión que atente contra la dignidad de una persona, que afecte su conducta, su comportamiento, sus creencias, sus decisiones, mediante la humillación, la intimidación, aislamiento o cualquier otro medio que afecte la estabilidad emocional (Pisabarro, 2020).

La violencia de las personas está influenciada por el entorno en el que se desarrollaron, es decir, son patrones de conducta aprendidos y asimilados como propios, por lo que es importante conocer la historia social y personal de los individuos. La violencia psicológica y conductas de control destruyen a la víctima. Estas conductas agresivas pasarían inadvertidas, a veces la víctima no está consciente de esta violencia porque se manifiesta con pequeños detalles en el día a día, que incluso, se lo tomaría como algo normal y sin importancia.

1.1.2. Definición de maltrato psicológico

El maltrato psicológico es más difícil de detectar y definir por algunas razones entre ellas, las manifestaciones en la conducta y en el psiquismo (funcionamiento mental) de la víctima no son específicas en comparación al maltrato físico o sexual que es detectable por la presencia de síntomas tangibles u observables. Este tipo de maltrato daría lugar a otras patologías (problemas psicológicos) con diferentes etiologías (Muñoz, 2007). Se define maltrato psicológico a la situación en que una persona recibe humillaciones, se lo descalifica, se hacen burlas, se daña su dignidad, se lo ignora, lo hacen sentir mal, lo que incide en su autoestima. Este tipo de maltrato psicológico se manifiesta con insultos, falta de empatía, violencia verbal, críticas destructivas, sarcasmo, aislamiento emocional y cualquier tipo de castigo que no sea físico.

1.1.3. Teorías sobre el maltrato psicológico

Es importante abordar las teorías sobre el maltrato psicológico, en consideración a que los seres humanos están expuestos a este tipo de daño, es un perjuicio que conlleva un sufrimiento mental (ALFA DELTA S.L., 2012). Son numerosas las aportaciones explicativas del maltrato, las investigaciones han construido teorías tradicionalistas que relacionan los ámbitos psicológico, sociológico y personal. Posteriormente han desarrollado otros modelos con enfoque de una interacción social (Moreno, 2006). Existen algunos modelos que explican porque surge el maltrato psicológico o violencia de tipo emocional, el presente estudio va a analizar cada uno de ellos.

Modelo cognitivo. - el maltrato surge como resultado de ciertas alteraciones en los procesos cognitivos vinculados a la flexibilidad, para entender la conducta de las otras personas, es así como surge el abuso de poder, falta de empatía. Al comportamiento agresivo se lo asocia con alteraciones en algunas funciones de los lóbulos pre-frontales (Hoyos, De los Reyes, & Olmos, 2013). Además, este modelo afirma que las emociones y las conductas de las personas están determinadas por su percepción o interpretación de los eventos (Cros, 2009).

Modelo psicopatológico. - este modelo, se basa en la consideración de que en la situación de violencia existe un factor psicopatológico (locura, alteración) de la víctima, del agresor o de ambos. La psicopatología estudia el comportamiento anormal. Así quien ejerce la violencia, se caracteriza por presentar: habilidades verbales deficitarias, déficit asertivo, dificultades de comunicación, aislamiento emocional e incapacidad de manejo de conflictos (Gutiérrez & Ferrer, 2016). La psiquis afectada, no se atribuiría a una sola variable, por consiguiente, es necesario hacer una evaluación de la conducta de la persona desde una perspectiva integradora para comprender el fenómeno (Pacheco, 2018).

Modelo del aprendizaje social. - este modelo manifiesta que las conductas son aprendidas en el contexto social, esta teoría está fundamentada en el modelo de aprendizaje de Bandura (1973), este autor propone que las conductas son aprendidas por observación de conductas de otras personas, es decir, por imitación. Así los niños que han crecido en un entorno de violencia o negligencia de parte de sus padres, asumen este tipo de conductas como formas de crianza normal y lo transmiten a sus hijos (Delgado, 2019). Vygotsky sostuvo

que el principal factor para el aprendizaje era la interacción, “La adquisición de instrumentos cognitivos depende en gran medida del medio social en que vive el sujeto”, por lo tanto, cualquier aprendizaje parte de los contextos sociales (Ministerio de Educación del Ecuador (2011) citado por Gómez & Marín, 2017, p. 19).

Modelo del estrés social. - este modelo sostiene que las personas tienden a reaccionar de forma violenta por estar en situaciones estresantes, como un entorno social violento, condiciones desfavorables, es decir, el estrés se asocia al abuso únicamente en algunas variables mediadoras (circunstancias externas) (García, 2005). Este modelo afirma que el estrés es producto del ambiente, lo cual, denota que el rol laboral, el estatus marital, los aspectos socioeconómicos, etc., generan experiencias estresantes que tiene efectos directos sobre la salud de las personas, al estrés se lo relaciona con la percepción de estímulos amenazantes que inducen a una actitud de sobrevivencia (Bolaños & De Keijzer, 2020).

1.1.4. Consecuencias del maltrato psicológico en los adultos

Se identifican algunos síntomas que presentan las personas adultas víctimas de maltrato psicológico, entre ellos: no tienen la misma concentración en las tareas cotidianas o para el trabajo, no duermen bien, están angustiados, tienen pérdidas de memorias constantes, tienen pensamientos negativos que les genera inseguridad, sienten culpabilidad, sienten depresión, sienten miedo, se sienten poco atractivos e incapaces, tienen la autoestima muy baja, tienen temor de conversar este asunto a su círculo social, sufren drogodependencia e inclusive algunas personas tienen pensamientos suicidas que dan lugar a intentos de quitarse la vida (La Vanguardia, 2018). Como se analiza, este tema es muy delicado porque se atenta contra la salud mental de las personas, que sin duda alguna amerita una intervención psicológica urgente para brindarles seguridad y bienestar emocional.

1.2. Maltrato psicológico en las empresas

1.2.1. Antecedentes del maltrato psicológico en las empresas

En el mundo de las organizaciones de cualquier índole sean estas públicas, privadas, de servicios, de productos, surge una gran problemática, es el maltrato psicológico, que se da a los empleados. La presente investigación va hacer alusión al tema por considerarlo de gran frecuencia en las organizaciones. Al maltrato psicológico, que se da a algunos trabajadores

en las empresas se lo conoce con el término inglés *mobbing*, que significa acosar, hostigar, acorralar. Estas acciones se asemejan a la conducta defensiva de un grupo de pequeños pájaros que tienden a hostigar continuamente a su enemigo, generalmente a un ave rapaz, para así lograr que este último abandone el lugar (Frigo, 2018).

Lorenz en 1968 fue quien utilizó el término *mobbing* en el área de la etiología para referirse a la conducta de amenaza y ataque de un grupo de animales pequeños hacia un animal más grande (Baixauli, 2012). En 1990 Leymann define al *mobbing* como comunicación hostil y poco ética, dirigida por una o más personas hacia otra, estado, que se repite con actividades de acoso (Baixauli, 2012). El *mobbing* es violencia de índole psicológica porque no causa daño físico a la víctima, pero si un daño en la parte emocional (mental), pues la intención es que no haya señales claras; con el fin de hacer parecer que la víctima es la incompetente o problemática.

El maltrato psicológico hace referencia a conductas negativas continuadas hacia los empleados por parte de sus superiores o colegas. Inclusive, se nota la presencia de un plan sistémico intencionado con la finalidad de humillar y dañar al otro (Castro & Sánchez, 2009). A las víctimas les asignan tareas de gran dificultad, les obligan a cumplir funciones contradictorias, en ocasiones, se realizan modificaciones en el trabajo sin la respectiva información para inducirlos a errar y hasta se les restringe la iniciativa, se pone de manifiesto la ausencia de un plan de vida laboral.

Primeramente, tratan de destruir la capacidad crítica de las personas a fin de que pierdan su seguridad psicológica y no sepa quién tiene la razón, se los vigila constantemente pero disimuladamente para que en la empresa, los demás, no se percaten de esta situación. La persona víctima de *mobbing* recibe maltrato psicológico injustificado por parte de sus superiores o compañeros de trabajo, de forma reiterada y por un tiempo prolongado. Sobre este tema se han emitido varias hipótesis, se han analizado características de la personalidad hasta factores organizacionales como posibles causas del maltrato psicológico. Pero hasta la actualidad no ha sido atribuido a un solo factor su origen.

En la mayoría de los casos el objetivo del maltrato psicológico es que el trabajador abandone la empresa y no pagarle la indemnización por despido, también, existen otras finalidades

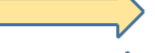
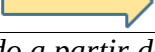
cómo, obligarle a aceptar condiciones injustas o simplemente la humillación a la víctima. Este tipo de maltrato se ha dado desde hace décadas, pero es en la actualidad que ha tomado más fuerza, ha ido en escala a tal punto de considerarlo como un crimen psicológico, es por ello que la Organización Internacional del Trabajo OIT ha anunciado a todos los países del mundo, la responsabilidad de velar por la seguridad y bienestar de los trabajadores de las empresas, proveyéndoles las condiciones idóneas para su correcto desempeño, y todos los beneficios de ley. Esto con la finalidad de precautelar la salud física y emocional de los colaboradores.

Bajo esta postura, se entiende que el *mobbing* es una problemática relevante pues daña la integridad de un ser humano, atenta contra su dignidad y sus derechos. En la Constitución de la República del Ecuador, se especifica que todas las personas sin distinción tienen derechos que le permitan gozar de una vida digna, uno de ellos es el trabajo, como lo indica el artículo 33:

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. (Hermosa, 2018, párr. 3)

Las empresas implementarían políticas basadas en la filantropía, a fin que su cultura este enfocada en el bienestar de todos los trabajadores. En la tabla 1 se muestran los elementos que intervienen en el *mobbing*.

Tabla 1. Elementos del Acoso Psicológico.

Acoso Psicológico en el Trabajo		
Qué		Exposición a conductas negativas
Quién		Identificación de las personas implicadas
Cuando		Situación frecuente
Cómo		Asimetría en el poder dentro de la organización
Dónde		En la relación laboral
Por qué		Riesgo para la salud

Fuente: Modificado a partir de Baixauli (2012).

1.2.2. Causas del maltrato psicológico en las empresas

El *mobbing* es un atropello a la dignidad de las personas y a su derecho al trabajo, se consideran varias causantes, razón por la que amerita hacer un análisis exhaustivo de las posibles causas. Varios autores coinciden en que el maltrato psicológico en el trabajo, no se ejerce en función del sexo o de la preparación académica, hasta el momento, no se han encontrado diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto al *mobbing*, ni tampoco por el nivel académico (Medina, 2016).

Quizás el deseo de ejercer poder sobre otros sea una de las causas de *mobbing*. En todas las organizaciones sin importar el tamaño existen personalidades dominantes, que tratan de manipular a la gente, pero tal vez esta situación tenga más fuerza en aquellas empresas que carecen de procesos de sistematización y el debido control. Las empresas tienen personalidades dominantes frente a la amoralidad social, que viola los principios éticos y humanos, asumen el totalitarismo directivo como la mejor estrategia de control. Directivos con los rasgos de esta personalidad sacan a relucirla frente a sus subordinados, especialmente en las empresas que tengan niveles jerárquicos muy bien definidos, este verticalismo de poder sin el respectivo análisis, solo refuerza esta actitud déspota.

Leyman afirma que el *mobbing* está lejos de ser resultado de la personalidad, dice que surge porque hay una mala organización, con roles mal definidos, en un entorno altamente competitivo, y a esto se suma el estilo de liderazgo autoritario dentro de las empresas (López, Vásquez, & Picón, 2008). Según Leymann, el *mobbing* se da por factores propios de la organización como un liderazgo no adecuado, diseño del trabajo o el clima laboral (Baixauli, 2012).

En algunas empresas el *mobbing* es producto de una estrategia para obligar al trabajador a aceptar condiciones laborales poco favorables e injustas. Inclusive el *mobbing* se da por las disfunciones de roles. También, es producto de la discriminación, lo que implica actitudes de humillación y menosprecio hacia una persona por el simple hecho que es diferente en algún aspecto. Otras causantes del *mobbing* son la falta de una comunicación interna asertiva, lo que da lugar a malos entendidos, así como la excesiva carga de trabajo, la

ausencia de compañerismo, la presión en el tiempo para la ejecución de las tareas (García, 2018).

Sin embargo, una investigación señala a dos factores como los posibles causantes de *mobbing*, los factores biológicos o el aprendizaje, algunas personas tienen predisposición a ser agresivos, explosivos e inestables por la acción de su genoma y por sus neurotransmisores; otro responsable de las conductas violentas es el aprendizaje, las personas tienden a un trato hostil en cualquier contexto, si el medio en el, que se desarrollaron fue agresivo (Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, 2019).

1.2.3. Fases del *mobbing*

Leyman en 1990 manifestó que el *mobbing* se produce en etapas, distinguió 5 fases, que se mencionan, a continuación: fase de conflicto, fase de *mobbing* y estigmatización, fase de intervención desde la empresa, fase de diagnóstico incorrecto y fase de marginación o expulsión de la vida laboral (Baixauli, 2012). Con estos datos, se deduce que el *mobbing* es un hecho premeditado en el, que se busca dañar a alguien, desprestigiarlo profesionalmente o como persona, se le resta dignidad, para lo cual, utilizan una o varias conductas hostiles.

1.2.4. Indicios de maltrato psicológico en las empresas

Generalmente se determina la existencia de un fenómeno a través de la manifestación de ciertos indicios, el maltrato físico con golpes deja una huella, una marca, un moretón, por su parte el maltrato psicológico es menos evidente, porque no hay signos visibles, sin embargo, en este estudio se ha propuesto profundizar en las señales de existencia de *mobbing*.

Los victimarios se dirigen al trabajador mediante gritos, amenazas, insultos, trato despectivo. Presionan al trabajador con sobrecarga de trabajo o le asignan una fecha plazo imposible para la entrega. Se le asigna al trabajador tareas de bajo nivel para tener argumentos de su bajo rendimiento. Emiten juicios de valor negativos al trabajo desempeñado por la persona víctima de *mobbing*, a fin de bajarle la autoestima y ocasionarle inseguridad. Modifican las tareas o responsabilidades del empleado para así inducirle a cometer errores. Difunden calumnias con el fin de desprestigiar al trabajador como persona y como profesional. Ignoran

la opinión del trabajador o desprecian sus aportaciones, no le dan la oportunidad de comunicarse (Tablado, 2020).

Sin duda todas estas formas de maltrato evidencian claramente un trato hostil y rechazo a los trabajadores, talvez en su inicio es sutil, que lo toman como algo sin importancia. Pero por el hecho de tratar de incomodar o perjudicar a alguien ya es un acto de violación a sus derechos, es preciso recordar que los seres humanos tienen varios derechos, a un trabajo digno, a la paz, al respeto, a la salud. Al hablar de salud esta implica tanto la salud física como la mental.

Existen una serie de indicios que denotarían la presencia de *mobbing*, los agresores se comportan de forma irrespetuosa, haciéndole bromas ofensivas a la víctima. Aíslan al trabajador a fin, que se sienta incómodo o ignorado. Retienen información relevante para el correcto desempeño del trabajador, induciéndolo a cometer errores y así tener argumentos para acusarlo de negligencia. Tratan de manera diferente o discriminatoria a la víctima y buscan estigmatizarlo. Asignan tareas que no le corresponde desempeñar, funciones para, las cuales, el trabajador no fue contratado (Tablado, 2020).

1.2.5. Tipos de *mobbing*

El *mobbing* es una realidad que acontece en las organizaciones con mucha frecuencia, este tipo de maltrato se manifiesta de diversas formas, de ahí la importancia de explorar este tema y de conocer los diversos tipos de *mobbing*. Se los han definido según quien ejerce el maltrato psicológico sobre quién o según el objetivo que persigue. Entre, los cuales, se conoce el *mobbing* horizontal, vertical, estratégico, de dirección, perverso, discriminatorio, disciplinario (García, 2016).

Mobbing horizontal. - este tipo de maltrato psicológico se da entre compañeros de trabajo o departamento, es decir, el agresor y la víctima están en la misma jerarquía. Las causas que lo provocan son variadas como: por enemistad entre trabajadores, para obligar al trabajador más débil a realizar las peores tareas, por la personalidad más dominante del agresor, por inseguridad del agresor al considerar a su víctima como una amenaza, que le supera en competencias. Un trabajador se convierte en un acosador psicológico por temor a ser despedido o sustituido de su cargo, o simplemente por envidia.

Algunos trabajadores tratan de demostrar su superioridad o que tienen mayor experiencia frente al compañero, a través de medios poco éticos. Lamentablemente la competitividad es parte de las concepciones de las personas, todos quieren tener riquezas, placeres y lujos, nadie quiere sentirse inferior a los demás y todos los seres humanos quieren poseer prestigio y reconocimientos. Es una necesidad humana sentirse realizado, útil, cómodo de allí que surge la envidia entre colaboradores.

Mobbing vertical. – es un tipo de maltrato psicológico laboral entre personas que pertenecen a un distinto nivel jerárquico, el agresor se encuentra en una categoría superior o inferior a la víctima, de ahí su nombre, es así como se distinguen dos tipos de *mobbing* vertical: el ascendente y el descendente. Aunque el maltrato de mayor ocurrencia es el descendente, surge el ascendente por situaciones como el hecho que, un trabajador pase a tener por subordinados a quienes anteriormente fueron sus compañeros de trabajo, o porque una persona, que se incorpora a la empresa, a un cargo directivo, introduce nuevos métodos de gestión que no son aceptados (Caamaño, 2011).

Mobbing vertical ascendente. – es un tipo de agresión psicológica, los superiores reciben ataques o acoso de parte de sus colaboradores, se da por malas relaciones interpersonales, por mala comunicación, por la personalidad irrespetuosa y áspera del trabajador, o por falta de empatía. Este tipo de *mobbing* es poco frecuente por temor a que los superiores tomen represalias. Generalmente, se produce al incorporar a una persona a la empresa, para ocupar un cargo superior o un puesto deseado por algún trabajador, o cuando los trabajadores no están de acuerdo con sus disposiciones (García, 2016). Este maltrato se da en personas que tiene poco liderazgo y falta de control (Ochoa, Hernández, Guamán, & Pérez, 2021).

Mobbing vertical descendente. – es una forma frecuente de maltrato psicológico en el área laboral, los superiores acosan a los subordinados a menudo, situación que generalmente ocurre por abuso de poder o falta de sentido de humanidad. También, llamado *bossing*, este tipo de maltrato es más frecuente porque el acosador está en un nivel jerárquico superior a la víctima. Comúnmente los superiores ostentan poder para mantener su posición jerárquica o como una estrategia empresarial cuyo objetivo es forzar el abandono “voluntario” del trabajo, porque no representa costes para la empresa (García, 2016).

Mobbing estratégico. - Con la finalidad de mejorar el rendimiento de los empleados en algunas empresas han instituido prácticas organizativas de intimidación impersonales, orientadas al aumento de la productividad y de la calidad (López & Seco, 2016). Es un tipo de *mobbing* vertical descendente, que suele darse con frecuencia en las empresas, en ocasiones para que el empleado renuncie a su trabajo de forma voluntaria, y así la empresa no tenga que pagarle su indemnización por despido. Es descendente porque el superior hostiga al trabajador induciéndolo a renunciar (García, 2016). Se evita un despido injustificado por lo que, se acorrala a la víctima hasta lograr que renuncie a su trabajo (Ruiz, 2014).

Mobbing de dirección. - este tipo de *mobbing* tiene por finalidad mejorar la productividad del trabajador, para lo, que se lo amenaza con el despido, se le causa miedo. Es una estrategia utilizada en algunas organizaciones para efectivizar la productividad de sus colaboradores (García, 2016). Se trata de un acoso de gestión que persigue dos objetivos como son: obligar a un esclavismo laboral o eliminar a un trabajador rebelde, por consiguiente, la víctima de este tipo de maltrato es una persona con genio, que sea eficiente, que ocupe un cargo que añoren, o aquel trabajador que sea representante del personal por su condición de líder (García, 2016).

Mobbing perverso. - este tipo de maltrato no tiene ninguna finalidad, simplemente se da por la personalidad perversa, manipuladora, dominante del agresor, pero es uno de los más perjudiciales para las empresas y más difíciles de erradicar, porque la solución sería la reeducación del agresor en sus valores o su despido de la empresa (García, 2016). Es el más frecuente, corresponde a la totalidad de los casos de *mobbing* horizontal y vertical descendente. El acosador saca a relucir sus intenciones únicamente con la víctima y frente a otras personas esconde su naturaleza (García, 2016). Este tipo de acoso persigue como objetivo la destrucción de la otra persona (Ruiz, 2014).

Mobbing discriminatorio. - este tipo de *mobbing* se da por el simple hecho que un trabajador sea diferente en algún aspecto, ya sea en su edad, sexo, orientación sexual, creencias religiosas, ideología política, enfermedades, apariencia física, etc. Es decir, este maltrato está relacionado con el acto de despreciar a alguien en el lugar de trabajo, se lo considera inferior

(Tablado, 2020). Ciertas características como incapacidades físicas, excentricidad, y origen étnico distinto dan una percepción de ser diferente e inducir a la discriminación.

Mobbing disciplinario. - este tipo de *mobbing* es una estrategia de algunas organizaciones para impedir el reclamo de los trabajadores ante las injusticias o condiciones laborales, de esta forma no denuncian prácticas ilícitas llevadas a cabo por la empresa. Algunos directivos utilizan este tipo de maltrato para obligar a los trabajadores a ser sumisos, a seguir las órdenes sin protestar, y a, que se acoplen a ese estilo de trabajo, que no interfieran en sus disposiciones (García, 2016).

En la figura 1 se muestra el *mobbing* vertical descendente que es frecuente en las empresas porque rige un paradigma por niveles jerárquicos, que denota autoridad y poder a través del trato poco sutil.



Figura 1. Mobbing vertical descendente.

Fuente: Tomado de la página <https://www.google.com/>

En la figura 2 se presenta el *mobbing* horizontal, es un tipo de maltrato entre personas del mismo nivel jerárquico.

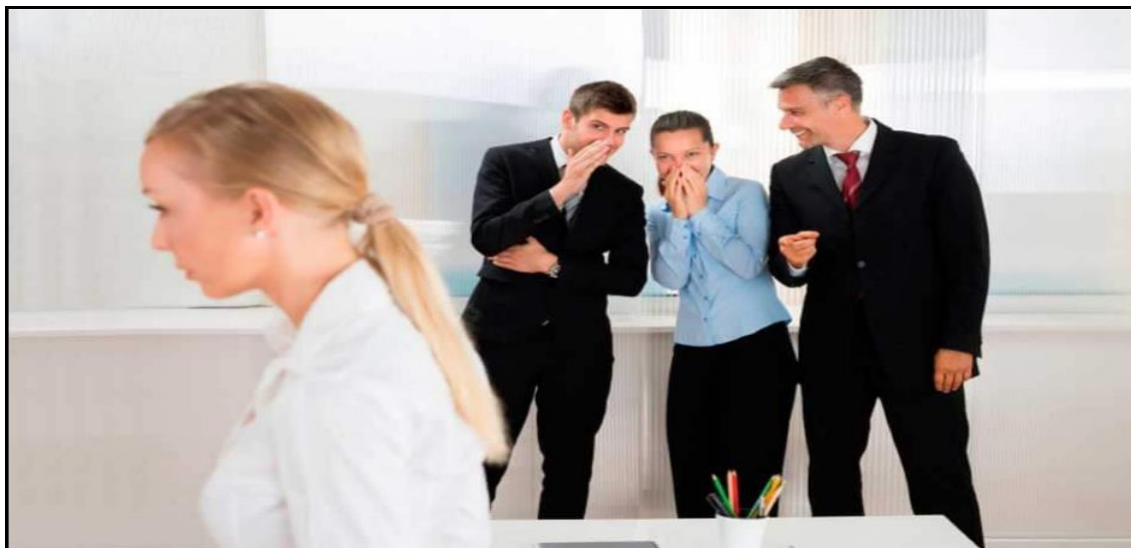


Figura 2. Mobbing horizontal.

Fuente: Tomado de la página <https://www.google.com/>

1.2.6. Efectos del mobbing

El acoso laboral es un fenómeno que no solo afecta a los trabajadores, sino que trasciende más allá, repercute directamente en la organización y en la sociedad misma, es una situación de la que muchas personas son víctimas y por tanto es un problema social. En la actualidad el *moobing* es muy frecuente porque en el entorno laboral prima la competitividad, lo que acarrea serias consecuencias tanto para las personas como para las empresas, un personal maltratado no rinde eficientemente en su trabajo, hay desmotivación y en consecuencia mayores posibilidades de ausentismo y rotación.

Consecuencias del mobbing para la víctima

Esta forma de maltrato repercute de diferentes maneras en las personas, generalmente los trabajadores que son víctimas de *mobbing* se encuentran ansiosos, desmotivados con una gran tensión y malestar, en una posición de indefensión (De Miguel & Prieto, 2016). Como resultado de este maltrato se consideran problemas de tipo psicológico, fisiológico, social, familiar, laboral y económico. A continuación, se va a detallar cada uno de ellos.

Problemas psicológicos. - el acoso laboral ocasiona daños en la salud mental de los trabajadores víctimas del mismo, entre estos problemas están la ansiedad, el estrés, la depresión, la baja autoestima, la falta de concentración, el insomnio, el sentimiento de culpa y la insatisfacción laboral (Blanco, 2019). En los casos más severos surgirían trastornos

mentales como el estrés postraumático. Una investigación ha evidenciado el impacto del *mobbing* en la psiquis de la persona víctima con la presencia de un trastorno ansioso depresivo, y delirio. El trastorno delirante es una afectación en los mecanismos interpretativos, lo cual, significa que la persona exagera o distorsiona sus percepciones o apreciaciones (Dujo, 2019).

Ansiedad. - Es un trastorno neurótico, que se caracteriza por un sentimiento de temor producto de experiencias desagradables, es un estado de preocupación y de sensación que acontezcan situaciones adversas, que deriva en fobias graves. Esta enfermedad presenta manifestaciones somáticas y psicológicas como: taquicardia, disnea, náuseas, diarrea, trastornos del sueño, inseguridad, miedo, sensación de desesperación (Torres & Chávez, 2013).

Estrés. - Significa tensión nerviosa, es una respuesta fisiológica del organismo ante las presiones del ambiente. El estrés tiene algunos grados, éste aumenta según la complejidad de actividades o situaciones amenazantes para la persona; mismos que son una manifestación de los cambios de estados emocionales. En definitiva, se trata de una patología que conlleva a una serie de trastornos (Pérez, García, García, Ortiz, & Centelles, 2014). El estrés repercute mayormente en el sistema cardiovascular porque el corazón tiene que trabajar de forma forzada, de igual manera el sistema inmunitario es gravemente afectado por el estrés (Vilaplana, 2015).

Depresión. - Es un trastorno del estado de ánimo que, se caracteriza por la continua tristeza, que incluso desencadena en pensamientos suicidas. La depresión constituye un grave problema de salud pública porque incluye un conjunto de problemas de mayor o menor intensidad y duración, que tienen una característica similar la alteración del humor asociada al dolor, al malestar, y al riesgo de perder la vida (González, Hermosillo, Vacio, Peralta, & Wagner, 2015).

Baja autoestima. - es un estado de inseguridad, la persona se siente incapaz o poco importante. La baja autoestima incide en una personalidad tímida, y se relaciona con insatisfacción de algún aspecto de la vida o de alguna característica, deducción que han

hecho en base a la evidencia existente, porque las personas con una autoestima baja tienden a interpretar las experiencias de un modo menos funcional (Díaz, Fuentes, & Senra, 2019).

Falta de concentración. - es la incapacidad de mantener la atención en un estímulo o actividad, este estado genera graves problemas especialmente al desempeñar una tarea, imposibilita al cerebro para el desarrollo eficaz de la misma (Castillero, 2018). La víctima de *mobbing* ya no tiene la misma predisposición para el trabajo porque su atención, concentración y memoria han sido afectadas. Una persona acosada no rinde al máximo de sus capacidades, se desconcentra con facilidad, se estresa fácilmente, lo cual, conlleva a que sea ineficiente (Ávila, Bernal, & Alzate, 2016).

Insomnio. - es una alteración del sueño, consiste en la dificultad de conciliar el sueño o de mantenerse dormido. Es un grave problema de salud porque causa irritabilidad, disminución de la atención, de la comprensión, de la memoria y de la creatividad, produce cambios en la función cerebral, según la duración existen tres tipos, el transitorio, el de corto plazo y el crónico (Sánchez, Navarro, Nellen, & Halabe, 2015).

Sentimiento de culpa. - es un estado de malestar, de incomodidad por haber cometido algún error. Es una emoción negativa dolorosa que surge ante la sensación de haber faltado éticamente o por haber causado algún perjuicio a alguien. La culpa es una emoción moral porque visualiza las consecuencias del daño causado, este sentimiento está presente entre los criterios diagnósticos de la depresión, del trastorno disocial de la personalidad, de los trastornos paranoides y psicopáticos, y es un constructo base en la investigación psicopatológica (García, 2014).

Insatisfacción laboral. - es una emoción negativa que afecta directamente a la organización porque el trabajador se desmotiva y pierde el sentido de compromiso con la empresa y por ende disminuye el rendimiento en su desempeño. Una investigación corrobora que la insatisfacción laboral es un factor del bajo rendimiento del trabajador, existen algunos aspectos representativos que dan lugar a la insatisfacción laboral como la insatisfacción con el puesto de trabajo, insatisfacción con el salario, insatisfacción con la empresa, insatisfacción con las políticas o insatisfacción con el jefe. La satisfacción laboral está

relacionada con el desempeño del trabajador, con la salud y la calidad de vida dentro de una organización (Sánchez & García, 2017).

Problemas fisiológicos. – el *mobbing* sin lugar a dudas genera problemas de salud física, entre sus efectos se identifica la siguiente sintomatología: problemas cardiovasculares, migrañas, dolores gastrointestinales, deficiencias en el sistema inmunológico, dolores musculares y problemas respiratorios (Blanco, 2019). El *mobbing* da lugar a múltiples trastornos de tipo físico como son dolores de espalda, debilidad corporal general, temblores, desmayos, náuseas, diarreas, y vómitos (Lahib & Zarza, 2017). Los primeros síntomas que aparecen son similares a los del estrés, como lumbalgias, problemas digestivos, cansancio, problemas de sueño, nerviosismo (Ochoa, Hernández, Guamán, & Pérez, 2021).

Problemas cardiovasculares. - son aquellas anomalías relacionadas con funcionamiento del corazón, como arritmias cardíacas, hipertensión arterial, dolores en el pecho, y presión alta. Las enfermedades cardiovasculares están consideradas como las principales causas de muerte a nivel mundial. Incluso algunos investigadores han calculado que en el año 2030 morirán cerca de 23,6 millones de personas por enfermedades cardiovasculares y que ésta se convertirá en la principal causa de fallecimiento (Gómez, 2011).

Migrañas. - son dolores intensos de cabeza, se produce por la activación de un mecanismo encefálico, que da lugar a la liberación de sustancias inflamatorias y causantes de dolor en los vasos sanguíneos de la cabeza. Generalmente son dolores agudos de una parte de ella, se trata de una cefalea primaria, que representa un problema de salud relevante porque es recurrente, es decir, dura toda la vida (Organización Mundial de la Salud, 2016). Estudios epidemiológicos informan que la migraña es un desorden de carácter crónico y que produce trastornos serios en la vida social y laboral, e indica que existen cifras elevadas de prevalencia de este mal (Deza, 2010).

Dolores gastrointestinales. - son disfunciones del estómago, de los intestinos, del páncreas, como problemas en el metabolismo, náuseas, vómitos, dolores abdominales. E incluso en la investigación titulada Estrategias de afrontamiento y su relación con el acoso laboral (Mobbing), se ha comprobado que las personas víctimas de esta forma de maltrato han tenido cambios significativos en su peso (Ruiz, 2014).

Deficiencias en el sistema inmunológico. - al hablar de inmunología se refiere a los anticuerpos del organismo que atacan a los virus, a las bacterias y a todos los organismos infecciosos. Las deficiencias son afecciones en el sistema inmunológico, que ocurren cuando los linfocitos T o B, o ambos, no funcionan de manera normal, o si el organismo no produce suficientes anticuerpos (MedlinePlus, 2021). El *mobbing* da lugar al debilitamiento del sistema inmunológico, que se manifiesta con agotamiento y deriva en una incapacidad para producir al máximo.

Dolores musculares. - son malestares en el sistema muscular como resultado de la inflamación de los músculos o de una rigidez muscular, entre estas anomalías se encuentran las contracturas, dolores cervicales, dolores lumbares o temblores. Los dolores musculares varían en intensidad, en frecuencia y en duración, y algunos están asociados con los dolores de cabeza, los dolores musculares más intensos son los desgarros musculares y los calambres (Koeck, 2021).

Problemas respiratorios. - son todas las disfunciones del aparato respiratorio como sensación de ahogos, sofocos e hiperventilación, que se producen porque el organismo no tiene la capacidad de adquirir el oxígeno necesario, y conllevan a otros problemas de salud más severos como enfermedades cardíacas, alergias, asma, neumonía, problemas en la tráquea o en los bronquios (Ochoa, Hernández, Guamán, & Pérez, 2021).

Problemas Sociales. – son condiciones sociales que afectan en algún sentido a la vida de las personas (De la Fuente, 2010). De hecho, el *mobbing* provoca problemas sociales, la víctima tiende a aislarse en su mundo e interrumpe su vida social, o sus interacciones sociales son menos frecuentes. Su estado emocional produce conflictos en otros contextos externos al trabajo (López & Seco, 2016). Entre las principales consecuencias del *mobbing* están la inadaptación social y un claro abandono de la víctima a sus vínculos sociales, como a su pareja o a sus amigos (Ávila, Bernal, & Alzate, 2016).

Problemas Familiares. - el *mobbing* inclusive afecta al área familiar porque la persona víctima generalmente no cuenta a sus familiares este tipo de atropello, únicamente interioriza la situación, lo cual, lo afecta negativamente porque tiene cambios de humor repentinos, un comportamiento reservado y pérdida del apetito sexual, lo que a su vez conlleva a conflictos

y tensiones, destaca el retraimiento de la víctima hacia sus familiares (Ávila, Bernal, & Alzate, 2016).

Problemas Laborales. – en muchos de los casos el *mobbing* ocasiona que la víctima renuncie a su trabajo, e inclusive se torna difícil que la persona se incorpore a otro trabajo, por no tener buenas referencias de su anterior empleo, es decir, se convierte en una limitación para que la persona acceda a otro trabajo y, por consiguiente, afecta a su crecimiento profesional y personal. El *mobbing* afecta a las dos personas, tanto a la víctima como al victimario, pues si se comprueba, que se dio este maltrato se recurre al despido, queda constancia de este suceso, y en la hoja de vida se manifiestan esos antecedentes, lo cual, implica una afectación para un nuevo trabajo (Ávila, Bernal, & Alzate, 2016).

Problemas Económicos. – este tipo de maltrato genera problemas relacionados con el dinero, porque al dejar el trabajo la persona pierde ingresos económicos, ya no percibe un sueldo, lo que afecta directamente a su economía y a su condición de vida. Además, los problemas económicos no son únicamente del trabajador, víctima de *mobbing* sino, también, de la empresa, el acoso laboral tiene serias consecuencias que dificultan el rendimiento laboral del trabajador, por lo cual, emerge una reducción forzada de la jornada laboral (Ávila, Bernal, & Alzate, 2016). Este maltrato tiene consecuencias económicas para la sociedad en general porque implica pérdidas como los altos costes por desempleo, costes médicos y posibles hospitalizaciones, aumento de las prestaciones sociales por jubilación, pérdida potencial de trabajadores productivos, altos costes por discapacidad, y pérdida de recursos humanos (Lahib & Zarza, 2017).

En definitiva, este tipo de maltrato afecta a las diversas esferas del individuo: emocional, familiar, social, laboral, personal y económico. Es un daño irreparable porque afecta a la integridad del ser humano. Por ello es de suma importancia atender esta problemática con la intervención adecuada, a fin de dar solución y de prevenir futuros casos de *mobbing*.

Consecuencias del *mobbing* para la organización

En la actualidad el *mobbing* es un gran problema que rige a nivel mundial, a más de afectar a los trabajadores, también, repercute directamente sobre el clima laboral de las empresas, como se visualiza en la figura 3, produce un considerable sufrimiento mental, social y

psicosomático en los trabajadores víctimas, que se traduce en ausentismos y rotación del personal (Baixauli, 2012). Este tipo de maltrato genera grandes pérdidas económicas para las empresas porque da lugar a la desmotivación y a la falta de compromiso, que se revierte en renuncias frecuentes, insatisfacción con el trabajo y menor productividad. (Ávila, Bernal, & Alzate, 2016). La imagen y la credibilidad de la empresa se ven afectadas por las posibles denuncias o reclamos, así como por las indemnizaciones. Además, implica una pérdida de tiempo para la producción porque los directivos tienen que incorporar a nuevo personal ante las renuncias, al mismo que capacitarían.

En la figura 3 se presentan las consecuencias del *mobbing* para la empresa.

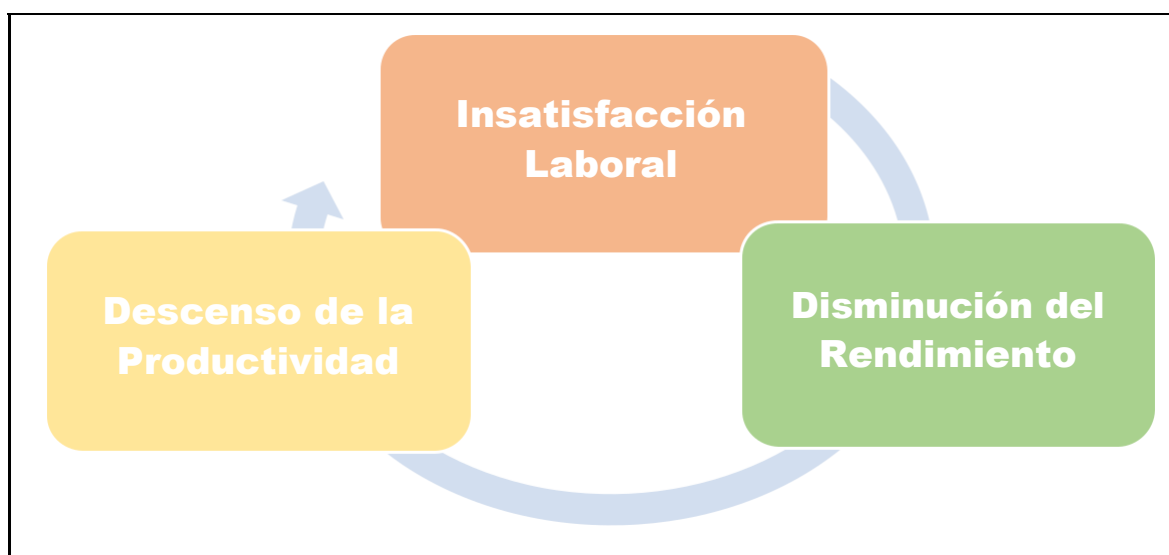


Figura 3. Conflicto Empresarial.

Fuente: Modificado a partir de Baixauli (2012).

1.2.7. Diferenciación de *mobbing* de otras situaciones en el trabajo

En el ámbito laboral acontecen conflictos pero, ello no implica que siempre se trate de *mobbing*, son situaciones que ocurren ante la falta de una comunicación adecuada para coordinar funciones o hacer llegar las disposiciones, e incluso el conflicto surge como producto del mismo trabajo, por la preocupación de cumplir a tiempo, por lo tanto, es importantísimo identificar como se suscitan los hechos, si se manifiestan conductas negativas de forma continuada hacia a alguna persona, y si se observa la presencia de los indicios anteriormente mencionados, solo entonces se haría referencia a un caso de *mobbing*.

El maltrato psicológico en las empresas es un tema muy complicado porque afecta al clima organizacional, sin embargo, no se encasilla a todos los conflictos suscitados en el marco de las relaciones humanas y laborales en este tipo de maltrato, no se considera como acoso psicológico si hay ausencia de violencia prolongada en el trabajo, tampoco se conceptúa como *mobbing* al trato autoritario de los directivos de las empresas (Fidalgo, & otros, 2010).

En la tabla 2 se muestran acciones o situaciones conflictivas que no son actos de *mobbing*.

Tabla 2. Situaciones conflictivas que no son Mobbing.
Marco empresarial

La presión de exigencia de los pactos acordados.
Críticas constructivas, explícitas y justificadas.
La supervisión y control.
Comportamientos excesivamente autoritarios hacia todos los miembros de la organización.
El ejercicio de la autoridad por parte de los superiores.
Un hecho violento y puntual sin prolongación en el tiempo.

Fuente: *Modificado a partir de Fidalgo, Gallego, Ferrer, Nogareda, Pérez & García (2009).*

1.2.8. Mobbing por sectores laborales

En una investigación realizada sobre las conductas de acoso laboral en función de la variable sector de trabajo, se ha encontrado que los sectores en los que más se suscitan actos de *mobbing* son en el de la sanidad, en el de trabajo social, en el sector del transporte, en establecimientos hoteleros, en el sector de administración pública, y en el de la educación. Las causas de que el *mobbing* predomine en el sector terciario se apoyan en que, en esos sectores las actividades que tienen que desempeñar los trabajadores no están bien definidas, y, por lo tanto, surge la posibilidad de reprochar acciones u omisiones a los empleados de dichos servicios (De Miguel & Prieto, 2016).

La guía para mejorar la salud y el bienestar emocional titulada *Mobbing, burnout y estrés laboral* afirma que existe mayor riesgo de sufrir acoso en los trabajos que involucran el manejo del dinero, como es el puesto de cajero y personal bancario, en atención y cuidado de la salud como es el caso de las enfermeras, personal de ambulancias y trabajadores sociales, en educación y formación como es el cargo de docente, en trabajos relacionados con hacer cumplir la ley como son los policías, guías, y guardias, en trabajos de limpieza, nocturnos y ambulantes (Lahib & Zarza, 2017).

1.2.9. Obligaciones y prohibiciones del empleador

El Código del trabajo en el numeral 36 del artículo 42 manifiesta que es obligación del empleador dotar al personal de capacitaciones y políticas para identificar casos de *mobbing* dentro de la empresa y evitar la discriminación y hostigamiento dentro de la relación laboral. En el artículo 44, se prohíbe al empleador el cometimiento de actos de acoso laboral o la autorización de los mismos (Derecho Ecuador, 2020). La Ley Orgánica Reformatoria faculta a los empleadores a crear programas de identificación y prevención del *mobbing*, es un reglamento de la constitución que prohíbe este tipo de maltrato entre compañeros, hacia el trabajador o hacia el empleador (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2019).

1.2.10. Valoración por parte de la autoridad

Representa una gran ayuda la intervención de una persona externa a la empresa, que actúe con neutralidad para aclarar la situación, personal especializado que posea conocimientos jurídicos y psicológicos, que se les asegure protección a las víctimas de *mobbing*, quienes se sienten inseguros (Escuela de Relaciones Laborales, 2007). A la autoridad de trabajo es a quien le compete valorar la situación en función de las circunstancias y la gravedad de las conductas denunciadas, y en base a una estimación del daño causado o la finalidad, que se persigue con este acoso (Derecho Ecuador, 2020).

1.2.11. Área legal sobre el maltrato psicológico en las empresas en el contexto nacional

El *mobbing* es un tema de suma importancia por el grado de afectación al bienestar emocional e integridad de las personas, y a pesar que ya se han realizado estudios al respecto para tratar de mitigar este tipo de maltrato, la problemática persiste, es así como se visualiza la importancia de ampliar esta temática para contribuir a la satisfacción de los empleados de

la empresa referida. El maltrato psicológico tiene consecuencias adversas, y que en escasas ocasiones las instituciones atienden a estos problemas, existen algunas medidas para solucionar la situación, pero cuando se observa que no existe una definición consistente del maltrato psicológico, la decisión para dar solución se convierte en una cuestión difícil de asumir (Gómez de Terreros, 2006).

La detección y denuncia de maltrato psicológico a las autoridades pertinentes, así como la intervención precoz previene y minimiza sus consecuencias (Gómez de Terreros, 2006). Se implementarían algunos protocolos como formas de afrontar el *mobbing*. La primera medida para contrarrestarlo es denunciar este tipo de maltrato en la empresa, para que el personal encargado, de recursos humanos intervenga, en caso de que en la empresa se deslinden de dar solución a este problema, la víctima acudiría al Ministerio de Trabajo, para que la inspección asuma el caso, la persona reclamaría judicialmente por tres vías diferentes: vía laboral, vía penal o vía administrativa (Cerem, 2018).

Vía laboral. - el trabajador llegaría a un consenso por este medio, en caso que ya no quiera trabajar en esa empresa, solicitaría, que se le cancele lo estipulado por la ley. Incluso cobraría la prestación por desempleo, es una prestación contributiva, a la que tienen derecho los trabajadores que han aportado económicamente a ella en el período que laboraron (Remo, 2011).

Vía penal. – En el Ecuador el acoso laboral se sanciona con visto bueno y despido, a fin que el agresor reciba el correspondiente castigo, en virtud que el *mobbing* es un delito penado por la ley, como lo indica en el artículo 173.1 del Código Penal, la víctima presentaría testigos. Esta falta se castiga con privación de libertad de 6 meses a 2 años. También, la víctima pediría indemnización por daños y perjuicios (Serrano, 2018). Otro reglamento que ampara a los trabajadores es la Ley de prevención de riesgos psicosociales, porque está estipulado que las empresas tienen la obligación de cuidar la salud de sus colaboradores, proveyéndoles las condiciones adecuadas (Cerem, 2018).

Vía administrativa. - esta forma de resolución es exclusiva para los empleados públicos. Para denunciar este tipo de maltrato psicológico es indispensable reunir las pruebas pertinentes que demuestren que hubo *mobbing*, como videos, mensajes; las declaraciones de

los testigos, de la víctima, y del acusado, también, se consideran pruebas. Una prueba que tiene un gran peso en un proceso judicial es el informe emitido por un Psicólogo que haya evaluado a la víctima (Hermosa, 2017). Los directivos y personal de Talento Humano estarán atentos ante actos de *mobbing* para evitar que persistan y dañen a los trabajadores y a la buena imagen de la empresa, lo ideal es cortar de raíz estas conductas que interfieren en el buen desempeño laboral y por tanto afecta directamente a la producción.

Afortunadamente el Ecuador es uno de los pocos países que cuenta con legislación laboral para atender a este tipo de situaciones, en garantía al derecho al trabajo y a todos sus beneficios, lo que incluye un ambiente agradable y acogedor. Este tipo de maltrato dentro de la empresa se sanciona con visto bueno y despido según la Ley Orgánica Reformatoria del Servicio Público y el Código del Trabajo, e incluso, se exige una disculpa pública por parte del agresor. “La Reforma Legal que está en vigencia desde noviembre del 2017 establece que, se entiende por acoso laboral todo comportamiento atentatorio a la dignidad de la persona que ocasione menoscabo, humillación, maltrato o un perjuicio en la situación laboral.” (Serrano, 2018).

El hostigamiento en el trabajo viola el artículo 11 de la Constitución donde, se prohíbe la discriminación de una persona por cualquier condición social, religiosa, sexual, racial. Esta normativa pone de manifiesto que todas las personas son iguales y que tienen los mismos derechos, deberes y oportunidades. “La ley sancionará toda forma de discriminación” (Contraloría General del Estado, 2016). Según la ley, el *mobbing* se sanciona así sea cometido dentro del lugar de trabajo como en las afueras del mismo, en viajes, en patios o en capacitaciones, la Reforma laboral dice que es acoso laboral todo comportamiento que atenta contra la dignidad humana y que cause maltrato o humillación (Serrano, 2018).

Cabe recalcar que el *mobbing* genera severos daños en la psiquis de la persona y no todas las personas reaccionan de la misma forma, es así que algunos incluso llegan a tener ideas suicidas. Para conocer el grado de afectación mental es preciso contar con un examen psicológico que demuestre que la persona sufrió daño en su salud mental, por *mobbing*; para considerarlo como tal este maltrato ha de ser reiterado unas tres veces por semana. El examen psicológico es necesario porque es una evidencia real de un daño no visible a simple vista, que permite conocer la magnitud del daño de la víctima.

El trabajador acudiría al Ministerio de Trabajo a presentar la respectiva denuncia. Los pasos a seguir para este proceso son: el trabajador ingresará al sistema único de trabajadores, en la página web: <https://sut.trabajo.gob.ec/>. Luego llenará el formulario de denuncias con su información personal, con referencia al acoso laboral. Finalmente, el trabajador irá al Ministerio de trabajo con un oficio firmado por el denunciante que respalde la acusación y con un abogado defensor. El Ministerio de Trabajo instala una audiencia de investigación, para verificar las pruebas presentadas por el denunciante, en caso de comprobarse este maltrato, se da por terminado el contrato de trabajo, se establece el pago de la indemnización, y se exige una disculpa pública. El Ministerio de trabajo tiene la estrategia de conciliación de las partes antes de realizar la investigación (Machado, 2020).

1.3. Formas de afrontamiento y prevención del *mobbing*

1.3.1. Identificación del contexto

El ser humano es un ente integral, que tiene la necesidad de realizarse y es a través del trabajo que desarrolla sus destrezas, habilidades y conocimientos, por consiguiente, es el contexto laboral, el espacio que le brinda la oportunidad de este crecimiento profesional. Sin embargo, en el marco organizacional, se desencadenan una serie de eventualidades que dar lugar a conflictos, entre ellos está el *mobbing*. El acoso laboral cuenta con una serie de concepciones y todas tienen un denominador común, el empleo de conductas violentas que destruyen psicológicamente al trabajador para que abandone de forma voluntaria la empresa, las personas que acosan tienen un complejo de inferioridad y sentimiento de miedo, motivo por el que atacan a un compañero de trabajo (De Miguel & Prieto, 2016).

Varios estudios han demostrado que el acoso psicológico en el trabajo conocido como *mobbing*, es un fuerte estresor psicosocial que tiene serias consecuencias en la salud mental de las personas que son víctimas de él, como: alteraciones en el sueño, ansiedad, depresión, irritabilidad, apatía, indefensión, sentimientos de desesperanza, en los casos más graves las personas padecen estrés postraumático; también, tienen problemas psicosomáticos. Inclusive las personas sienten que su salud física y mental se ve tan arruinada al punto que pierden seguridad, y consideran que nunca volverán a funcionar como antes (Moreno et al., 2008).

Ante la magnitud de esta problemática que surge a nivel mundial, se han realizado una serie de investigaciones en diversos países, por considerar que es un tema de interés; pero en los de habla hispana hay escasas investigaciones. España es el país que más investigaciones ha ejecutado sobre el *mobbing*, el Dr. Piñuel señala que el 16% de la población encuesta manifiesta haber sido víctima de acoso psicológico en el trabajo, de modo frecuente, esto significa una vez por semana y de modo sistémico, al menos por seis meses (Moreno et al., 2008).

Piñuel aportó con los informes Cisneros, escala que permite medir el *mobbing* porque contiene 43 reactivos que implican conductas de maltrato psicológico en el área laboral. Este tema se ha abordado a nivel internacional, es una problemática mundial, que ha crecido a la par de la globalización que afecta tanto a los colaboradores como al clima organizacional de las empresas. La teoría de Bourdieu sostiene que las prácticas del *mobbing* son responsabilidad de la empresa, por lo cual, es necesario analizar su contexto, su poder, y su cultura (López & Seco, 2016).

La Unidad Orgánica de Prevención de Riesgos Laborales y el Servicio Técnico de Coordinación de Planificación de RRHH, del Consejo del Gobierno Insular, Unidad de Prevención de Riesgos del Excmo., Cabildo de Tenerife, ha diseñado un programa de prevención con la finalidad de reducir los conflictos laborales, para efecto, como primer punto, se han identificado las diversas formas de conflicto que acontecen en las empresas (Baixauli, 2012).

1.3.2. Estrategias de intervención

Se ha visto una alternativa de solución al *mobbing*, la mediación empresarial, como un accionar que las empresas aplicarían para contrarrestarlo. Baixauli (2012) “Mediación empresarial es un proceso de resolución de problemas, que permite a las empresas resolver sus conflictos por vías no litigiosas, preservando la confidencialidad, las relaciones comerciales y la calidad de las relaciones laborales” (p. 20).

En Puerto Rico, en consideración que el *mobbing* es un problema gerencial y que durante la última década del siglo XX y los inicios del siglo XXI se han incrementado los casos de maltrato psicológico en el ámbito laboral, debido a la lucha por sobrevivir en el trabajo, se

ha elaborado y validado un instrumento, mismo que consta de 110 reactivos, con 5 técnicas gerenciales, para dotar a los directivos de herramientas específicas, con la finalidad que intervengan en casos de *mobbing*, y así lograr la correcta administración del talento humano. A continuación, se explica cada una de ellas (Castro & Sánchez, 2009).

Técnica de comunicación

En las relaciones laborales es imprescindible manejar la comunicación asertiva. Una modalidad investigativa sostiene qué para solucionar un problema comunicacional, se opera a través de racionalidades comunicacionales. Se abordaría la situación con estrategias eficaces, mediante una guía valorativa, para lo cual, es necesario conocer algunas dimensiones de la comunicación, como la linealidad, horizontalidad, segmentación, interacción de sujetos, heterogeneidad, multiplicidad, intersubjetividad. En los casos de *mobbing* las empresas manejarían una comunicación operativa, con la difusión de material comunicacional de forma asertiva y clara (Haro, 2019).

Expertos han pensado en esta técnica, por lo que han tomado como fundamento la buena comunicación para conocer aspectos relevantes y entender cómo y porque se suscitan los acontecimientos, pues mediante el diálogo se detallan puntos, se aclaran ideas, es la herramienta clave para llegar a emitir juicios de valor. Por lo tanto, solo mediante la comunicación eficaz se encontrarán soluciones a los problemas, obviamente en caso de maltrato psicológico dentro de las empresas es esencial esclarecer los hechos, conocer el origen de la violencia para identificar si se trata de *mobbing*. Esta técnica es una oportunidad para que los colaboradores se expresen y den a conocer si son víctimas de maltrato psicológico por parte de sus superiores o compañeros (Castro & Sánchez, 2009).

Técnica de capacitación

Esta técnica se refiere a que las empresas incluirían una política clara de prohibición del maltrato en el trabajo, lo cual, se comunicaría a través de capacitaciones o reuniones a todo el personal, se manifestaría en forma concreta en que consiste el maltrato y sus diversas formas, con la finalidad de dejar constancia con lineamientos evidentes que la cultura organizacional está enfocada hacia un clima acogedor y a mantener buenas relaciones interpersonales (Castro & Sánchez, 2009).

Al aludir a *mobbing* hay que considerar dos enfoques, la prevención del mismo y la intervención ante actos de maltrato psicológico, desde esta óptica se ejecutaría un programa a través de capacitaciones, donde se dé a conocer como primera instancia las políticas para evitar la presencia de este tipo de maltrato dentro de la empresa y como segundo punto la manera de accionar ante estos actos. Para el cumplimiento de los reglamentos de la organización es esencial sensibilizar a todo el personal sobre la responsabilidad de cuidar del bienestar de todos los colaboradores, tanto en el contexto intra-organizacional como extra-organizacional.

Técnica de relaciones interpersonales

El *mobbing* es un problema social y psicológico, porque afecta a la salud mental de las personas y acontece en los lugares de trabajo. Ante esta realidad las empresas buscarían y adaptarían condiciones laborales saludables, libre de acoso. La prevención del acoso, solo se conseguiría si se mantiene un buen clima laboral, donde prevalezcan las buenas relaciones interpersonales, la ética, la empatía y el compañerismo (Zabala, 2002). Esta técnica gerencial involucra tener conocimiento de los factores que representan un riesgo para las relaciones interpersonales, con el propósito de operar eficientemente y erradicar toda clase de conflictos entre los colaboradores, para que estos no trasciendan en secuelas a nivel personal ni organizacional (Castro & Sánchez, 2009).

Técnica de liderazgo

Han propuesto esta técnica en función al poder del líder, mismo que tiene gran influencia sobre las demás personas, por consiguiente, mueve a masas de personas a adoptar una postura o una conducta requerida. Pero comúnmente el tipo de liderazgo de las organizaciones no es el más adecuado, en vez de motivar a los trabajadores opera en sentido contrario, induce a la desmotivación y a la falta de compromiso con la empresa.

A través del liderazgo las organizaciones accionarían para la consecución de sus objetivos empresariales, los verdaderos líderes poseen características de personalidad destacadas e influyentes que direccionan los procesos y funciones dentro de las empresas. Desde esta perspectiva el líder sería el mentor y motivador para erradicar formas de conflictos dentro de la organización (Castro & Sánchez, 2009).

Técnicas para aplicar la doctrina científica y judicial

Es necesario destacar la importancia que tiene para las personas trabajar en un buen ambiente laboral, éste es un motivador para que los colaboradores realicen sus actividades con la mejor predisposición y sin distractores tóxicos. Como lo indica un experto en la materia: “Una mano de obra feliz es más productiva” (Piñuel 2008, párr. 25 citado por Martinica, 2016). Un clima laboral negativo genera mal estar, inconformidad, falta de compromiso, desmotivación, etc., inclusive sería el factor determinante para que los trabajadores abandonen sus empleos, por tanto, es menester mantener buenas relaciones interpersonales dentro de las organizaciones a fin de conservar a los talentos y evitar conflictos.

Expertos han propuesto técnicas para aplicar la doctrina científica y judicial en las organizaciones, en vista que es la mejor forma de afrontar este tipo de violencia (Castro & Sánchez, 2009). Cabe recalcar que el trabajo otorga el sentido de responsabilidad y compromiso, por ser el campo de desarrollo personal y profesional para el ser humano, desde esta perspectiva es primordial vigilar este espacio, por lo que, no se permitirían agravios de ninguna naturaleza. Los directivos estarían atentos ante la presencia de conflictos para dar una pronta solución, una de las estrategias más utilizadas por las empresas es el coaching, ciencia especializada en el análisis del ambiente laboral, para detectar conflictos en busca de las mejores alternativas de solución.

Las empresas gubernamentales reglamentarían e inspeccionarían asuntos relacionados a los derechos de los trabajadores, con énfasis en el respeto a la dignidad humana. Las empresas del sector privado establecerían políticas puntuales y claras de negativa a maltrato psicológico por parte de superiores y/o pares a otros trabajadores; pero estas normativas no solo quedarían definidas, sino, que se las cumpliría en beneficio de la comunidad organizacional (Castro & Sánchez, 2009).

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Metodología de la Investigación

La metodología de un proyecto investigativo alude al método, al diseño, al tipo y al nivel de la misma, por consiguiente, en este apartado se describe estos aspectos esenciales. La presente investigación es de diseño no experimental, con un enfoque mixto, es de alcance descriptivo, con modalidad documental y de campo, es de tipo transversal, y va a utilizar el método deductivo.

Diseño de la investigación

Esta investigación es de diseño no experimental porque el investigador no modificó ni alteró el fenómeno de estudio para efectuarla, simplemente lo analizó en su condición actual, para ello acudió a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato, para realizar una observación directa y así tuvo una percepción de la realidad en torno al tema investigado, esto a fin de contrastar la información de los datos arrojados a través de las encuestas con los provenientes de la observación.

Enfoque Mixto

Este estudio tiene un enfoque mixto porque es cualitativo y cuantitativo, cada uno tiene ventajas, razón por la cual, se los ha considerado en esta investigación. El cualitativo se centra en la obtención de información detallada de las cualidades del hecho investigado, así como en la interacción entre sus variables. Este enfoque permite dar una respuesta más amplia al utilizar preguntas abiertas. Una desventaja es que permite únicamente hacer deducciones subjetivas, desde esta óptica se visualiza la necesidad del enfoque cuantitativo para lograr un análisis objetivo de los datos recogidos en las encuestas. Además, los métodos cuantitativos permiten comprobar o refutar la hipótesis porque proporcionan una respuesta imparcial y legal.

Por tanto, esta investigación es cualitativa, se describieron caracteres referentes al tema de estudio, se extrajeron indicadores, tipos, relaciones, diferencias; se realizó un estudio

holístico sobre el maltrato psicológico en las empresas, se conocieron sus causas, sus tipos, sus consecuencias, sus fases, se analizó cada detalle con el propósito de precisar como ocurre el fenómeno, para ampliar e interpretar información. Es cuantitativa porque está basada en abstracciones numéricas, para la tabulación de los datos reunidos se empleó software estadístico.

Alcance Descriptivo

El alcance descriptivo de una investigación implica que ésta está proyectada al conocimiento profundo del tema de análisis, para lo cual, se detallan aspectos implicados en el desarrollo de ese fenómeno, mediante la interpretación. Este trabajo investigativo es de alcance descriptivo porque se especificaron todos los elementos relacionados al tema de estudio como: los tipos, los indicios, las causas y las consecuencias del *moobing*; es decir, que se llegó únicamente a una asociación entre esta forma de maltrato y sus efectos.

Modalidad documental y de campo

La modalidad de esta investigación es documental y de campo. Esta investigación es documental- bibliográfica porque se interpretó, amplió e incorporó información obtenida de fuentes secundarias como son: artículos de revistas, tesis, artículos de libros, artículos de revisión e investigación, misma que fue encontrada en las bases de datos de la biblioteca virtual de: Google Scholar, Scielo, Lilacs, Elsevier. Es de campo porque se recabó información de fuentes primarias a través de técnicas como: la observación, la entrevista y la encuesta, a fin de tener una evidencia real de la situación en la Cooperativa de Ahorro y crédito Chibuleo, para posteriormente llegar a deducciones sobre el tema de estudio.

Corte transversal

El corte transversal tiene un doble propósito, pretende describir y a su vez analizar el fenómeno o problema, que se aborda, una ventaja de este diseño es que da la posibilidad de generar hipótesis, como desventaja se infiere que no permite establecer relaciones entre la causa y el efecto. La presente investigación es de corte transversal porque se realizó en un solo período de tiempo, es decir, que la recolección de datos se efectuó en un momento

único, lo que denota que la observación, la entrevista y la aplicación de encuestas se realizaron una sola vez.

Método deductivo

Esta investigación empleó el método deductivo porque se llegó a conclusiones generales inferidas en base a datos particulares, en este caso se examinó si existe *mobbing* en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, de la ciudad de Ambato, para emitir conclusiones con argumentos sólidos, se analizaron los datos recopilados y se contrastó la información de varias fuentes. Este método tuvo una gran connotación en la realización de este proyecto porque permitió asociar ideas de la literatura consultada con las de la investigación de campo.

Técnicas e instrumentos

Con la finalidad de reunir toda la información pertinente en torno a la temática de estudio se emplearon técnicas e instrumentos que tienen relación con el enfoque de la investigación, por lo que, se considera que las diversas formas de efectuarla, constituye la técnica. En el desarrollo del presente trabajo investigativo se utilizaron tres técnicas: observación, entrevista y encuesta, con sus respectivos instrumentos.

Observación

Se aplicó la observación encubierta que, también, se la conoce como cerrada o secreta con la finalidad de obtener información verídica y confiable, pues es más objetiva porque las personas al desconocer que son observadas actúan de forma natural. A través de esta técnica, se pudo tener una percepción real de lo que ocurre en el contexto de la Cooperativa Chibuleo. Su instrumento es la guía, por lo tanto, se elaboró un cuestionario con 2 preguntas abiertas sobre la temática *mobbing*.

Entrevista

Adicionalmente, se empleó la entrevista porque es una técnica que consiste en un diálogo directo con personas, que se desenvuelven en el contexto de análisis. Se entrevistó a la jefe

de talento humano de la Cooperativa Chibuleo para conocer las medidas que ha implementado la organización en beneficio de sus trabajadores. Esta técnica requiere de una guía estructurada, por consiguiente, se diseñó un cuestionario con 3 preguntas abiertas a fin de tener una secuencia de lo, que se proponía interrogar. Cabe indicar que durante la entrevista se grabó un video y se tomó una fotografía como evidencias de la realización de la investigación en la empresa referida y de la información proporcionada por parte de la profesional.

Encuesta

La encuesta es sin duda la técnica más utilizada en el campo de la investigación, porque permite recolectar información verídica de un gran número de personas, de forma rápida. En esta investigación, se utilizó la encuesta para recopilar información puntual de los colaboradores de la Cooperativa Chibuleo. El instrumento de la encuesta es el cuestionario, para la ejecución de este estudio se utilizó la Escala Cisneros.

Escala Cisneros

La escala Cisneros (Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en las Organizaciones Sociales), consta de 43 reactivos que denotan conductas de maltrato psicológico en las empresas. Fue elaborada por el Profesor Piñuel con la intención de indagar la violencia en el contexto laboral, misma, que se enfoca en dos dimensiones: ámbito de la conducta de acoso y tipo de conducta de acoso (Fidalgo & Piñuel, 2004).

Se la empleó como instrumento para indagar sobre el *mobbing* en la Cooperativa Chibuleo porque es una herramienta completa, que permite conocer el grado de acoso en el trabajo, las formas de acoso, la frecuencia de este maltrato y así tener una apreciación del daño causado. Además, abarca una diversidad de posibilidades de acoso, por lo que resulta viable cumplir con el objetivo propuesto en la investigación. Tiene una elevada fiabilidad (96); es importante indicar que es una escala ya validada y que, no se la modificó.

Todas las preguntas de esta escala están planteadas en sentido de presencia de maltrato psicológico. Las alternativas de respuesta de las 43 interrogantes están formuladas en una escala de tipo Likert, donde: 0 es nunca, 1 es pocas veces al año o menos, 2 es una

vez al mes o menos, 3 es algunas veces al mes, 4 es una vez a la semana, 5 es varias veces a la semana, 6 es todos los días. La Escala Cisneros presenta dos preguntas adicionales, una referente a los autores del *mobbing*, y otra sobre la frecuencia de dicho maltrato, estas interrogantes son de tipo nominal. En el anexo 2 se presenta la Escala Cisneros, misma que consta de 45 reactivos, el primero referente a quienes son los autores del *mobbing*, los 43 siguientes ítems son sobre las conductas de acoso (formas) y el último, trata sobre la frecuencia de ese acoso.

Indicadores del nivel de acoso psicológico de la Escala Cisneros

Con la finalidad de determinar la magnitud del daño psicológico ocasionado por el *mobbing*, se ha utilizado cuatro indicadores: el NEAP, la Suma global de acoso psicológico, el IGAP, y el IMAP. Se ha direccionado a analizar los resultados de la Escala Cisneros desde dos ámbitos, la cantidad de las formas de acoso (estrategias) que ha experimentado cada individuo y la frecuencia (intensidad) de ocurrencia de cada forma de acoso.

NEAP

Es la representación del número total de estrategias de acoso psicológico sufridas (NEAP), o la sumatoria de las respuestas diferentes de cero, que denotan maltrato psicológico en el área laboral a través de varias acciones. Según el cuestionario de estrategias de acoso psicológico: El LIPT- 60 el NEAP es la media de conductas de acoso experimentadas por los trabajadores víctimas de *mobbing* (González & Rodríguez, 2003). En definitiva, el NEAP permite definir la cantidad de las formas de acoso que ha experimentado cada persona.

La suma global de acoso psicológico

Como su nombre lo indica es la suma de las estrategias de acoso psicológico de todos los ítems o reactivos de la Escala Cisneros y de las frecuencias. Este indicador mide la cantidad de las formas de acoso que ha experimentado cada individuo y la frecuencia de ocurrencia de cada forma de acoso. Cabe indicar que la cantidad de las formas de acoso se mide en una escala de 0 a 43 porque el instrumento, que se utilizó, en este caso la escala Cisneros, presenta 43 conductas de acoso, en cambio la frecuencia de la ocurrencia de cada forma de acoso se mide en una escala de 0 a 6 porque el instrumento de medición utilizado presenta 6

alternativas de respuesta que son: 0 nunca, 1 pocas veces al año o menos, 2 una vez al mes o menos, 3 algunas veces al mes, 4 una vez a la semana, 5 varias veces a la semana y 6 todos los días.

IGAP

El *mobbing* es un fenómeno que tiene diferentes niveles de afectación, por lo que, se consideran diversos grados de acoso moral, mismos que están determinados por la intensidad, frecuencia y duración de las conductas hostiles. (Raccanello, Constantino , & Benhumea, 2018). El índice global de acoso psicológico (IGAP) es el índice total del grado de acoso sufrido en el trabajo, es la misma información, que se obtendría al utilizar la puntuación total en el test, en una escala de 0 a 258 puntos. El IGAP representa el número total de las estrategias de acoso psicológico y la frecuencia de las mismas.

IMAP

El índice medio de intensidad de las estrategias de acoso psicológico en el trabajo (IMAP), se refiere a la intensidad promedio de las estrategias de acoso sufridas, es igual a la suma de la puntuación en los ítems dividida entre el valor del índice. Este número varía y depende básicamente del NEAP. (González & Rodríguez, 2003). El IMAP es el indicador de la intensidad de las estrategias de acoso psicológico que ha sufrido un individuo.

El valor de IMAP es siempre mayor o igual que IGAP porque el primero divide el sumatorio de la puntuación en los ítems por el número de respuestas positivas, mientras que el segundo divide siempre por el número total de ítems. Grandes diferencias entre IMAG o IGAP indican que la persona es víctima de pocas conductas de acoso, pero que son de gran intensidad. El sentido que tiene los dos últimos índices en el análisis de este cuestionario de maltrato psicológico alcanza mayor comprensión cuando se consideran de manera conjunta. (Fidalgo & Piñuel, 2004).

Se consideró necesario especificar los trabajadores de la Cooperativa Chibuleo que son acosados y los que no son acosados, a su vez en el caso de los primeros, se consideró imprescindible determinar el nivel de acoso, para el efecto se establecieron tres categorías con base en el criterio IMAP, éste indica la frecuencia media de ocurrencia de los eventos

de acoso que una persona ha sufrido. Cabe indicar que la escala del IMAP va de 0 a 6, porque son las alternativas de respuesta que plantea la escala Cisneros. En la tabla 3 se muestran los rangos de los niveles del maltrato psicológico que sufren los trabajadores víctimas de *mobbing*.

Tabla 3. Niveles de acoso psicológico en la Cooperativa Chibuleo.

Rango de IMAP	Criterio
0	Sin acoso
$0 < \text{IMAP} \leq 2$	Acoso leve
$2 < \text{IMAP} \leq 4$	Acoso moderado
$4 < \text{IMAP} \leq 6$	Acoso elevado

Nota: $n = 130$ observaciones

Fuente: *elaboración propia*

2.2. Caracterización de la empresa y participantes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., es una empresa del sector financiero, que fue fundada el 17 de enero del 2003. Actualmente cuenta con más de 120 mil socios y 17 agencias en Quito Sur, Quito centro, Calderón, Cayambe, Machachi, Sangolquí, Riobamba, Latacunga, Salcedo, Pujilí, Otavalo, Tulcán, Ibarra, Pelileo, Izamba, Mercado Mayorista Ambato. La mayoría de sus colaboradores pertenecen al sector indígena, tanto del género masculino como femenino. Esta empresa está enfocada en brindar servicios financieros y créditos a los sectores urbano- rurales marginados, principalmente del sector indígena de Tungurahua. Su matriz está ubicada en la ciudad de Ambato en la calle Eugenio Espejo y Av. 12 de noviembre como se visualiza en la figura 4.

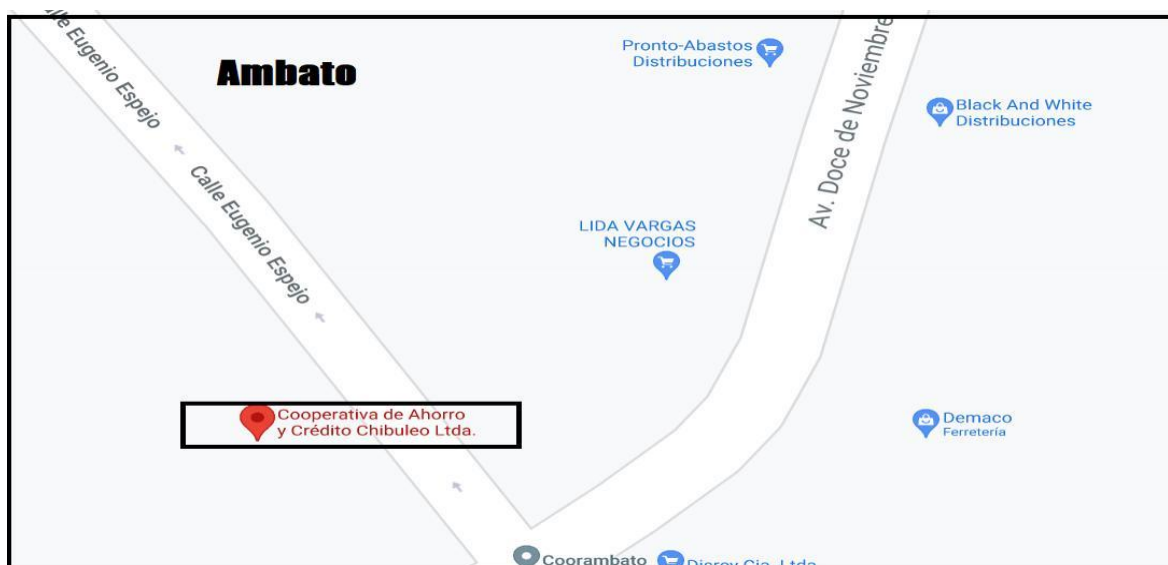


Figura 4. Cooperativa Chibuleo.

Fuente: *Elaboración propia.*

Población

Es necesario identificar a un grupo de personas para llevar a efecto la investigación, que conozca sobre la temática en análisis, o que la vivencie, y que cumpla con ciertos parámetros, los criterios de inclusión y de exclusión, misma que es el referente para la selección de la muestra. La población de este estudio son los colaboradores de la Cooperativa Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato, una empresa del sector financiero que cuenta con 195 trabajadores, porque tiene varias agencias en el cantón Ambato y dentro de la provincia de Tungurahua.

Muestra

De entre toda la población, se eligió a los que iban a participar en la investigación, en función de ciertos criterios, para lo cual, se consideraron elementos como la fórmula para calcular el número total que constituiría la muestra y los procedimientos de muestreo, al ser grande la población, se tuvo que trabajar con una parte representativa, para efecto, se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Nivel de confianza **Z = 1.96**

Universo o Población **N = 195**

Probabilidad a favor **p = 0.50**

Probabilidad en contra **q = 0.50**

Error de la estimación **e = 0.05**

Con el nivel de confianza del 95% y el error de muestreo es 5%, resulta:

N= 195 colaboradores.

Z= 1.96

p = 0.50

q = 0.50

e= 0.05

$$\frac{1.96^2 \cdot 195 \cdot 0.50 \cdot 0.50}{0.05^2 \cdot (195 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50} = 130$$

Tamaño de la muestra: 130

La fórmula permitió conocer que la muestra es de 130, lo que significa que, se iba a tomar la información proporcionada por 130 personas que trabajan en la Cooperativa Chibuleo Ltda.

Muestreo

Se eligió a los partícipes en esta investigación mediante una forma menos formal y rigurosa, se empleó el muestreo no probabilístico porque la población era extensa, estaba constituida por 195 trabajadores de la Cooperativa Chibuleo, y en consideración al tiempo, se optó por tomar la información de las 130 primeras personas que llenaron las encuestas, con la finalidad de agilizar el proceso de análisis de los resultados.

Características Sociodemográficas

Entre las características de los trabajadores de la Cooperativa Chibuleo Ltda., se indica que son de sexo masculino y femenino, sus edades oscilan entre 18 y 50 años, son de raza indígena y mestiza, ocupan diferentes cargos y laboran algún tiempo en la empresa. En la tabla 4, se detallan las características sociodemográficas de los empleados de la empresa ya mencionada, 38 personas están en el rango de edad de 18 a 29 años, 62 trabajadores son de entre 30 y 40 años, y 30 personas son de las edades de 41 a 50 años. 72 personas son del sexo masculino y 68 del femenino. 75 colaboradores son de raza indígena y 55 de raza mestiza. Una persona ocupa el cargo de gerente, 10 trabajadores se desempeñan en el cargo de jefes de agencia, 10 son jefes de oficina, en el cargo de asistente laboran 11 personas, el puesto de asesor de crédito lo ocupan 68 personas, 10 trabajadores ocupan el cargo de cajero, en el puesto de atención al cliente trabajan 10 personas, y 10 trabajadores se desempeñan como guardias de seguridad. 25 personas laboran de 10 a 15 años, 38 trabajadores llevan en la empresa de 6 a 9 años, 53 trabajan de 2 a 5 años y tan solo 14 personas laboran de 3 meses a 1 año.

Tabla 4. Características Sociodemográficas.

Carácter	Rango	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Edad	18- 29	38	29,23%
	30- 40	62	47,69%
	41-50	30	23,07%
Sexo	Masculino	72	55,38%
	Femenino	68	52,31%
Raza	Indígena	75	57,69%
	Mestiza	55	42,31%
Cargo	Gerente	1	0,77%
	Jefes de agencia	10	7,69%
	Jefes de oficinas	10	7,69%
	Asistentes	11	8,46%
	Asesores de crédito	68	52,30%
	Cajeros	10	7,69%
	Atención al cliente	10	7,69%
	Guardia de seguridad	10	7,69%
Tiempo de laborales	10 -15 años	25	19,23%
	6- 9 años	38	29,23%

Carácter	Rango	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	2 - 5 años	53	40,77%
	3 meses - 1 año	14	10,77%

Nota: $n = 130$ observaciones

Fuente: *Elaboración propia*

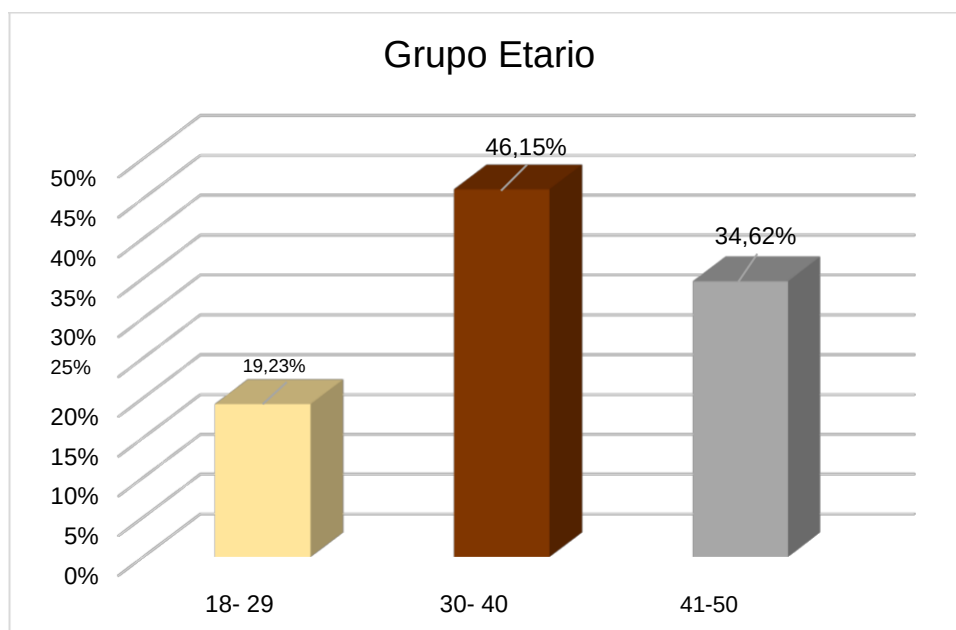


Figura 5. Grupo etario de la Cooperativa Chibuleo.

Fuente: *Elaboración propia.*

En la figura 5, se muestran las edades de los participantes de la presente investigación, el 19,23% pertenece a las edades de 18 a 29 años, el 46,15% son de la brecha de 30 a 40 años y el 34,62% corresponden a las edades de 41 a 50 años de edad. Como se visualiza en el gráfico la mayoría de trabajadores de la Cooperativa Chibuleo son adultos de 30 a 40 años, una minoría son de 18 a 29 años.

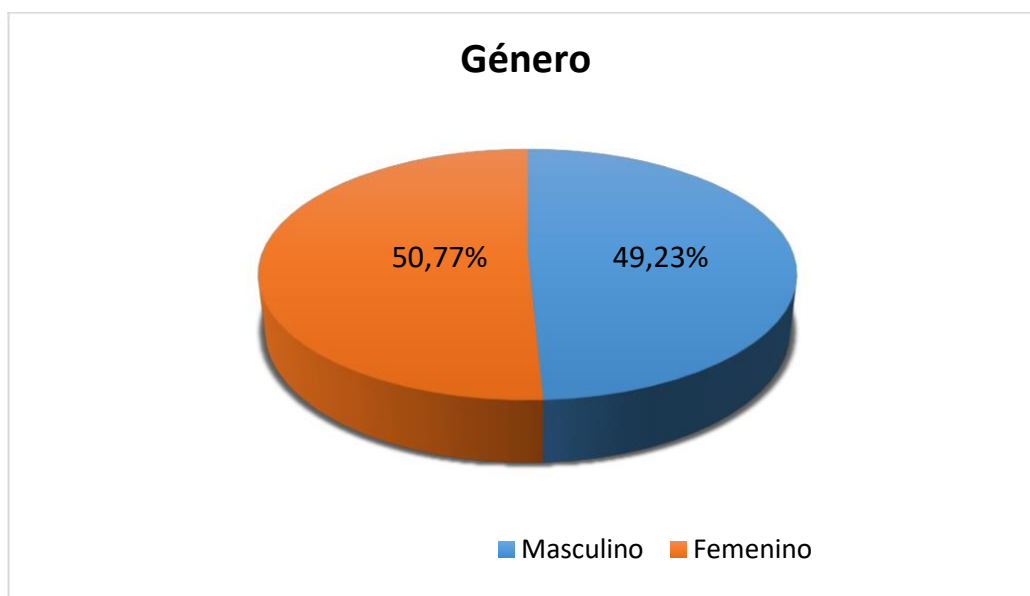


Figura 6. Género del personal de la Cooperativa Chibuleo.
Fuente: *Elaboración propia.*

En la gráfica 6 se representó al género de las personas participantes en este estudio, el 50,77% son del sexo femenino y el 49,23% pertenece al masculino. Es evidente que las mujeres fueron más numerosas que los hombres en esta investigación, aunque la diferencia no es muy significativa, ambos géneros están en un porcentaje casi similar.

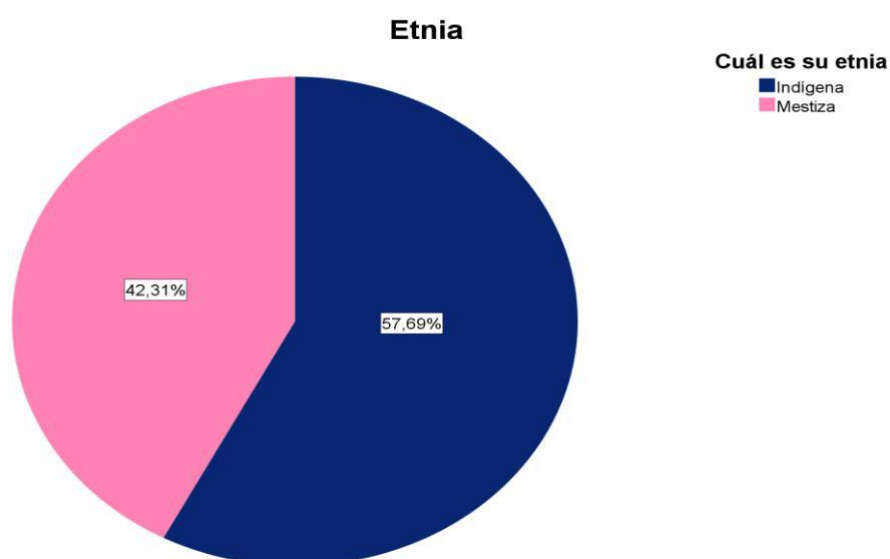


Figura 7. Etnia del personal de la Cooperativa Chibuleo.
Fuente: *Elaboración propia.*

Como se observa en la figura 7 en la Cooperativa Chibuleo Ltda. no todos los empleados son de raza indígena, laboran personas de etnia indígena como mestiza, el 42,31% pertenece a la raza mestiza y el 57,69% son de la raza indígena. Sin embargo, la mayoría pertenece a la etnia indígena.

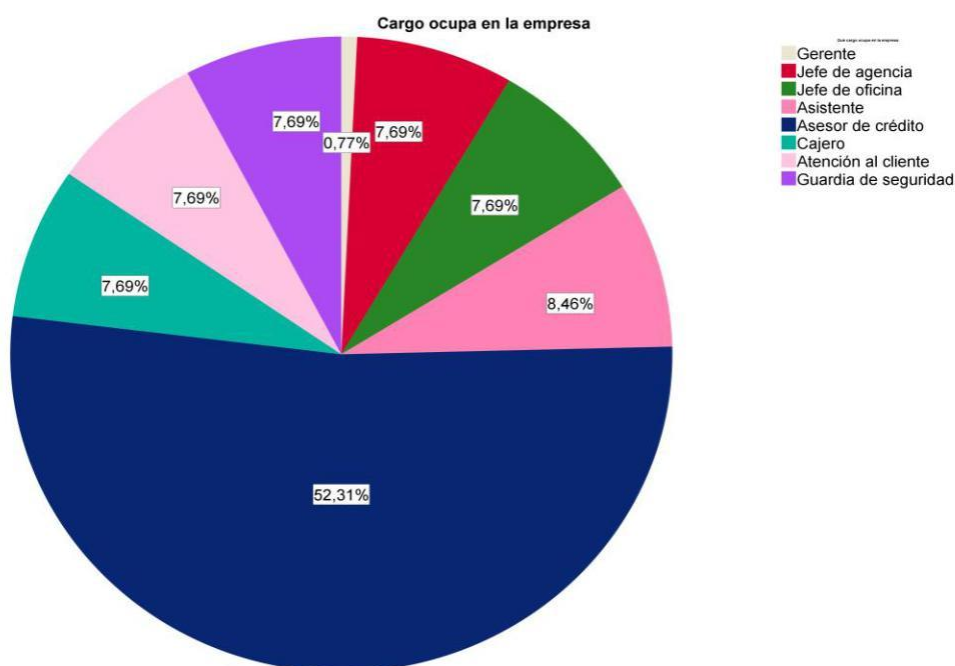


Figura 8. Cargos del personal de la Cooperativa Chibuleo.

Fuente: *Elaboración propia.*

En la figura 8 se visualizan los distintos cargos que ocupan los trabajadores de la Cooperativa Chibuleo Ltda. Existe un gerente que equivale al 0,77%. El cargo de jefes de agencia lo ocupan 10 personas que representa el 7,69%. En el cargo de jefes de oficina trabajan 10 personas, que corresponde al 7,69%. En tanto que 11 personas son asistentes, lo que equivale al 8,46%. Mientras que 68 trabajadores son asesores de crédito que constituye el 52,31%. En el puesto de cajeros trabajan 10 personas que equivale al 7,69%. El cargo de atención al cliente lo ocupan 10 personas lo que representa el 7,69%. Y en el puesto de guardias de seguridad laboran 10 personas que equivale al 7,69%.

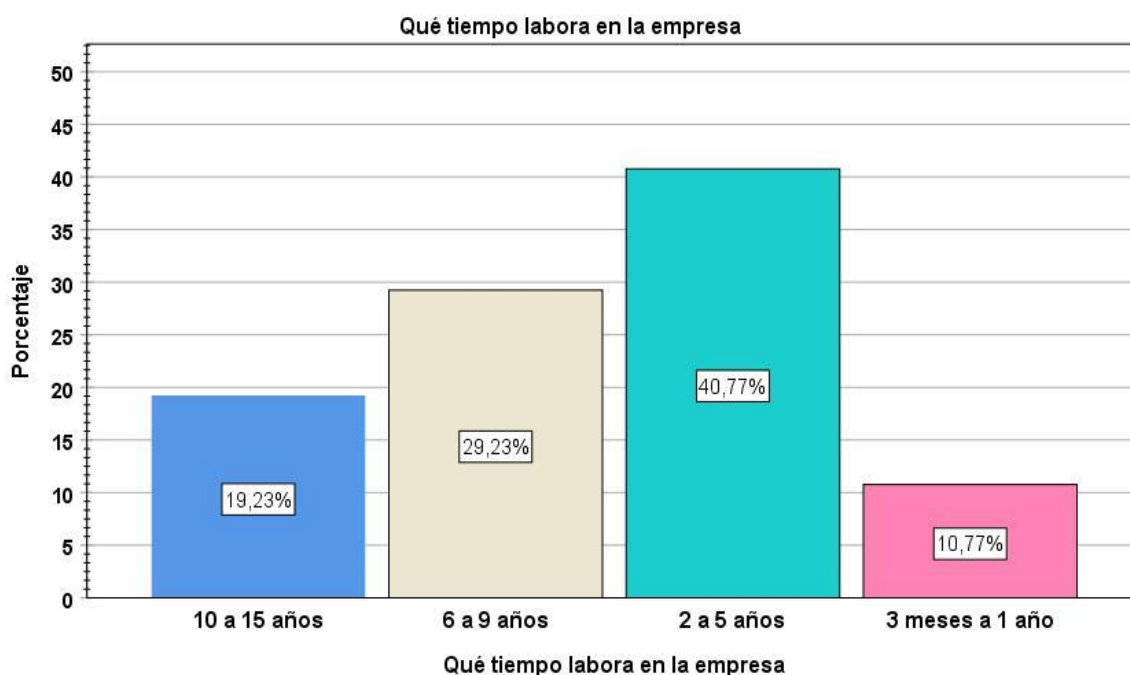


Figura 9. Tiempo de labores del personal de la Cooperativa Chibuleo.
Fuente: *Elaboración propia.*

En la figura 9, se aprecia claramente que la Cooperativa Chibuleo Ltda. tiene colaboradores que laboran ya varios años pero, también, tienen gente que lleva poco tiempo en esta empresa, el 19,23% de los trabajadores tienen de 10 a 15 años de labor, el 29,23% labora entre 6 a 9 años, el 40,77% trabaja en la empresa de 2 a 5 años, y el 10,77% del personal labora en un período comprendido de 3 meses a 1 año. Por tanto, se deduce que la mayoría de los trabajadores de esta empresa laboran entre 2 a 9 años, y una minoría trabaja apenas 1 año.

2.3. Procedimiento metodológico de recolección y procesamiento de la información

Para iniciar la presente investigación previamente se elaboró el anteproyecto con el tema “El maltrato psicológico, sus consecuencias y una propuesta de intervención en una empresa de la ciudad de Ambato en el año 2020”, en el mes de mayo del mismo año. Proyecto que, se realizó en base a la investigación bibliográfica de artículos de investigación referentes al *mobbing*, con un cronograma de actividades para guiar el proceso investigativo, posteriormente, se modificó el tema bajo la sugerencia de la docente y el director de proyecto, definiéndolo así: Propuesta de intervención para prevenir el maltrato psicológico en una empresa de la ciudad de Ambato.

Una vez definido y aprobado el tema de este estudio, se procedió a buscar una empresa para llevar a efecto la investigación, en el mes de agosto del año 2020 el gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato accedió y autorizó la apertura para ejecutar esta investigación con la aplicación de los reactivos apropiados. El tema, se rectificó y, finalmente, se lo definió como: Propuesta para prevenir el maltrato psicológico en la Cooperativa Chibuleo Ltda., en el año 2021.

Encuesta

El procedimiento, que se siguió para la recolección de la información fue el siguiente:

1. Se elaboraron las encuestas en la plataforma de Google Forms y, se enviaron a los trabajadores de la Cooperativa Chibuleo Ltda. a través del correo electrónico de la empresa.
2. Se envió la carta de consentimiento informado a todos los colaboradores de la empresa referida, para que la firmen.
3. Se pasaron los resultados de las encuestas a una hoja de cálculo.

Luego se procesó la información de la encuesta de la siguiente manera:

1. Se utilizó un software estadístico para el procesamiento de los datos.
2. Se realizó el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas por partes.
3. Primero, se analizó e interpretó la información sobre los autores del maltrato psicológico.
4. Luego, se tabularon los datos de los reactivos del 1 al 43 que refiere a las estrategias o formas de *mobbing* de la Escala Cisneros.
5. Después, se procedió a analizar la frecuencia de ese acoso, que corresponde al reactivo 44 de la Escala Cisneros.
6. Posteriormente, se utilizaron indicadores del nivel de acoso psicológico, el NEAP, la suma de acoso psicológico, el IGAP y el IMAP.
7. Luego, se establecieron los niveles de acoso psicológico, leve, moderado y elevado.
8. Después, se consideraron los niveles de acoso psicológico por el criterio NEAP e IMAP.

9. Y finalmente, se determinaron las estrategias o formas de *mobbing* de la Escala Cisneros, que se practican en la Cooperativa Chibuleo Ltda.

Observación

1. Se elaboró una guía con 2 preguntas cerradas.
2. Se realizó una observación secreta, para lo cual, se acudió a la matriz de la Cooperativa Chibuleo Ltda., ubicada en la ciudad de Ambato y en base a la guía se desarrolló la observación, se anotaron los puntos a considerar.
3. Se procedió a redactar lo observado en el contexto de la empresa referida, se detalló lo observado en cada piso, se realizó la interpretación de la información por cada pregunta de la guía.

Entrevista

1. Se elaboró una guía para la entrevista con 3 preguntas mixtas.
2. Se realizó la entrevista al jefe de talento humano de la Cooperativa Chibuleo Ltda. en base a las preguntas elaboradas.
3. Se tomó una fotografía de la entrevista realizada y, se la colocó en como anexo, en el correspondiente al numeral 5.
4. Se realizó la interpretación de las respuestas de cada una de las preguntas de la entrevista.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis e interpretación de los resultados de la Encuesta

Autores del mobbing

Los resultados de esta investigación muestran que dentro de la Cooperativa Chibuleo Ltda. se dan actos de *mobbing*. Es importante conocer detalladamente los autores de este acoso, 55 personas encuestadas indican que nadie los maltrata psicológicamente, que representa el 42,3%; sin embargo, 42 colaboradores manifiestan que sus jefes son los autores de *mobbing* que constituye el 32,3%; mientras que 21 empleados señalan que los compañeros de trabajo son quienes los maltratan psicológicamente que equivale al 16,2% y 12 personas afirman que los subordinados son los autores de estrategias de *mobbing* que representa el 9,2% de la muestra, como se observa en la tabla 5.

Tabla 5. Autores del Mobbing.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nadie	55	42,3
Jefes	42	32,3
Compañeros de trabajo	21	16,2
Subordinados	12	9,2
Total	130	100,0

Nota: $n = 130$ observaciones

Fuente: *Elaboración propia.*



Figura 10. Autores del Mobbing.

Fuente: *Elaboración propia.*

Análisis e interpretación de los resultados

En la figura 10, se visualiza que existe maltrato psicológico en la Cooperativa Chibuleo Ltda., el 42,31% indica que nadie los maltrata psicológicamente, pero el 32,31% manifiesta que los jefes son los que utilizan estrategias de *mobbing* para intimidarlos, en cambio el 16,15% sostiene que los compañeros de trabajo son los autores del acoso psicológico y el 9,23% menciona que los subordinados son quienes los maltratan psicológicamente. Claramente se nota que hay presencia de *mobbing* en este contexto laboral y divergencia de opinión por parte de los empleados de esta empresa.

Resultados de los reactivos del 1 al 43 de la Escala Cisneros (estrategias de acoso)

En el contexto de la Cooperativa Chibuleo se dan actos de *mobbing*, pero no son frecuentes, porque la mayoría de los colaboradores no han sufrido de forma reiterada, más de una vez por semana alguna de las formas de maltrato psicológico, durante los últimos seis meses. A continuación, se muestra una tabla descriptiva de las frecuencias observadas en porcentaje de cada uno de los ítems para cada una de las opciones de la respuesta de la escala Likert, con la finalidad de indicar la frecuencia con la que los participantes en este estudio experimentaron las diferentes formas de acoso psicológico que presenta la Escala Cisneros.

Tabla 6. Frecuencias relativas (%) de los resultados de la escala Cisneros.

Ítem	0 Nunca	1 Pocas veces al año o menos	2 Una vez al mes o menos	3 Algunas veces al mes	4 Una vez a la semana	5 Varias veces a la semana	6 Todos los días
1. Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él	68,5%	8,5%	1,5%	8,5%	4,6%	4,6%	3,8%
2. Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme o me hacen "invisible".	70,8%	6,2%	7,7%	4,6%	3,8%	3,8%	3,1%
3. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme	75,4%	3,8%	1,5%	4,6%	8,5%	3,8%	2,3%
4. Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética	73,1%	6,9%	1,5%	13,8%	3,1%	0%	1,5%
5. Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada	54,6%	16,9%	5,4%	15,4%	2,3%	3,1%	2,3%

Ítem	0 Nunca	1 Pocas veces al año o menos	2 Una vez al mes o menos	3 Algunas veces al mes	4 Una vez a la semana	5 Varias veces a la semana	6 Todos los días
6. Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia		2,3%	0%	13,8%	1,5%	2,3%	0,8%
7. Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido		4,6%	3,8%	9,2%	5,4%	3,1%	0%
8. Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias	76,9%	3,8%	2,3%	10,8%	3,1%	2,3%	0,8%
9. Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno	72,3%	9,2%	1,5%	9,2%	2,3%	4,6%	0,8%
10. Me abruman con una carga de trabajo insoportable de manera mal intencionada	76,2%	5,4%	0,8%	12,3%	3,1%	1,5%	0,8%
11. Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito	71,5%	6,2%	4,6%	16,2%	0,8%	0%	0,8%
12. Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad	74,6%	4,6%	1,5%	17,7%	0,8%	0%	0,8%
13. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente	71,5%	6,2%	3,8%	18,5%	0%	0%	0%
14. Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo	80,8%	1,5%	0%	17,7%	0%	0%	0%
15. Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo, no importa lo que haga	70,0%	7,7%	1,5%	16,9%	3,1%	0,8%	0%
16. Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos	69,2%	8,5%	3,8%	17,7%	0%	0,8%	0%
17. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo	68,5%	11,5%	2,3%	16,2%	0,8%	0,8%	0%
18. Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes	63,1%	16,2%	2,3%	16,9%	0,8%	0%	0,8%
19. Me humillan desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o terceros	75,4%	2,3%	4,6%	16,2%	0,8%	0,8%	0%

Ítem	0 Nunca	1 Pocas veces al año o menos	2 Una vez al mes o menos	3 Algunas veces al mes	4 Una vez a la semana	5 Varias veces a la semana	6 Todos los días
20. Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados, etc.)	60,0%	13,1%	6,2%	16,9%	0,8%	3,1%	0%
21. Intentan aislarme de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos	80,0%	3,1%	0%	16,9%	0%	0%	0%
22. Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo	70,8%	10,8%	0%	17,7%	0%	0,8%	0%
23. Se intenta buscarme las cosquillas para hacerme explotar	69,2%	8,5%	2,3%	16,9%	0%	2,3%	0,8%
24. Memenosprecian personal o profesionalmente	73,8%	6,2%	3,1%	16,2%	0,8%	0%	0%
25. Hacen burla de mi o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.	75,4%	5,4%	2,3%	16,9%	0%	0%	0%
26. Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal	79,2%	2,3%	1,5%	16,9%	0%	0%	0%
27. Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios	80,0%	4,6%	0%	15,4%	0%	0%	0%
28. Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio	96,2%	0,8%	1,5%	1,5%	0%	0%	0%
29. Me chillan o gritan o elevan la voz de manera intimidarme	96,2%	1,5%	0,8%	1,5%	0%	0%	0%
30. Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme	100,0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
31. Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mi	94,6%	2,3%	1,5%	1,5%	0%	0%	0%
32. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera mal intencionada	90,0%	6,9%	1,5%	1,5%	0%	0%	0%
33. Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo	86,2%	6,9%	0,8%	6,2%	0%	0%	0%
34. Limitan mal intencionadamente mi acceso a cursos,	86,2%	6,9%	0,8%	6,2%	0%	0%	0%

Ítem	0 Nunca	1 Pocas veces al año o menos	2 Una vez al mes o menos	3 Algunas veces al mes	4 Una vez a la semana	5 Varias veces a la semana	6 Todos los días
promociones, ascensos, etc.							
35. Me atribuyen mal intencionadamente conductas ilícitas o 94,6% antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación		2,3%	0,8%	2,3%	0%	0%	0%
36. Recibo una presión indebida para sacar 77,7% adelante el trabajo		10,8%	1,5%	9,2%	0%	0,8%	0%
37. Me asignan plazos de ejecución o cargas de 79,2% trabajo irrazonables		12,3%	3,1%	4,6%	0%	0,8%	0%
38. Modifican mis responsabilidades o las tareas a 79,2% ejecutar sin decirme nada		13,8%	2,3%	3,8%	0%	0%	0,8%
39. Desvaloran continuamente mi esfuerzo 80,0% profesional		10,0%	3,8%	6,2%	0%	0%	0%
40. Intentan persistentemente 87,7% desmoralizarme		6,2%	2,3%	3,8%	0%	0%	0%
41. Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores 93,1% profesionales de manera mal intencionada		3,8%	0,8%	2,3%	0%	0%	0%
42. Controlan aspectos de mi trabajo de forma mal 90,8% intencionada para intentar pillarme en algún renuncio		5,4%	0,8%	3,1%	0%	0%	0%
43. Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales 100,0% directas o indirectas		0%	0%	0%	0%	0%	0%

Nota: n=130 observaciones

Fuente: *Elaboración propia.*

Análisis e interpretación de los resultados

La mayoría de los investigados manifiestan que las formas de acoso no son frecuentes en la Cooperativa Chibuleo, sin embargo, es evidente que existe *mobbing* en un menor grado. El 68,5% dice que nunca su superior restringe sus posibilidades de comunicarse, hablar o reunirse con él. De igual forma el 70,8% afirma que nunca le ignoran, le excluyen o le hacen el vacío, fingen no verle o le hacen el vacío. El 75,4% sostiene que nunca le interrumpen continuamente ni impiden, que se exprese. El 73,1% dice que nunca le fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética. El 54,6% manifiesta que nunca evalúan su trabajo de forma equitativa o de forma sesgada, el 16,9% dice que pocas veces al año o

menos evalúan su trabajo de forma sesgada, y el 15,4% sostiene que algunas veces al mes evalúan su trabajo de manera inequitativa. El 79,2% dice que nunca le dejan sin ningún trabajo que hacer ni siquiera a iniciativa propia. El 73,8% afirma que nunca le asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido. El 76,9% dice que nunca le asignan tareas o trabajos por debajo de su capacidad profesional o sus competencias. El 72,3% afirma que nunca le asignan tareas rutinarias, o sin valor o interés alguno. El 76,2% dice que nunca le abruma con una carga de trabajo insostenible de manera mal intencionada. El 71,5% manifiesta que nunca le asignan tareas que ponen en peligro la integridad física o la salud a propósito, pero el 16,2% dice que algunas veces al mes le asignan tareas que ponen en peligro su salud. El 74,6% afirma que nunca le impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar el trabajo y el 17,7% dice que algunas veces al mes le impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para ejecutar el trabajo. El 71,5% manifiesta que nunca se le ocasionan gastos con la intención de perjudicarlo económicamente, en cambio el 18,5% dice que algunas veces al mes se le ocasionan gastos con la intención de perjudicarlo. El 80,8% sostiene que nunca prohíben a sus compañeros o colegas a hablar con ellos, sin embargo, el 17,7% dice que algunas veces al mes prohíben a sus compañeros a hablar con ellos. El 70,0% manifiesta que nunca minusvaloran, pero el 16,9% dice que algunas veces al mes minusvaloran o echan por tierra su trabajo. El 69,2% dice que nunca le acusan injustificadamente de incumplimientos en tanto que el 17,7% afirma que algunas veces al mes lo acusan injustificadamente de errores. El 68,5% dice que nunca recibe reproches por cualquier decisión que tome en el trabajo, pero el 16,2% manifiesta que algunas veces al mes recibe críticas por cualquier cosa que haga en el trabajo. El 63,1% dice que nunca se le amplifican errores pequeños, en tanto que el 16,2% dice que pocas veces al año o menos se dramatizan de manera injustificada sus errores intrascendentes y el 16,9% afirma que algunas veces al mes se amplifican sus pequeños errores. El 75,4% dice que nunca le humillan en público ante otros, pero el 16,2% manifiesta que algunas veces al mes lo minusvaloran o desprecian en público ante terceros. El 60,0% dice que nunca le amenazan con utilizar instrumentos disciplinarios en cambio el 16,9% afirma que algunas veces al mes lo amenazan con despedirlo o trasladarlo. El 80,0% dice que nunca intentan aislarlo de sus compañeros, pero el 16,9% dice que algunas veces al mes intentan aislarlo de sus compañeros dándole trabajo o tareas que le alejan físicamente de ellos. El 70,8% dice que nunca distorsionan lo que hace en el trabajo mientras que el 17,7% de las personas manifiesta que algunas veces al mes distorsionan malintencionadamente lo que hace o dice en el trabajo.

El 69,2% afirma que nunca intentan buscarme las costillas para hacerme explotar en cambio el 16,9% dice que algunas veces al mes intentan hacerlo explotar. El 73,8% sostiene que nunca lo menosprecian, pero el 16,2% de los investigados dice que algunas veces al mes lo menosprecian personal o profesionalmente. El 75,4% manifiesta que nunca hacen burla de ellos en cambio el 16,9% dice que algunas veces al mes hacen burlas intentando ridiculizar la forma de hablar de andar. El 79,2% dice que nunca recibe feroces críticas de la vida en cambio el 16,9% dice que algunas veces al mes recibe injustas críticas acerca de aspectos de la vida personal. El 80,0% manifiesta que nunca amenazas verbales y el 15,4% dice que algunas veces al mes recibe gestos intimidatorios. El 96,2% afirma que nunca recibe amenazas por escrito o teléfono en el domicilio. El 96,2% dice que nunca le elevan la voz a manera de intimidarme. El 100,0% manifiesta que nunca le zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarlos. El 94,6% dice que nunca hacen bromas inapropiadas de ellos. El 90,0% dice que nunca inventan ni difunden calumnias sobre ellos de manera mal intencionada. El 86,2% manifiesta que nunca lo privan de información imprescindible para hacer el trabajo. El 86,2% dice que nunca limitan malintencionadamente el acceso a cursos, promociones, ascensos. El 94,6% manifiesta que nunca le atribuyen conductas antiéticas para perjudicar su imagen o reputación. El 77,7% dice que nunca reciben presión indebida para sacar adelante el trabajo. El 79,2% sostiene que nunca le asignan plazos de ejecución del trabajo irrazonables. El 79,2% dice que nunca modifican las tareas a ejecutar sin decirle nada. El 80,0% manifiesta que nunca desvaloran continuamente su esfuerzo profesional. El 87,7% afirma que nunca intentan desmoralizarlos persistentemente. El 93,1% sostiene que nunca tratan de hacerlo incurrir en errores profesionales de manera mal intencionada. El 90,8% dice nunca que controlan aspectos de su trabajo de forma mal intencionada. Y el 100,0% manifiesta que nunca le lanzan insinuaciones sexuales.

Resultados del reactivo 44 de la Escala Cisneros (frecuencia del acoso)

Los resultados de esta investigación denotan que existe *mobbing* dentro del contexto laboral de la Cooperativa Chibuleo, pero en este estudio, se quiso profundizar en el tema para lo cual, se consideró hacer un análisis de la última pregunta, que se refiere a la frecuencia de este maltrato psicológico. A manera general, se percibe que los actos de *mobbing* en esta empresa no son muy frecuentes, 118 personas manifestaron que no han sido víctimas de alguna de las formas de acoso psicológico más de una vez por semana, durante los últimos seis meses, lo que representa el 90,8% mientras que 12 colaboradores indican que, si han

sufrido acoso psicológico más de una vez por semana en los últimos seis meses, lo que constituye el 9,2% del 100%, como se observa en la tabla 7. Tan solo una minoría de los colaboradores ha sido víctima de *mobbing* de manera frecuente.

Tabla 7. Frecuencia del Mobbing.

Frecuencia	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Más de 1 vez por semana en los en los últimos 6 meses	No	118	90,8
	Si	12	9,2
	Total	130	100,0

Nota: $n = 130$ observaciones

Fuente: *Elaboración propia.*

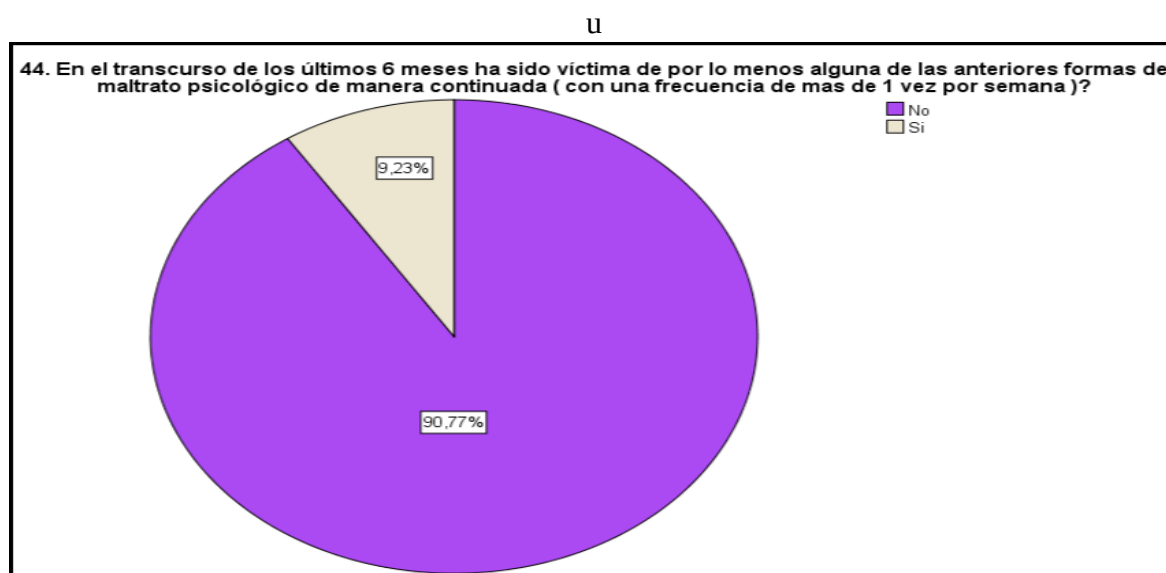


Figura 11. Frecuencia de Mobbing.

Fuente: *Elaboración propia.*

Análisis e interpretación de los resultados

En la figura 11, se presenta la frecuencia de los actos de *mobbing* en la Cooperativa Chibuleo, el 90,77% de colaboradores manifiesta que no han sufrido de ninguna de las formas de maltrato psicológico de manera continuada, más de una vez por semana en los últimos seis meses, mientras que el 9,23% de las personas encuestadas informan haber sido víctima de por lo menos alguna de las estrategias de *mobbing* de manera continuada, más de una vez por semana en los últimos seis meses.

Indicadores del nivel de acoso psicológico de la Escala Cisneros

La escala Cisneros presenta 43 formas de acoso psicológico en el trabajo, pero es importante conocer cuántas de estas formas se ejecutan en el contexto de la Cooperativa Chibuleo Ltda., y la frecuencia de esos actos de acoso, para lo cual, se empleó el NEAP, la suma global de acoso psicológico, el IGAP, el IMAP. En la tabla 8, se presenta los resultados de los indicadores utilizados en esta investigación para representar el daño ocasionado por el *mobbing*.

Tabla 8. Indicadores del perjuicio ocasionado por el mobbing

Indicador	Escala	Mínimo	Media	Desviación Estándar	Mediana	Máximo
NEAP	0-43	0	9,15	11,31	3	40
Suma global de Acoso Psicológico	0-258	0	22,89	37,89	4	137
IGAP	0 - 6	0	0,53	0,83	0,09	3,19
IMAP	0 - 6	0	1,34	1,24	1	6

Nota: n=130 observaciones
Fuente: *Elaboración propia.*

Análisis e Interpretación

La escala del NEAP es de 0 a 43 puntos porque esta investigación toma las 43 conductas de acoso psicológico de la Escala Cisneros. Los resultados muestran que el valor mínimo del NEAP es 0, el valor máximo es 40, y la media es 9,15 lo que denota que el promedio de las personas ha sufrido de 9 de las 43 estrategias de maltrato psicológico que presenta el instrumento utilizado, en este caso la escala Cisneros.

Para la suma global de acoso psicológico, se utilizó una escala de 0 a 258. Los resultados dan como valor mínimo de esta suma 0, el valor máximo es 137, la media es 22,89 lo que significa que los trabajadores de la Chibuleo han sufrido de algunas formas de acoso psicológico, pero de manera poco frecuente.

La escala, que se utilizó para representar al IGAP fue de 0 a 6 puntos porque indica la frecuencia de cada conducta de acoso. Los resultados muestran que el valor mínimo es 0, el valor máximo es 3,19 y la media es 0,53; lo que señala que en el contexto de la Cooperativa

Chibuleo Ltda. los colaboradores reciben maltrato psicológico pocas veces al año o menos y la intensidad es leve.

Se empleó una escala de 0 a 6 puntos para representar los resultados del IMAP. Los resultados señalan que el valor mínimo es 0, el valor máximo es 6 y la media es 1,34 lo que significa que esas formas de acoso no son frecuentes, la mayoría de colaboradores manifiesta que ha sufrido *mobbing* pocas veces al año, los casos de mayor frecuencia han sido un acoso de una vez al mes.

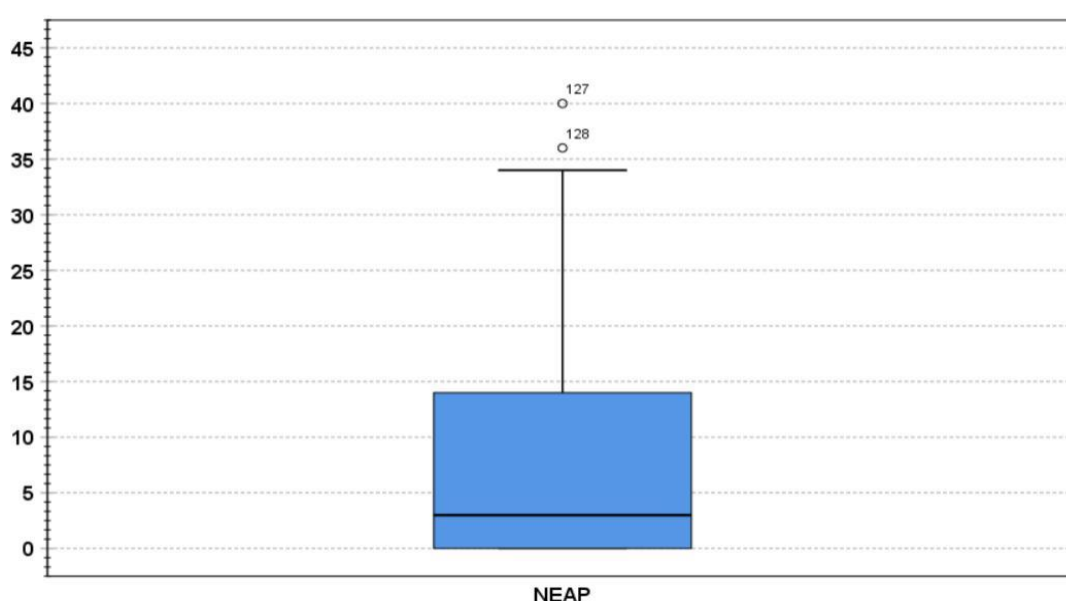


Figura 12. Gráfico de cajas de NEAP del Mobbing.
Fuente: *Elaboración propia.*

Análisis e interpretación de los resultados

Para la representación del NEAP, se empleó una escala de 0 a 45 porque son 43 estrategias de *mobbing*. En ella abiertamente, se aprecian valores atípicos, 128 y 127, que corresponden a las personas que manifiestan ser víctimas de varias estrategias de acoso psicológico, son dos trabajadores que lo sufren constantemente porque sus resultados están en un nivel de 35 a 40, lo que denota un daño psicológico de mayor intensidad, como se visualiza en la escala de la figura 12.

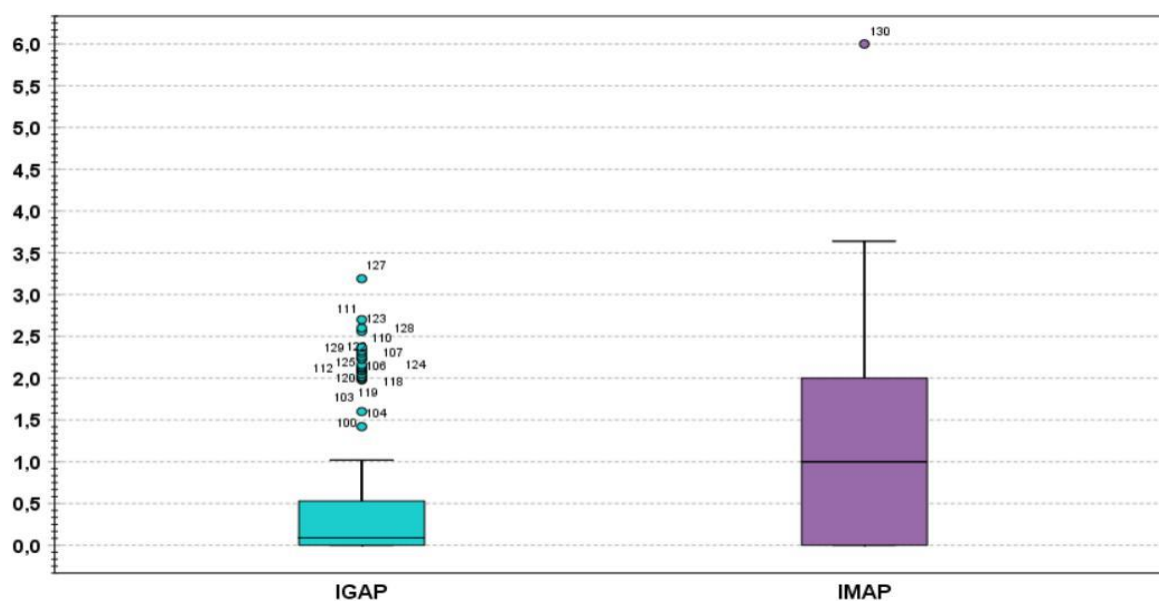


Figura 13. Gráfico de cajas de IGAP e IMAP del Mobbing.
Fuente: *Elaboración propia.*

Análisis e interpretación de los resultados

Para la representación del IGAP, se utilizó una escala de 0,00 a 6,00 porque el máximo es 6, en este gráfico de cajas se observan varios valores atípicos que corresponde a 18 personas que han sufrido acoso psicológico en el trabajo; están en el nivel entre el 1, 00 y 3,50; es decir, 18 personas tienen un índice global de acoso psicológico que sobrepasa el valor 1, lo que denota una afectación psicológica mayor que la que reciben otros trabajadores, como se muestra en la figura 13.

Para la representación del IMAP se ha empleado una escala de 0,00 a 6,00 porque el valor máximo es 6, en esta escala se observa un valor atípico, el 130 que corresponde a una persona que tiene un índice medio de acoso psicológico más alto porque está en el nivel 6, por tanto, el IMAP de este trabajador sobrepasa el valor 4, lo que denota un daño psicológico de mayor intensidad, como se observa en la figura 13.

Trabajadores acosados y no acosados psicológicamente

En la presente investigación, se consideró importante conocer de manera exacta el número de personas víctimas de acoso psicológico (*mobbing*) y las que no sufren acoso, por lo que, se obtuvo el criterio NEAP, que se manifiesta a través de un porcentaje o frecuencia, como se visualiza en la tabla 9; donde 0 representa sin acoso y 1 denota acosado, el resultado

muestra que de las 130 personas investigadas 39 no son acosados en el trabajo, mientras que 91 trabajadores de la Cooperativa Chibuleo Ltda. sí sufren de maltrato psicológico.

Tabla 9. Criterio NEAP.

Criterio NEAP			
Codificación	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
0	sin acoso	39	30,0
1	acosado	91	70,0
Total		130	100,0

Nota: $n = 130$ observaciones

Fuente: *Elaboración propia.*

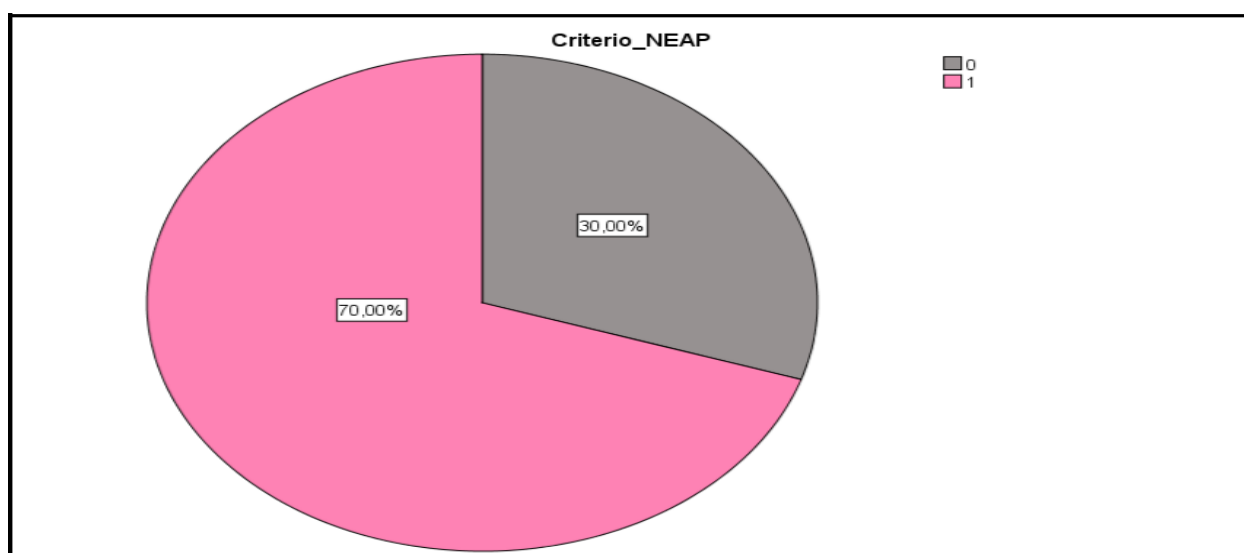


Figura 14. Criterio NEAP de Mobbing.

Fuente: *Elaboración propia.*

Análisis e interpretación de los resultados

Para tener una estimación exacta de los casos de *mobbing* dentro del contexto laboral de la Cooperativa Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato, se tomó el criterio NEAP, que es el número de trabajadores acosados psicológicamente, mismo que indica la presencia de *mobbing* en la empresa antes mencionada, de las 130 personas, que es la muestra el 70% es equivalente a 1, que significa “acosado” y el 30 % es 0, que es sin acoso, como se muestra en la figura 14. En virtud de los resultados obtenidos, se conjetura que, la mayoría de los colaboradores de la empresa referida sufren algún tipo de maltrato, pues en este estudio se

aplicó la Escala Cisneros con sus 43 acciones de *mobbing*, y la empresa investigada es una macroempresa que cuenta con 195 empleados, la información es confiable al ser proporcionada por 130 personas que representan la muestra, donde un considerable número de trabajadores manifiesta ser víctima de este tipo de maltrato.

Niveles de acoso psicológico en la Cooperativa Chibuleo Ltda.

Los resultados evidencian la presencia de *mobbing* en la empresa investigada, sin embargo, en este estudio, se ha propuesto profundizar en la magnitud de ese acoso, para tener una estimación del daño psicológico del que son víctimas los trabajadores. En la tabla 10 se muestran los niveles de acoso laboral en el contexto de la Cooperativa Chibuleo Ltda.

Algunos trabajadores de la Cooperativa Chibuleo Ltda. no sufren de maltrato psicológico, pero otros si son acosados, y existen varios niveles de ese maltrato, como se divide en la tabla 10, Hay 1 individuo que sufre de acoso elevado, que representa el 0,77%, con un porcentaje acumulado de 0,77%. En tanto que 30 personas son víctimas de un acoso moderado que implica el 23,08% con un porcentaje acumulado de 23,85%. Mientras que 60 trabajadores sufren de un acoso leve que equivale al 46,15% donde 70,0% es el porcentaje acumulado. Por su parte 39 personas manifestaron no sufrir de acoso psicológico que representa el 30,0% con un porcentaje acumulado del 100,0%.

En virtud que existen varios niveles de *mobbing*, como el elevado, moderado y leve en la empresa investigada, es necesario visualizar medidas de solución y prevención, especialmente en consideración a los casos de mayor magnitud, como son el elevado y el moderado que tiene una significancia del 0,77% y del 23,85% respectivamente.

Tabla 10. Niveles de acoso psicológico en la Cooperativa Chibuleo Ltda.

Criterio de nivel de acoso psicológico	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
IMAP			
Acoso elevado	1	0,77%	0,77%
Acoso moderado	30	23,08%	23,85%
Acoso leve	60	46,15%	70,0%

Criterio de nivel de acoso psicológico IMAP	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Sin acoso	39	30,0%	100,0%
Total	130	100,0%	-

Nota: $n = 130$ observaciones

Fuente: *Elaboración propia.*

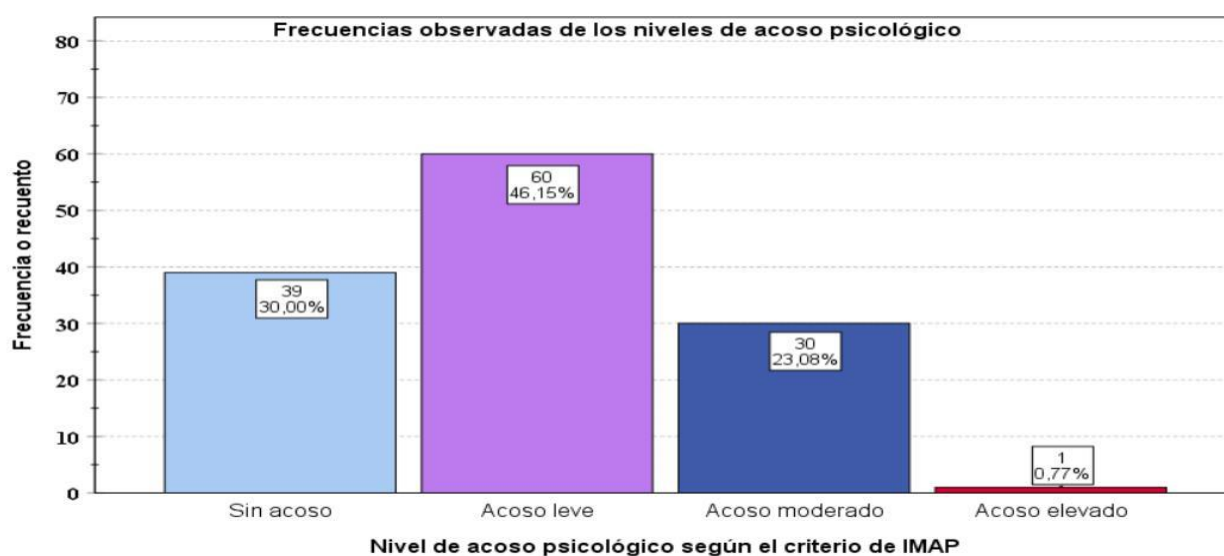


Figura 15. Niveles de acoso psicológico según el IMAP.

Fuente: *Elaboración propia.*

Análisis e interpretación de los resultados

De los 130 trabajadores investigados 39 personas no son víctimas de *mobbing* que representa el 30,00%; en tanto que 60 personas sufren de acoso psicológico leve que equivale al 46,15% mientras que 30 investigados son víctimas de acoso moderado que constituye el 23,08% y tan solo 1 individuo sufre de acoso elevado que denota el 0,77%; como se observa en la figura 15.

Niveles de acoso psicológico en base a los criterios NEAP e IMAP

A fin de profundizar en los niveles del acoso psicológico que vivencian los trabajadores de la Cooperativa Chibuleo Ltda., se realizó un análisis en función del criterio NEAP e IMAP,

los cuales representan las estrategias de acoso y la frecuencia. En la tabla 11 se observa que en lo referente a las personas sin acoso el valor mínimo es 0, el máximo es 0 y la media es 0,00. En el caso de las personas con un acoso leve el mínimo es 1, el máximo es 33 y la media es 7,50. En lo concerniente a los trabajadores que sufren de acoso moderado el mínimo es 1, el máximo es 40, y la media es 24,60. Finalmente, en el caso de las personas víctimas de acoso elevado el mínimo es 1, el máximo es 1 y la media es 1,00.

Tabla 11. NEAP por criterio IMAP

Criterio de nivel de acoso psicológico IMAP	N	Mínimo	Media	Desviación	Máximo
Sin acoso	39	0	0,00	0,000	0
Acoso leve	60	1	7,50	7,067	33
Acoso moderado	30	1	24,60	9,978	40
Acoso elevado	1	1	1,00	.	1
Total	130	-	-	-	-

Nota: $n = 130$ observaciones

Fuente: *Elaboración propia.*

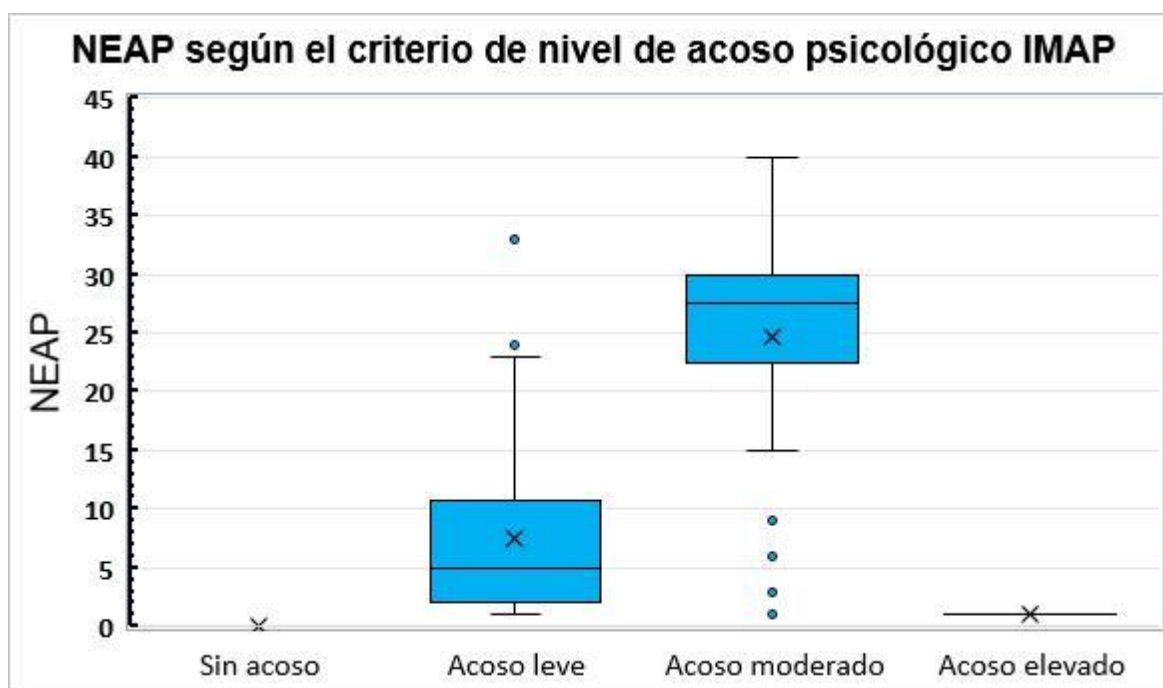


Figura 16. NEAP según el IMAP.

Fuente: *Elaboración propia.*

Análisis e interpretación de los resultados

Se representó en una gráfica las estrategias de acoso que experimentan los trabajadores de la Cooperativa Chibuleo Ltda. y la frecuencia de ese maltrato en base al criterio NEAP y al IMAP. Existen personas que no sufren de acoso psicológico, pero también, existen quienes sufren un acoso leve, mismos que están en la escala del 0,2 al 10, lo que demuestra que vivencian pocas formas de acoso, pero no de manera frecuente. Así mismo existen personas que son víctimas de un acoso moderado, se encuentran en la escala del 22 al 30 lo que significa que sufren de varias formas de acoso y con una frecuencia de algunas veces al mes, en tanto que una persona sufre de un acoso elevado porque la ocurrencia de ese maltrato es a menudo, pero vivencia una sola estrategia de acoso, como se observa en la figura 16.

Estrategias de *mobbing* que ejecutan en la Cooperativa Chibuleo Ltda.

En vista de los diversos grados de acoso psicológico que sufren los trabajadores de la Cooperativa Chibuleo Ltda. se vio la necesidad de indagar cuántas de las estrategias de acoso de la Escala Cisneros se dan en ese contexto, para lo cual, se establecieron dos categorías, la primera que considera las personas que nunca sufrieron acoso psicológico y la segunda que comprende a las restantes opciones (desde la escala 1 pocas veces al año o menos hasta la 6 todos los días). En este sentido, se consideraron a los reactivos que tienen el 25% o más de frecuencia, significa que algunos trabajadores vivencian esa forma de maltrato psicológico y representa un problema que amerita intervención. Este análisis permitió identificar que son 17 las formas de acoso psicológico, que se dan en la Cooperativa Chibuleo Ltda., en la tabla 12 se muestran.

Tabla 12. Estrategias de acoso que se dan en la Cooperativa Chibuleo. N=17.

Ítem	0 de la escala Likert	1 - 6 de la escala Likert
	Nunca	Al menos pocas veces al año
1. Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él	68.5	31.5
2. Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme o me hacen "invisible".	70.8	29.2
3. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme	75.4	24.6
4. Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética	73.1	26.9

Ítem	0 de la escala Likert	1 - 6 de la escala Likert
	Nunca	Al menos pocas veces al año
5. Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada	54.6	45.4
6. Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia	79.2	20.8
7. Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido	73.8	26.2
8. Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias	76.9	23.1
9. Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno	72.3	27.7
10. Me abruman con una carga de trabajo insoportable de manera mal intencionada	76.2	23.8
11. Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito	71.5	28.5
12. Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad	74.6	25.4
13. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente	71.5	28.5
14. Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo	80.8	19.2
15. Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo, no importa lo que haga	70	30
16. Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos	69.2	30.8
17. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo	68.5	31.5
18. Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes	63.1	36.9
19. Me humillan desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros	75.4	24.6
20. Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados, etc.)	60	40
21. Intentan aislarme de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos	80	20
22. Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo	70.8	29.2
23. Se intenta buscarme las cosquillas para hacerme explotar	69.2	30.8
24. Me menosprecian personal o profesionalmente	73.8	26.2
25. Hacen burla de mi o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.	75.4	24.6
26. Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal	79.2	20.8
27. Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios	80	20

Ítem	0 de la escala Likert	1 - 6 de la escala Likert
	Nunca	Al menos pocas veces al año
28. Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio	96.2	3.8
29. Me chillan o gritan o elevan la voz de manera a intimidarme	96.2	3.8
30. Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme	100	0
31. Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mi	94.6	5.4
32. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera mal intencionada	90	10
33. Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo	86.2	13.8
34. Limitan mal intencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos, etc.	86.2	13.8
35. Me atribuyen mal intencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación	94.6	5.4
36. Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo	77.7	22.3
37. Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables	79.2	20.8
38. Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada	79.2	20.8
39. Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional	80	20
40. Intentan persistentemente desmoralizarme	87.7	12.3
41. Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera mal intencionada	93.1	6.9
42. Controlan aspectos de mi trabajo de forma mal intencionada para intentar pillarme en algún renuncio	90.8	9.2
43. Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas	100	0

Nota: $n = 130$ observaciones

Fuente: *Elaboración propia.*

3.2. Interpretación de los resultados de la Observación

Por ser la observación una técnica que permite obtener información y detalles referentes al tema de estudio, se la considero como un excelente recurso para esta investigación. Es así como se procedió a elaborar la ficha de observación en el mes de enero, del presente año, con dos preguntas abiertas, para conocer la situación real sobre *mobbing* en la Cooperativa Chibuleo. Se plantearon preguntas abiertas porque permiten una respuesta amplia, completa, descriptiva del fenómeno de análisis.

En el mes de febrero, del 2021, se ejecutó la observación de campo, se la realizó de forma secreta, para efecto se acudió a la Cooperativa Chibuleo Ltda. de la ciudad de Ambato, por ser la matriz. Se determinó un tiempo prudencial de 30 minutos para la observación, a fin de presenciar algún tipo de anormalidad o actos conflictivos entre los colaboradores. Tiempo, que se distribuyó para la observación en los diferentes pisos que tiene esta empresa. Primero se la realizó en el tercer piso donde está la gerencia, luego en el segundo y, finalmente, en el primer piso.

Las preguntas en las, que se basó la observación son las siguientes:

1. ¿Existe agresión verbal en el contexto laboral de la empresa? Detalle lo observado.

Durante el tiempo, que se procedió a observar en el tercer piso de la Cooperativa Chibuleo Ltda., aproximadamente 5 minutos, no se observó presencia de maltrato psicológico, los colaboradores se desempeñaban con normalidad y se pudo apreciar un clima laboral tranquilo, se manejaban con respeto y la cordialidad, saludaban atentamente. Cabe destacar, que se inició la observación en el tercer piso porque en la planta baja se encuentran los guardias, y al tratarse de una observación secreta, se tuvo la mayor precaución a fin de no dar a notar que van a ser observados. Se estimó 5 minutos como tiempo prudencial para la observación en el tercer piso, por ser el área de gerencia, y ésta no contaba con muchos trabajadores.

Luego, se hizo la observación en el segundo piso, por el lapso de 5 minutos, donde se pudo visualizar que los colaboradores cumplían con normalidad su trabajo, atendían a los clientes en sus respectivas cabinas de información. No se observó maltrato verbal ni gritos, al no observar novedad se trasladó al siguiente piso. Posteriormente se procedió a hacer la observación secreta en el primer piso, durante 20 minutos, al ser oculta nadie se percató que era observado, todos los colaboradores actuaban de manera natural, no se escucharon agresiones verbales, gritos, ni insultos. No se observaron ofensas de palabra. Estos resultados reflejan que la presencia de *mobbing* no es evidente dentro de la Cooperativa Chibuleo Ltda.

2. ¿Se presencian conductas de acoso laboral en esta empresa? ¿Cuáles?

En el momento de la observación, que se realizó en la Cooperativa Chibuleo Ltda., no se notaron conductas de acoso psicológico, se pudo visualizar que el personal de esta empresa se maneja con respeto y compañerismo. Sin embargo, los resultados de esta observación no eximen, que se den conductas de acoso dentro de esta organización, es una gran empresa que tiene agencias dentro de la provincia, con varios líderes a cargo de los diversos departamentos y áreas, por tanto, hay la posibilidad que incurran en algún acto de acoso psicológico.

3.3. Interpretación de los resultados de la Entrevista

Para contrastar la información obtenida de las encuestas, se propuso realizar una entrevista al personal de talento humano de la empresa ya antes mencionada, en consideración que esta técnica es un diálogo abierto sobre un tema concreto a fin de extraer las principales ideas. Para lo cual, se elaboró una guía de entrevista en el mes de enero del 2021, instrumento que consta de tres interrogantes mixtas para profundizar en la temática *mobbing*. En el mes de marzo del 2021, se realizó la entrevista a la jefe de talento humano de la Cooperativa Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato. A continuación, se detallan las preguntas de la entrevista y su respectiva interpretación.

1. ¿La empresa examina los riesgos psicosociales para garantizar la salud de los trabajadores? ¿Con qué frecuencia?

La Cooperativa Chibuleo vela por el bienestar de sus colaboradores, es así como el área de talento humano trabaja juntamente con el médico ocupacional y el técnico de seguridad y salud. En esta empresa, se realiza anualmente un diagnóstico ocupacional, además, se da una charla anual sobre seguridad y salud ocupacional, se exponen puntos relevantes en torno a riesgos psicosociales. La profesional, también, señaló que a veces surgen conflictos laborales, que se confundirían con casos de *mobbing*, pero que realmente serían situaciones adversas propias del trabajo.

2. ¿Se han implementado acciones para prevenir el maltrato psicológico a los colaboradores de esta empresa?

La persona de talento humano manifiesta que el reglamento interno de la empresa ampara a los empleados, esta organización tiene como políticas el respeto y proyectar una buena imagen dentro y fuera de la institución, inclusive indica que esta rotundamente prohibido el faltar el respeto a los compañeros de trabajo con sobrenombres. Se trata de cuidar la buena imagen de la empresa y mantener un buen clima laboral, por lo que, se solicita a los trabajadores en general que, siempre se dirijan a todas las personas con sutileza. Indica que hasta el momento no ha habido ningún inconveniente en relación a este asunto. La profesional da por hecho que, no se dan casos de *mobbing*.

3. ¿Manejan algún tipo de liderazgo en esta empresa? ¿Cuál y por qué?

La Cooperativa Chibuleo maneja el liderazgo transformacional porque busca el crecimiento profesional de sus colaboradores, la gerencia general ha establecido ciertas pautas porque tiene la visión que sus trabajadores adquieran compromiso con la empresa, por lo tanto, se espera que sean competitivos y dinámicos, que hagan carrera dentro de esta empresa y, no se queden en un único cargo, que asciendan. Desde esta perspectiva a los colaboradores se los prepara para que desarrollen mayores habilidades y asuman nuevos roles, en beneficio de la empresa.

La profesional de talento humano señala que existen algunos trabajadores, que se sienten cómodos en su cargo, no obstante, también, indica que parte de su trabajo es brindar apoyo y motivación haciéndoles notar que crecerían profesionalmente e incluso económicamente, como tal, se les solicita, que se involucren en el cargo inmediato superior. Manifiesta que las personas que desempeñan las funciones de un solo cargo no son competitivas, la Cooperativa Chibuleo trata de contar con profesionales eficientes y multifuncionales (polifuncionales) porque le genera mayor valor a la empresa.

3.4. PROPUESTA

Tema: Programa para prevenir el *mobbing* en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

Antecedentes de la propuesta

Esta propuesta toma como base criterios de bibliografía a nivel mundial que hace notoria la presencia de *mobbing* en el marco empresarial, es una problemática que aqueja a gran parte de los trabajadores, según información actual 12 millones de personas en el mundo han sido víctimas de este tipo de maltrato (Pérez, Bustamante, & Ponce 2015). Una investigación realizada en Bolivia indica que los sectores en los que predomina el *mobbing* son: el sector sanitario, de trabajo social, del transporte, de la hostelería, de administración pública y de la educación (De Miguel & Prieto, 2016).

En el ámbito nacional el término *mobbing* es aún desconocido, tal vez por ser poco usual, sin embargo, es una realidad que surge en el área laboral tanto en empresas públicas como privadas. En cualquier empresa existe riesgo de aparición de conductas relacionadas con *mobbing*, la violencia es un fenómeno, que se torna cada vez más frecuente en la sociedad, siempre han existido envidias, rencillas y malas relaciones en el trabajo, y en los últimos años esta situación ha tomado más fuerza (García, 2016).

El *mobbing* es un tema complejo porque cada organización es única, autónoma, que tiene su propia identidad, imagen, cultura, valores, políticas y estilos de liderazgo. Las empresas manejan un liderazgo autoritario, generalmente el perfil de los líderes tiene semejanza con este paradigma de liderazgo. Además, se desconoce a ciencia cierta las causas de este acoso psicológico, hay quienes opinan que son las personalidades autoritarias, dominantes y egocéntricas las responsables, otros autores manifiestan que son las condiciones del trabajo las que propician estos actos de maltrato psicológico. Lo cierto es que existen diversos tipos de *mobbing*, el horizontal, el vertical descendente e incluso se conoce el vertical ascendente. El maltrato psicológico surge, también, entre compañeros del mismo nivel jerárquico, por consiguiente, no se consideraría exclusivamente a la administración como la causante de actos de *mobbing*.

Información bibliográfica sostiene que las personas con baja autoestima y problemas de ansiedad tienden a ser víctimas de este maltrato, en cambio, en otros estudios se afirma que los trabajadores con características de rectitud y eficiencia son los que sufren de acoso psicológico, lo que denota, que se dan actos de *mobbing* por celo profesional. La OTI propone actuar contra la violencia en el trabajo desde un enfoque global, que incluyan varias acciones, no se combatiría al *mobbing* con una sola estrategia, es necesario analizar todos los factores generadores de maltrato (Organización Internacional del Trabajo OIT, 1998).

El primer paso para tratar de dar solución al *mobbing* es reconocer que existe un problema. En vista que existen actos de acoso psicológico dentro de la Cooperativa Chibuleo Ltda. y que hay divergencia de opinión referente a los autores de este acoso psicológico, se propone un programa que permita prevenir casos de *mobbing* dentro de esta empresa. Fue esencial conocer cuales estrategias de acoso psicológico se ejecutan en la empresa antes mencionada para atacar el problema. Se identificó a las conductas de acoso, que se dan en la Cooperativa Chibuleo Ltda., los trabajadores sufren de 17 formas de maltrato psicológico. Posteriormente, se clasificó a estas conductas en categorías para un mejor análisis, y así darle un enfoque a la propuesta con alternativas de solución.

Cabe indicar que, para realizar una clasificación en categorías se sustentó en estudios similares titulados “Intervención en casos de acoso laboral” y “Estrategias de reducción de los niveles de *mobbing* en los trabajadores”. Las categorías en las, que se ha dividido a las estrategias de acoso psicológico, que se ejecutan en la Cooperativa Chibuleo Ltda. son: *desprestigio profesional, desprestigio personal, control excesivo, aislamiento, menosprecio* (Escuela de Relaciones Laborales, 2007) (Rifaldo, 2018).

Justificación

El *mobbing* es una problemática mundial que no excluye a ningún sector laboral, ha afectado y afecta a los trabajadores de salud, de educación, a la comunidad empresarial, así como al sector del transporte, al de comunicaciones, a los del ámbito hotelero y restauración. El *mobbing* no solo genera problemas físicos, psicológicos y sociales en los trabajadores, hay un claro descenso en la productividad de las víctimas y da lugar a mayor absentismo laboral por la insatisfacción que sienten los colaboradores al no desenvolverse en un ambiente acogedor.

Han surgido infinidad de versiones y opiniones sobre este tipo de maltrato, pero las víctimas tienen su percepción, sostienen que el *mobbing* surge por envidia y celo profesional de sus compañeros de trabajo, manifiestan que el disfrutar de una condición favorable como un nivel superior de estudios, mayor experiencia laboral o una edad propicia, son los causales para despertar este celo. Aunque problemas de interacción o de una mala gestión del trabajo se asumirían como las causantes de maltrato psicológico, se tiene claro que los actos que tratan de humillar a las personas y atentan contra la dignidad, la reputación o el profesionalismo son con certeza actos de *mobbing*.

En un ambiente altamente competitivo, no se descartaría la presencia de *mobbing*, de igual manera al realizar trabajos individualistas o la falta de definición de roles generaría un clima caótico. Los testigos de actos de acoso psicológico manifiestan que este tipo de maltrato está relacionado directamente con el conflicto de rol. A lo cual, se suma el estilo de liderazgo autoritario que manejan las empresas, donde tienden a resolver los conflictos de forma autoritaria. Generalmente las empresas buscan líderes autoritarios que ejerzan control sobre sus colaboradores, situación que convierte en organizaciones tóxicas que no logran mantener satisfechos a sus trabajadores.

Según argumentos el clima donde se desempeñan las víctimas de *mobbing* es más nocivo que el ambiente donde trabajan las personas que no sufren acoso psicológico. Las empresas prestarán especial atención al clima laboral porque es el determinante en la satisfacción de los empleados y si ellos se encuentran bien anímicamente realizarán un trabajo eficiente, se sentirán motivados.

El análisis de los antecedentes investigativos del *mobbing* y los resultados de la presente investigación realizada en la Cooperativa Chibuleo Ltda. hacen llegar a catalogar a este asunto como un tema difícil que, no se generaliza, porque hay una serie de características en torno a esta temática. Los resultados de las encuestas muestran que en menor y mayor grado se dan actos de acoso psicológico dentro de la Cooperativa Chibuleo Ltda., si bien la mayoría de los colaboradores no manifiestan ser víctimas de este acoso, el simple hecho que una minoría señale sufrir algún tipo de maltrato psicológico denota la presencia de *mobbing*.

Es menester considerar que en el siglo XXI han surgido grandes cambios a nivel mundial, la clase trabajadora es heterogénea en cuanto a edades, sexos, experiencia laboral y niveles educativos. Ante la escasez de oportunidades laborales algunas personas tienen una actitud sumisa y aceptan actos de maltrato psicológico como algo normal, sin dar mayor importancia, para así conservar el trabajo.

La importancia de un plan de intervención radica en que es necesaria una actuación oportuna para erradicar el *mobbing* o para prevenirlo, porque este maltrato desencadena en problemas que afectan a la salud mental de las personas como en ansiedad, depresión, alteraciones del sueño, irritabilidad, estrés postraumático, incapacidad para desempeñarse eficientemente en el trabajo, adicciones e ideas suicidas. Pero al ser un estudio no experimental esta propuesta, no se va a aplicar, es un referente para el sector empresarial porque, se proyecta a brindar asistencia a casos de *mobbing*. Se pretende prevenirlo con varias estrategias, en consecuencia, que es producto de la multiplicidad de factores que intervienen simultáneamente en las organizaciones.

Objetivos

General:

- Diseñar un programa para prevenir el mobbing en la Cooperativa Chibuleo Ltda.

Específicos:

- Definir estrategias para prevenir actos de maltrato psicológico dentro de la Cooperativa Chibuleo Ltda.
- Fundamentar la propuesta en la información obtenida tanto de tipo documental como de campo.

Programa para prevenir el mobbing

Todas las 17 conductas de maltrato psicológico, que se ejecutan en la Cooperativa Chibuleo Ltda. generan desmotivación en los trabajadores. Por consiguiente, es importante cuidar el talento humano y sus emociones. Para efecto, se considera como principales fundamentos el

mantener buenas relaciones interpersonales entre todos colaboradores y fomentar un clima laboral armónico.

Se han definido las siguientes acciones para prevenir el *mobbing*: gestión adecuada de la información, definición de roles, reconocimiento de logros profesionales, socialización de valores y políticas empresariales, establecimiento de buenas prácticas de convivencia, dar apertura al comunicado de quejas, pausas activas, capacitación por áreas, evitar el sistema jerárquico extremo, trabajo en equipo, realización de eventos sociales de integración, formación en habilidades sociales, análisis de los tipos de liderazgo, monitoreo del departamento de Talento Humano, difusión de acciones a ejecutar en caso de *mobbing*, gestión del desempeño, indicadores de gestión, entrenamiento a quienes administran personal y perfil del líder anti-mobbing. En la tabla 13 se detalla cada estrategia.

Tabla 13. Estrategias para prevenir el mobbing.

Factor /Categoría	Descripción	Meta	Acciones/ Estrategias	Representación visual de las estrategias
Desprestigio profesional	El desprestigio profesional consiste en poner en tela de duda la capacidad profesional de alguna persona en particular, se desvaloriza su trabajo y, no se le encarga más trabajo. Esta estrategia quizá sea una de las formas más frecuentes de <i>mobbing</i> dentro de las empresas porque existe competitividad entre los colaboradores. Se les asignan tareas muy básicas o, se les solicitan trabajos que no están al alcance de su capacidad o en un plazo demasiado corto. Las estrategias de los ítems 6, 7, 8, 9, 15, 16, 17, 18, 22, 23 de la escala Cisneros corresponden al desprestigio profesional.	Conservar la ética profesional dentro del contexto de la organización.	Gestión adecuada de la información En el área laboral es indispensable la correcta comunicación por eso, se propone que en las organizaciones se promueva la gestión adecuada de la información. Se especificaría que están obligados a proporcionar la información necesaria para el correcto desempeño laboral de todo el personal. Definición de los roles Las empresas delimitarían los roles de cada colaborador para evitar conflictos y mejorar sus procesos. Contar con un organigrama es de gran ayuda porque es la representación gráfica de los diferentes cargos, departamentos y sus relaciones. Aspecto importante para definir las respectivas funciones y responsabilidades. Reconocimiento de logros profesionales Las empresas enfocarían su atención en los méritos y esfuerzos de sus trabajadores, una alternativa sería hacer un reconocimiento público a la trayectoria de sus colaboradores, otra buena opción es otorgarles placas o remuneraciones e inclusive ascensos. Gestión del desempeño Las empresas para mejorar el rendimiento del personal, la motivación y la satisfacción laboral, emplean una herramienta conocida como gestión del desempeño, la cual, se enfoca principalmente en la retención del talento humano a través de una formación constante. La gestión del desempeño se la realizaría en torno a varios enfoques, se identificarían las competencias, que se requieren para cada puesto, otra opción es a través del <i>feedback</i>, y otra en función de los objetivos para cada departamento. Indicadores de gestión Las organizaciones para dirigir sus procedimientos y alcanzar sus metas se basan en los indicadores de gestión, son como el timón que dirige al barco, por medio de ellos las corporaciones miden el estado actual, básicamente es una herramienta para medir si la empresa está próxima a sus objetivos. Existen dos tipos de indicadores de gestión a utilizarse, los de alto nivel o los indicadores de bajo nivel, con los de alto nivel se mide el desempeño general de la empresa y con los de bajo nivel el desempeño de los trabajadores o el de cada departamento.	 Roles    

Factor /Categoría	Descripción	Meta	Acciones/ Estrategias	Representación visual de las estrategias
Desprestigio personal	Al referirse a desprestigio personal se hace alusión a dañar la imagen de la persona, su buena reputación, en algunas ocasiones hay quienes tratan de desacreditar la honorabilidad sin ningún motivo. El desprestigio personal abarca las conductas de los ítems 4, 19, 24, 25, 26 de la escala Cisneros.	Erradicar el desprestigio personal bajo todas sus formas.	Socialización de valores y políticas empresariales Las empresas asumirían como una obligación garantizar la salud física y mental de sus colaboradores, identificarían y evaluarían los riesgos psicosociales, de hecho, el <i>mobbing</i> es considerado un riesgo psicosocial. Al departamento de talento humano le compete propulsar la ética y el trabajo con profesionalismo para evitar, que se den actos de maltrato psicológico. Se propone la socialización de valores y políticas empresariales a todos los miembros de la organización. Establecimiento de buenas prácticas de convivencia Las organizaciones administrarían el talento humano en consideración a que un personal satisfecho y motivado es más productivo. Se propone el establecimiento de buenas prácticas de convivencia en las empresas, tomado como pilares fundamentales a los líderes. Al ser reconocidos por los demás, tienen convicción, además, los verdaderos líderes están comprometidos con su trabajo y con su equipo, por tanto, capacitan, enseñan, asumen responsabilidades y retos, predicán con el buen ejemplo. Dar apertura al comunicado de quejas Las organizaciones buscan estrategias para alcanzar el éxito empresarial, pero no enfocan su atención a la parte sensible, el capital humano. Se propone que el departamento de Talento Humano dé apertura al comunicado de quejas ante actos de desprestigio personal, y brinde el apoyo inmediato a la víctima del acoso. Es relevante que garantice la confidencialidad a fin de evitar mayores conflictos dentro de la empresa.	

Factor /Categoría	Descripción	Meta	Acciones/ Estrategias	Representación visual de las estrategias
Control excesivo	En las empresas generalmente hay presión laboral pero es importante diferenciar entre presión y control excesivo, la primera es una acción para mantener el ritmo del trabajo adecuado y una buena productividad, pero el control excesivo cae en otro plano, porque algunos jefes o compañeros de trabajo tienden a actitudes hostiles con una presión desmedida hacia terceros con la intención de perturbarlos, lo que sin duda genera desmotivación en los trabajadores víctimas de esta forma de maltrato psicológico. Las conductas de los ítems 10, 13, 27 de la escala Cisneros corresponden a control excesivo.	Evitar que la cultura de la empresa se enmarque en un control excesivo.	Pausas activas El trabajo implica un esfuerzo físico o mental de las personas, es necesario destinar unos minutos para la relajación. Hay que considerar que las emociones se contagian de una persona a otra, por lo tanto, es menester tratar de conservar un ambiente positivo. Se cuidaría la salud tanto física como psicológica de los trabajadores. Se propone como una solución al agotamiento laboral incluir unos minutos de descanso en la jornada, lo que en salud ocupacional se conoce como pausas activas. Para que este espacio sea de mayor comodidad se colocarían sofás. Capacitación por áreas Cada empresa es administrada desde diferentes enfoques, pero a manera general, proporcionarían la información referente a los aspectos más relevantes para cada puesto de trabajo. El talento humano es el principal recurso, por lo tanto, hay que capacitarlo y motivarlo. Se propone realizar capacitaciones por áreas, para evitar un excesivo control. Los cambios organizacionales, también, serían dados a conocer con la finalidad de alcanzar los objetivos empresariales. Las empresas darían inducción a los nuevos trabajadores. Evitar el sistema jerárquico extremo Las empresas evitarían el sistema jerárquico extremo, con líderes demasiado autoritarios que no generan confianza en sus colaboradores. Se propone que las organizaciones eliminen conductas propulsoras de <i>mobbing</i>, con líderes más empáticos y motivadores, que busquen el bienestar integral de todos los trabajadores, que contribuyan al crecimiento profesional y empresarial.	  

Factor /Categoría	Descripción	Meta	Acciones/ Estrategias	Representación visual de las estrategias
Aislamiento	El aislamiento consiste en mantener apartado a alguien del resto de personas, es una barrera que impide el contacto social. Las conductas de los ítems 14 y 21 de la escala Cisneros corresponden al aislamiento.	Inducir a una integración activa a los colaboradores de la empresa.	Trabajo en equipo Las empresas son sistemas complejos que cuentan con varios departamentos y personal capacitado para desempeñar las respectivas funciones. Un trabajo siempre es planificado, por lo tanto, la organización y el control son etapas cruciales para lograr los resultados deseados. Se propone promover la participación de los trabajadores y fomentar el trabajo en equipo. Las empresas optarían por premiar a sus grupos de trabajo, así como a su creatividad. Realización de eventos sociales de integración Los eventos sociales serían estímulos que promuevan el entusiasmo en los colaboradores. Se propone realizar este tipo de eventos dentro de las empresas para que sus trabajadores socialicen y fortalezcan lazos de amistad y de compañerismo, así como para otorgar sentido de pertenencia a los nuevos colaboradores, se los familiarizaría con la empresa. Algunas alternativas son una mañana deportiva o un camping, un programa por el día del trabajador u otros días festivos, con lo cual, se induciría a una mayor cercanía entre los colaboradores. Formación en habilidades sociales En las empresas el bienestar socio-laboral primaría. Se propone la formación al personal en habilidades sociales, específicamente en cuanto a la relación interpersonal, a la comunicación. Es necesario que los trabajadores empleen una comunicación asertiva, porque una información confusa o incompleta se distorsiona, genera conflictos y las relaciones interpersonales se entorpecen.	  

Factor /Categoría	Descripción	Meta	Acciones/ Estrategias	Representación visual de las estrategias
Menosprecio	El menosprecio es el rechazo hacia alguna persona, mismo, que se manifiesta con humillaciones, aislamiento, indiferencia. En las empresas esta es una de las estrategias más comunes para intimidar a otra persona, este fenómeno la mayoría de las veces se presenta camuflado de tal forma que, no se demuestra que existe maltrato psicológico. La intención de estas acciones sería impulsar al trabajador a abandonar voluntariamente su trabajo. El menosprecio contempla las conductas de las preguntas 1, 2, 3, 11, 12, 13 de la escala Cisneros.	Mitigar actos de humillación y mantener el sentido humanitario en la organización.	Análisis de los tipos de liderazgo Todas las empresas cuentan con jefes que dan órdenes a sus empleados, sin embargo, no todos son verdaderos líderes. Ante esta realidad, se propone que las organizaciones se actualicen en el tema de liderazgo y conozcan las ventajas de cada tipo, para que seleccionen el más idóneo. Las empresas necesitan un cambio de paradigma, necesitan líderes que generen bienestar y compromiso. Los líderes crearían las condiciones propicias con un espacio laboral acogedor, que conlleven a sus empleados a identificarse con la empresa y con su trabajo. Monitoreo del departamento de talento humano La rotación del personal en las empresas es muy frecuente. Las organizaciones proporcionarían las condiciones necesarias para que los colaboradores se adapten al estilo de trabajo. El clima es la principal razón de la insatisfacción de varios empleados. Se propone que el departamento de talento humano realice un monitoreo a fin de cuidar el clima laboral de la organización. Difusión de acciones a ejecutar en caso de mobbing Las empresas tienen la obligación de brindar seguridad a sus colaboradores. Uno de los factores de riesgo psicosocial en las empresas es el <i>mobbing</i>. Se propone que los organismos manejen una normativa estricta y sanciones fuertes contra este tipo de maltrato. Para el cumplimiento de estos reglamentos es necesaria la difusión de las acciones a ejecutar en los casos de esta forma de maltrato. Entrenamiento a quienes administran personal El talento humano es el recurso más importante de las empresas, desde esta perspectiva, se propone que las empresas realicen un entrenamiento a quienes administran personal, en consideración que para dirigir y administrar a personas hay ciertas cualidades y competencias, que se requieren como el ser visionario, tomar decisiones, ser organizado, tener habilidad humana, poseer conocimientos conceptuales y habilidad técnica. Perfil del líder anti-mobbing Todas las empresas se manejan bajo la supervisión de jefes, pero no todos son líderes. Por esta razón, se propone a las organizaciones un perfil del líder anti-mobbing como el nuevo paradigma de líder. El ámbito laboral es muy complejo que solo las empresas que cuenten con líderes con este perfil, como cabeza, son las que gestionan correctamente al talento humano, un verdadero líder no sería el promotor de actos de violencia, por el contrario, se espera que su actitud sea pacificadora, con valores éticos como la transparencia, sinceridad, amabilidad, empatía y que tenga capacidad de persuasión y elocuencia.	    

Fuente: *Elaboración propia*

Documento de buenas prácticas de convivencia para la Cooperativa Chibuleo Ltda.

El lugar de trabajo es considerado el segundo hogar puesto que las personas permanecen en él largas horas, para desempeñar su labor. En virtud que, los trabajadores conviven diariamente con sus jefes, con clientes y con otros empleados, se considera de suma importancia el establecimiento de buenas prácticas de convivencia en las empresas. Se ha construido el presente manual no con la única finalidad que quede plasmado en estos párrafos, el propósito es dotar a la comunidad Chibuleo normativas que generen una sana convivencia en su ámbito, se aspira que la empresa anteriormente mencionada haga uso de ellas. A continuación, se van a detallar algunos valores esenciales para una sana convivencia.

Respeto: este es el valor fundamental para mantenerse en armonía y evitar conflictos en cualquier contexto. El respeto es un principio, que se aplicaría hacia todas las personas de esta comunidad organizacional, de todos los niveles, tanto para las personas de los altos mandos como para los compañeros del mismo nivel jerárquico, así como para los subordinados, asumir un abuso de poder que perjudique a la empresa no es lo correcto.

Este valor, también, implica respetar las pertenencias y las opiniones de las demás personas.

Empatía: sin lugar a dudas el mundo sería un lugar mejor si los seres humanos fueran más empáticos, y antes de decir o actuar pensarán en las otras personas, en sus emociones, se pusieran en su lugar y en las posibles consecuencias de un acto ofensivo. Las personas más empáticas tienen la capacidad de saber escuchar a los demás, de percibir sus emociones y de comprender sus problemas.

Profesionalismo: las personas generalmente añoran tener una carrera brillante, ser reconocidos socialmente, hacer carrera en su profesión o ser ascendidos, pero todo ello es producto de manejarse con ética, ser totalmente íntegro e imparcial en sus actos y en sus criterios es el secreto. El profesionalismo es la clave del éxito, al hablar de éste, se hace alusión a una actitud irreprochable, que se traduce en compromiso, responsabilidad y eficiencia en una labor.

Prudencia: la comunicación es permanente, es imposible no comunicarse, los humanos son seres sociales que interactúan y, se interrelacionan en diversos escenarios o contextos, pero

comunicar de una forma grotesca es lo menos indicado y más aún al tratarse en el ámbito laboral, lo apropiado es una comunicación sutil y coherente, la gente realmente culta es prudente, sabe lo que tiene que decir, en qué momento manifestarlo y cómo hacerlo. La prudencia implica usar correctamente el vocabulario y el tono de voz acorde al público o la persona, que se dirige.

Amabilidad: una sonrisa en el rostro y un acto de bondad como un saludo cortés siempre produce afecto y empatía entre las personas. En el trabajo es esencial ser amable con todos tanto con los clientes como las demás personas que laboran ahí, como son los jefes, compañeros de trabajo y subordinados, de esta forma se genera un ambiente motivador y se proyecta una buena imagen empresarial a los clientes.

Positivismo: Las personas son seres energéticos porque poseen un aura, tal energía se transmite a través de sus emociones. Las emociones y energías se contagian de una persona a otra, por eso la positividad es el arma que vence a las emociones negativas, a los sentimientos de frustración, que transforma entornos y circunstancias convirtiéndolas en situaciones favorables. Las energías positivas generan bienestar y las energías negativas crean un malestar en las personas y en su entorno.

Estas directrices han sido planteadas en base a la reflexión en la importancia de mantener un clima y una cultura organizacional positivos para el bienestar de los trabajadores, mismas que serían puestas en práctica, para lo cual, se sugiere a los directivos de la Cooperativa Chibuleo Ltda. predicar con el ejemplo, es decir, asumir estos valores e impulsar a sus colaboradores a practicarlos, porque ellos son los líderes de ese espacio laboral.

CONCLUSIONES

- La realización de la fundamentación teórica, sobre el maltrato psicológico en las organizaciones se realizó consultando documentos digitales confiables y actualizados, sobre el tema *mobbing*, tanto del contexto nacional como internacional, en las principales bases de datos, como son: Google Scholar, SciELO, y ResearchGate, para conocer a profundidad la problemática investigada y sustentar este estudio.
- El diagnóstico del maltrato psicológico a los empleados de la Cooperativa Chibuleo Ltda., se realizó en función de varios criterios, entre ellos, el contar con la mayor cantidad de información sobre el *mobbing* en el contexto de la empresa ya referida, el obtener datos estadísticos para evitar sesgos, y el contrastar la información de varios instrumentos, por consiguiente, se emplearon tres técnicas de investigación: la encuesta, la observación y la entrevista.
- La interpretación de los resultados del primer instrumento aplicado, la encuesta, conllevó a inferir que existe maltrato psicológico en la Cooperativa Chibuleo Ltda., pero que es poco frecuente. Se pudo notar que existen diferentes niveles de *mobbing* y divergencia de opinión, algunos colaboradores sostienen que nadie los maltrata, otros manifiestan que los maltratan sus jefes, otros trabajadores señalan ser víctimas de sus compañeros, y hay quienes indican que los autores del maltrato son sus subordinados. Aunque estos actos no son frecuentes, algunos empleados lo vivencian en mayor magnitud que otros, por lo que, existen tres niveles de *mobbing*: leve, moderado y elevado.
- Los resultados de la observación y de la entrevista no manifiestan la presencia de *mobbing* en la Cooperativa Chibuleo Ltda., ello no exime que exista algún tipo de maltrato psicológico en este contexto, pues se trata de una macroempresa, que tiene sucursales y tiene como política, contar con trabajadores multifuncionales, que estén en capacidad de desempeñar varias funciones, que asciendan, este lineamiento sería un punto de debate entre sus colaboradores; la competitividad es un aspecto presente en la mayoría de organizaciones.

- Se construyó un programa con 19 estrategias para prevenir y/o erradicar el *mobbing* en la Cooperativa Chibuleo Ltda., acciones, que se plantearon luego del análisis exhaustivo de esta temática, con los datos obtenidos de la investigación de campo y de la información de la literatura, mismas que están alineadas con el objetivo general de este estudio.

RECOMENDACIONES

- A los líderes de las organizaciones, se sugiere asumir que el *mobbing* es una realidad presente en la mayoría de los lugares de trabajo, es una situación que hay que afrontar porque representa un peligro inminente para las empresas. Aún quedan acciones pendientes a realizar para erradicar por completo este fenómeno, es necesario guiar con directrices que motiven a sus colaboradores, y evitar así el ausentismo, la rotación del personal y pérdidas económicas para la organización.
- Al personal a cargo del área de Talento Humano de las empresas en general, se recomienda brindar asesoramiento sobre la temática *mobbing* y sus consecuencias, para erradicar esta problemática.
- Se recomienda a los psicólogos organizacionales hacer seguimiento, a fin de mantener la armonía en la empresa. Es esencial cuidar el clima organizacional porque de este aspecto depende la satisfacción laboral de sus trabajadores y la productividad de la empresa.
- A los directivos de la Cooperativa Chibuleo Ltda., se recomienda incluir en su cultura, políticas y valores que garanticen el bienestar de sus trabajadores. El éxito de las empresas radica en su capital humano, es importante mantener un clima laboral positivo porque este aspecto influye directamente en la cultura organizacional; los empleados víctimas de *mobbing* serán menos eficientes y seguramente, también, serán violentos con sus compañeros, algunos abandonarán el trabajo, lo que daría lugar al ausentismo y a la rotación del personal. Este tipo de maltrato genera costos directos e indirectos para las empresas, entre los costos indirectos se menciona un servicio de mala calidad, menor productividad, el desprestigio de la empresa y posiblemente la pérdida de clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- ALFA DELTA S.L. (2012). *Módulo II. El estudio de la violencia de género: teorías explicativas, factores de riesgo y evaluación*. Valencia: ALFA DELTA S.L. Obtenido de https://www.usc.gal/export9/sites/webinstitucional/gl/servizos/uforense/descargas/Prueba_pericial_psicologica_forense_del_maltrato_xArce_y_Novox_2012x.pdf
- Ávila, A., Bernal, V., & Alzate, L. (2016). ¿Cuáles son las causas y consecuencias del acoso laboral o mobbing? *Psyconex*, 10. Obtenido de <file:///C:/Users/DELL/Downloads/326991-Texto%20del%20articulo-122118-2-10-20210415.pdf>
- Baixauli, E. (2012). La mediación empresarial una herramienta de prevención del mobbing. (págs. 1-29). España: ODR Latinoamericana.
- Betancourt, A. (2018). *Mobbing y su influencia en la calidad de vida*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. doi: <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/27350/1/BETANCOURT%20L%C3%93PEZ%20ALEJANDRA%20ELIZABETH%20PDF.pdf>
- Bolaños, F., & De Keijzer, B. (2020). *Determinación social del malestar psicológico y el estrés en hombres que ejercen violencia familia en la ciudad de México*. México: Salud Colect. Obtenido de <https://scielosp.org/article/scol/2020.v16/e2249/es/>
- Caamaño, E. (2011). La noción de acoso moral laboral o "mobbing" y su reconocimiento por la jurisprudencia en Chile. *Revista de Derecho Valparaíso*, 215-240. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-68512011000200005&script=sci_arttext&tlng=en
- Castillero, O. (03 de enero de 2018). *Falta de concentración: causas y 10 consejos para combatirla*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiymente.com/psicologia/falta-de-concentracion>
- Castro, M., & Sánchez, J. (2009). Técnicas gerenciales efectivas para reducir el maltrato psicológico, los problemas, sus consecuencias y la violencia en el trabajo. *OIKOS*, 51-66. Obtenido de <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>
- Choi, J., Peters, M., & Mueller, R. (2010). Correlational analysis of ordinal data: from Pearson's r to Bayesian polychoric correlation. *Asia Pacific Education Review*, 459- 466. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/s12564-010-9096-y>
- Contraloría General del Estado. (2016). *Elementos constitutivos del estado*. Quito: Ecuanecons.
- Cros, M. (2009). *Maltrato infantil*. Buenos Aires. Obtenido de <https://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/647/Cros%2C%20Maria%20Belen.pdf?sequence=3&isAllowed=y#:~:text=La%20Terapia%20Cognitiva%20est%C3%A1%20basada,en%20como%20interpreta%20la%20situaci%C3%B3n.>

- De la Fuente, J. (2010). ¿Cómo se define un problema social y se elaboran objetivos en los procesos de planificación? En D. I. Jorge, *Caja de Herramientas* (pág. 25). Chile: Universidad de Chile. Obtenido de <http://fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/Políticas-Publicas/QL-sH5UgN61.pdf.pdf>
- De Miguel, V., & Prieto, J. (2016). El acoso laboral como factor determinante en la productividad empresarial: El caso español. 21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425948032003.pdf>
- Delgado, P. (2019). *La teoría del aprendizaje social ¿qué es y cómo surgió?* Obtenido de Observatorio de innovación Educativa: <https://observatorio.tec.mx/edu-news/teoria-del-aprendizaje-social>
- Derecho Ecuador. (2020). *Acoso laboral*. Obtenido de Derecho Ecuador.com: <https://www.derechoecuador.com/acoso-laboral>
- Deza, L. (2010). La migraña. *Acta Médica Peruana*, 8. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1728-59172010000200009
- Díaz, D., Fuentes, I., & Senra, N. (2019). Adolescencia y autoestima: su desarrollo desde las instituciones educativas. *Conrado*, 6. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000400098
- Dorieo. (2020). Maltrato emocional. *Discusión contribs*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Maltrato_emocional&oldid=125970619
- Dujo, V. (2019). Mobbing y trastorno delirante: metodología para la evaluación forense del daño psíquico a través de un caso práctico. *Psicopatología Clínica, Legal y Forense*, 21. Obtenido de <file:///C:/Users/Inspiron/Desktop/Dialnet-MobbingYTrastornoDelirante-7983821.pdf>
- El telégrafo Ecuador. (2021). *El 95% de las personas son víctimas o testigos de mobbing*. doi: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/el-95-de-las-personas-son-victimas-o-testigos-de-mobbing#:~:text=En%20Ecuador%20poco%20se%20ha,al%2015%25%20de%20>
- Escuela de Relaciones Laborales. (2007). *Intervención en casos de acoso laboral*. Universidad Complutense de Madrid. Madrid: UGT.
- Fidalgo, Á., & Piñuel, I. (2004). La escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing. *Psicothema*, 16(4), 615- 624.
- Fidalgo, M., Gallego, Y., Ferrer, R., Nogareda, C., Pérez, G., & García, R. (2010). Acoso psicológico en el trabajo: definición. *Notas Técnicas de Prevención*, 1-6.

- Frigo, E. (2018). *Qué es el mobbing o acoso laboral: síntomas, modalidades y consecuencias*. Obtenido de Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad: <http://www.gestiondelriesgo.com/artic/discipl/4150.htm>
- García, A. (2018). *Consecuencias del acoso laboral o mobbing ¿Te menosprecian en el trabajo?* Obtenido de Salud, Cerebro y Neurociencia: <https://blog.cognifit.com/es/consecuencias-acoso-laboral-mobbing/>
- García, C. (2005). *Violencia de género*. Obtenido de Psicoterapeutas.com: http://www.psicoterapeutas.com/violencia_de_genero.html
- García, J. (2014). Culpa reparación y perdón: implicaciones clínicas y terapéuticas. *Revista de Psicoterapia*, 32. Obtenido de <file:///C:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-CulpaReparacionYPerdon-4839304.pdf>
- García, J. (2016). *Los 6 tipos de mobbing o acoso laboral*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/tipos-de-mobbing-acoso-laboral>
- García, O. (2016). *El mobbing dentro de las organizaciones*. Un análisis para el cambio organizacional. Tepeji del Río: uaeh. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/367/4862>
- Gómez, C. (2014). Factores asociados a la violencia: revisión y posibilidades de abordaje. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología* 7, 115-124.
- Gómez, K., & Marín, J. (2017). *Impacto que generan las redes sociales en la conducta del adolescente y en sus relaciones interpersonales en Iberoamérica los últimos 10 años*. Bucaramanga: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/747/1/Impacto%20que%20generan%20las%20redes%20sociales%20en%20la%20conducta%20del%20adolescente%20y%20en%20sus%20relaciones%20interpersonales%20en%20Iberoam%C3%A9rica%20los%20%C3%BAltimos%2010%20a%C3%B1os>
- Gómez, L. (2011). Las enfermedades cardiovasculares: un problema de salud pública y un reto global. *Biomédica Instituto Nacional de Salud*, 5. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-41572011000400001
- Gómez, M. (2006). Maltrato Psicológico. *Cuaderno Médico Forense*, 103-116.
- González, C., Hermosillo, A., Vacio, M., Peralta, R., & Wagner, F. (2015). Depresión en adolescentes. Un problema oculto para la salud pública y la práctica clínica. *Boletín Médico del Hospital Infantil de México*, 7. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-boletin-medico-del-hospital-infantil-401-articulo-depresion-adolescentes-un-problema-oculto-S1665114615000659>
- González, J., & Rodríguez, M. (2003). Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: EL LIPT -60. *Instituto de Psicoterapia e Investigación Psicosomática*. Obtenido de <https://psiquiatria.com/bibliopsiquis/volumen.php?wurl=cuestionario-de-estrategias-de-acoso-psicologico-el-lipt-60>

- Gutiérrez, J., & Ferrer, M. (2008). *Manual de Psicopatología clínica 2da ed.* Barcelona: Herder. Obtenido de <http://reader.digitalbooks.pro/book/preview/37844/psico-2>
- Haro, W. (2019). *Estrategia de comunicación contra el acoso laboral descendente en el GAD municipal Rumiñahui*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Hermosa, E. (2017). *El mobbing o acoso laboral, pautas para su tratamiento en el Ecuador*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Hermosa, E. (2020). *Acoso laboral o mobbing*. Obtenido de Derecho Ecuador.com: <https://www.derechoecuador.com/acoso-laboral-o-mobbing>
- Hoyos, O., De los Reyes, C., & Olmos, K. (2013). Flexibilidad cognitiva y control inhibitorio: un acercamiento clínico a la comprensión del maltrato entre iguales por abuso de poder. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 219-227. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/258311206>
- Inostroza, M., & González, C. (2008). *Estudio exploratorio: vivencias y consecuencias de víctimas de mobbing según género*. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Santiago: Escuela de Psicología. Obtenido de <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/2219/tpsico299.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Koeck, P. (2021). *¿Dolores musculares?* Obtenido de Mis 15 minutos.com: <https://www.mis15minutos.com/dolor/dolores-musculares/>
- La vanguardia. (2018). *Diez indicios para detectar si sufres de maltrato psicológico*. Obtenido de LA VANGUARDIA: <https://www.lavanguardia.com/vivo/psicologia/20181125/453089838317/dia-violencia-mujeres-2018-indicios-detectar-maltrato-psicologico.html>
- Lahib, A., & Zarza, J. (2017). *Mobbing, burnout y estrés laboral*. Madrid: Ediciones difference. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jMtPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=que+problemas+fisiol%C3%B3gicos+causa+el+mobbing+&ots=WKDvcXASrY&sig=f-ipWjc1WstIQGEQwK1NJrNto6s#v=onepage&q&f=false>
- Letelier, G., Navarrete, E., & Farfán, C. (2014). Síndromes organizacionales: mobbing y burnout. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 29- 40. Obtenido de <http://oaji.net/articles/2014/1015-1404298680.pdf>
- López, C., & Seco, E. (2016). Tipología Mobbing- una mirada desde la responsabilidad de la empresa. 38. Obtenido de <https://www.scielo.br/j/soc/a/7M7xwntyRfxKQr33JNtkSdb/?format=pdf&lang=es>
- López, M., Vásquez, P., & Picón, E. (2008). Un estudio empírico sobre las características distintivas de las víctimas de mobbing. *Revista Mexicana de Psicología*, 25(2), 223-235. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2430/243016308003.pdf>

- Machado, J. (2019). *En 20 meses se han reportado 518 denuncias por acoso laboral*. Obtenido de PRIMICIAS: <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/acoso-laboral-trabajadores-empleadores/>
- Maltrato, E. (2020). *Maltrato emocional*. doi: <file:///C:/Users/DELL/Zotero/storage/3ABEPI5P/index.html>
- Martinica, S. (2016). El maltrato psicológico en la empresa. *Cuaderno 57*, 1- 217. Obtenido de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/cuadernos/detalle_articulo.php?id_libro=555&id_articulo=11610
- Medina, O. (2016). Prevalencia de mobbing en trabajadores y factores de riesgo asociados. *Gaceta Médica de México*, 452-456. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=67981>
- MedlinePlus. (5 de agosto de 2021). *Trastornos por inmunodeficiencia*. Obtenido de MedlinePlus: <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/000818.htm>
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2019). *Procedimiento en caso de acoso u hostigamiento laboral con connotación sexual*. Quito: Constitución de la República del Ecuador. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2019/08/protocolo.pdf>
- Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social. (2019). Riesgos Psicosociales. *Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social Gobierno de España*, 42. Obtenido de <https://saludlaboralydiscapacidad.org/wp-content/uploads/2019/04/riesgos-bloque-2-riesgos-psicosociales-saludlaboralydiscapacidad.pdf>
- Moreno, B., Rodríguez, A., Morante, M., Garrosa, E., Rodríguez, R., & Díaz, L. (2008). Evaluación del acoso psicológico en el trabajo: desarrollo y estudio exploratorio de una escala de medida. *Universitas Psychologica*, 335-345. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v7n2/v7n2a03.pdf>
- Moreno, J. (2006). Revisión de los principales modelos teóricos explicativos del maltrato infantil. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 12(2), 270- 292. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29211205>
- Muñoz, A. (2007). Maltrato Psicológico. *Revista Facultad de Medicina UNAM*, 131-134.
- Ochoa, C., Hernández, E., Guamán, K., & Pérez, K. (2021). El acoso laboral. *Revista Universidad y Sociedad*, 6. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000200113&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt
- Organización Internacional del Trabajo OIT. (1998). *La violencia en el trabajo: un problema mundial*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo OIT: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008502/lang-es/index.htm

- Organización Mundial de la Salud. (8 de abril de 2016). *Cefaleas*. Obtenido de Organización Mundial de Salud OMS: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/headache-disorders>
- Pacheco, B. (2018). Modelos psicopatológicos integrativos para la formulación diagnóstica en psiquiatría de niños y adolescentes. *Revista de Ciencias Médicas ARS Médica*, 43(3), 50-66. Obtenido de file:///C:/Users/DELL/Downloads/1031-Documento%20principal%20(texto)-5578-2-10-20190102.pdf
- Pérez, Bustamante, & Ponce. (2015). *El mobbing o acoso laboral: ¿Qué es, y cómo combatirlo?* Obtenido de PBP: <https://www.pbplaw.com/es/mobbing-acoso-laboral/>
- Pérez, D., García, J., García, T., Ortiz, D., & Centelles, M. (2014). Conocimientos sobre estrés, salud y creencias de control para la Atención Primaria de Salud. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 10. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252014000300009
- Pisabarro, R. (2020). *Fracturas silenciosas: el terror del maltrato psicológico contado en la historia de Carmen*. Obtenido de El observador: <https://www.elobservador.com.uy/nota/fracturas-silenciosas-el-terror-del-maltrato-psicologico-contado-en-la-historia-de-carmen-202021417410>
- Porras, N. (2021). Violencia Psicológica en el trabajo: aproximaciones desde la perspectiva psicosocial. *Integración Académica en Psicología*. Obtenido de <http://integracion-academica.org/22-volumen-5-numero-13-2017/150-violencia-psicologica-en-el-trabajo-aproximaciones-desde-la-perspectiva-psicosocial>
- Raccanello, K., Constantino, M., & Benhumea, L. (2018). *Estrés, ambientes laborales y salud*. Tlaxcala: El colegio de Tlaxcala. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58191826/Libro_Estres_Laboral.pdf?1547582434=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLa_investigacion_de_las_representaciones.pdf&Expires=1632263912&Signature=I~5T--ug7jpALNP-8CZpOMHWZwXh~BggBfQcGOvCvgp4xUQ
- Remo, S. (2011). *La prestación por desempleo, qué es y cómo funciona*. Obtenido de El blog Salmón: <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/la-prestacion-por-desempleo-que-es-y-como-functiona>
- Rifaldo, C. (2018). *Estrategias de reducción de los niveles del mobbing en los trabajadores*. Barrancabermeja: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Ruiz, H. (2014). *Estrategias de afrontamiento y su relación con el acoso laboral (Mobbing)*. Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Obtenido de <https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/5381>
- Sánchez, A., Navarro, C., Nellen, H., & Halabe, J. (2015). Insomnio. Un grave problema de salud pública. *Revista Médica Instituto México Seguro Social*, 10. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2016/im166k.pdf>

- Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. *Scientia Et Technica*, 7. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>
- Serrano, D. (2018). *El acoso laboral en Ecuador se sanciona con despido*. Obtenido de El comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/acoso-laboral-sanciona-despido.html>
- Tablado, F. (2020). *Mobbing laboral: Causas, tipos, prevención y más*. Obtenido de Grupo Atico 34: <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/mobbing-laboral/>
- Torres, V., & Chávez, Á. (2013). *Ansiedad. Revista de Actualización Clínica Investiga*, 5. Obtenido de http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2304-37682013000800001&script=sci_arttext
- Vilaplana, M. (2015). Nutrición y sistema inmunitario. *Farmacia profesional*, 4. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-farmacia-profesional-3-articulo-nutricion-sistema-inmunitario-X0213932415442091>
- Zabala, L. (2002). Respuesta al acoso laboral. Programas y estrategias. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 20(2), 337-350.

Anexo 2:**ESCUELA DE PSICOLOGÍA****Encuesta****Instrucciones generales**

Por favor llene los datos con su información y luego proceda a llenar encuesta, lea cada pregunta y escoja una opción de las alternativas de respuesta.

La información obtenida en esta encuesta es estrictamente confidencial y el investigador se compromete a mantener la reserva del caso. Gracias por su participación.

Objetivo

Indagar la presencia de mobbing dentro de la Cooperativa Chibuleo Ltda.

Datos informativos**Edad:**

- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23
- 24
- 25
- 26
- 27
- 28
- 29
- 30
- 31
- 32

33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50

Sexo:

Masculino
Femenino

Raza:

Indígena
Mestiza

Cargo:

Gerente
Jefe de agencia
Jefe de oficina
Asistente
Asesor de crédito
Cajero
Atención al cliente
Guardia

Tiempo de labor:

10 a 15 años
6 a 9 años
2 a 5 años
3 meses a 1 año

ESCALA CISNEROS

Fidalgo A. y Piñuel I. (2004).

No.	Ítem	0	1	2	3
		Nadie	Jefes	Compañeros de trabajo	Subordinados
	Señale quien o quienes son los autores del maltrato recibido				

No.	Ítem	0	1	2	3	4	5	6
		Nunca	Pocas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Todos los días
1.	Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él							
2.	Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme o me hacen "invisible"							
3.	Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme							
4.	Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética							
5.	Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada							
6.	Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia							
7.	Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido							
8.	Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad							

No.	Ítem	0	1	2	3	4	5	6
		Nunca	Pocas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Todos los días
	profesional o mis competencias							
9.	Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno							
10.	Me abruman con una carga de trabajo insoportable de manera mal intencionada							
11.	Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito							
12.	Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad							
13.	Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente							
14.	Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo							
15.	Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo, no importa lo que haga							
16.	Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos							
17.	Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo							
18.	Me humillan o desprecian en minusvaloran en							

No.	Ítem	0	1	2	3	4	5	6
		Nunca	Pocas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Todos los días
	público ante otros colegas o ante terceros							
19.	Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros							
20.	Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados, etc.)							
21.	Intentan aislarme de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos							
22.	Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo							
23.	Se intenta buscarme las cosquillas para hacerme explotar							
24.	Me menosprecian personal o profesionalmente							
25.	Hacen burla de mi o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.							
26.	Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal							
27.	Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios							
28.	Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio							

No.	Ítem	0	1	2	3	4	5	6
		Nunca	Pocas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Todos los días
29.	Me chillan o gritan o elevan la voz de manera a intimidarme							
30.	Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme							
31.	Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí							
32.	Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera mal intencionada							
33.	Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo							
34.	Limitan mal intencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos, etc.							
35.	Me atribuyen mal intencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación							
36.	Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo							
37.	Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables							
38.	Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada							
39.	Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional							

No.	Ítem	0	1	2	3	4	5	6
		Nunca	Pocas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Todos los días
40.	Intentan persistentemente desmoralizarme							
41.	Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera mal intencionada							
42.	Controlan aspectos de mi trabajo de forma mal intencionada para intentar pillarme en algún renuncio							
43.	Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas							

No.	Ítem	Si	No
44.	¿En el transcurso de los últimos 6 meses ha sido víctima de por lo menos algunas de las anteriores formas de maltrato psicológico de manera continuada (con una frecuencia de más de una vez por semana)?		

Anexo 3:**Investigación de campo****FICHA DE OBSERVACIÓN N 1**

Toalombo T. (2021)

Empresa:

Fecha:Ciudad:

Observador:

Preguntas	Observación	Tiempo
1. ¿Existe agresión verbal en el contexto laboral de la empresa? Detalle lo observado.		
2. ¿Se presencian conductas de acoso laboral en esta empresa? ¿Cuáles?		

Anexo 4:**FICHA DE ENTREVISTA N 1**

Toalombo T. (2021)

Datos referenciales			
Entrevistado		Tópico	
Edad		Tipo de trabajo	
Ocupación		Fecha	
Datos del investigador			
Investigador		Institución	
		Nivel	
Objetivo			
Indagar si existe maltrato psicológico en el ámbito laboral y como la empresa enfrenta esta situación.			
Preguntas			
1. ¿La empresa examina los riesgos psicosociales para garantizar la salud de los trabajadores? ¿Con qué frecuencia? 2. ¿Se ha implementado alguna acción para prevenir el maltrato psicológico a los colaboradores de esta empresa? 3. ¿Manejan algún tipo de liderazgo en esta empresa? ¿Cuál y por qué?			

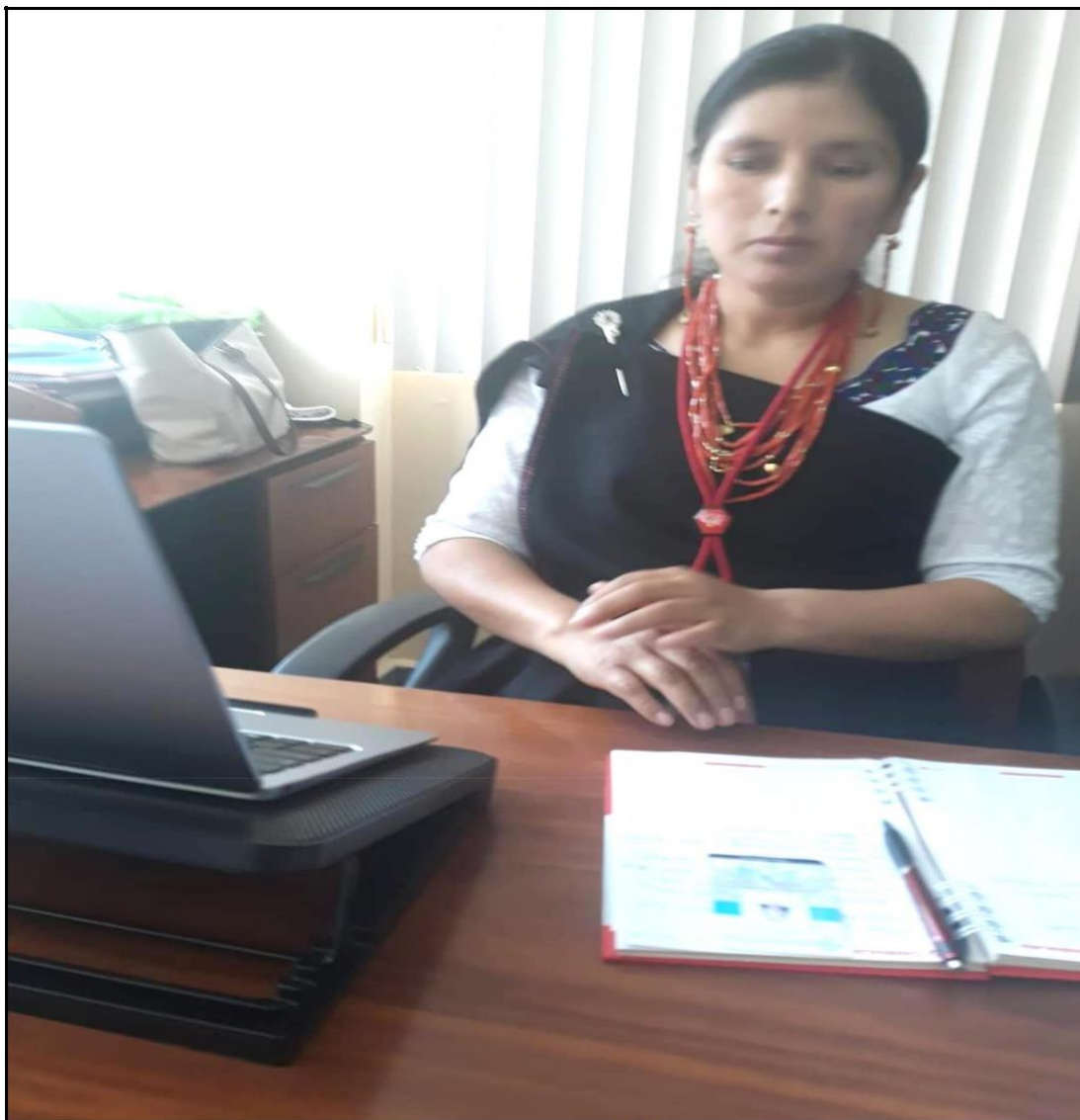
Anexo 5:**Investigación de campo****PROCESO DE APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA**

Figura 17. Entrevista a la jefe de Talento Humano.

Empresa: Cooperativa Chibuleo Ltda.

Fecha: marzo del 2021.

Fuente: *Elaboración propia.*

Anexo 6:

Tabla 14. Resultados de la Escala Cisneros.

[illegible]

Escala Cisneros aplicada al talento humano de la Cooperativa Chibuleo Ltda.																							
ID	AUTORES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
60	C	6	6	5	3	5	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61	J	4	4	4	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	N	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
63	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
64	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
65	N	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
66	C	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
67	N	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
68	J	1	1	1	0	2	0	0	2	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
69	N	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1
70	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
71	C	6	2	3	3	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
72	J	0	0	0	2	2	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5	0	0
73	N	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0
74	N	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
75	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
76	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
77	S	3	3	4	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
78	J	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
79	S	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	2	0	0	0	2	0	0
80	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
81	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
82	J	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
83	J	5	2	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
84	S	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0
85	N	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
86	J	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0
87	N	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
88	N	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
89	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0

Escala Cisneros aplicada al talento humano de la Cooperativa Chibuleo Ltda.																							
ID	AUTORES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
120	C	6	2	3	4	3	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
121	N	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
122	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
123	C	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	6	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
124	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
125	J	4	4	4	3	3	3	3	6	6	6	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
126	S	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1
127	N	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
128	J	5	2	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
129	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
130	S	3	5	6	3	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Leyenda: Autores: N Nadie, J Jefes, C Compañeros de trabajo, S Subordinados. Reactivos: 0 Nunca, 1 Pocas veces al año o menos, 2 Una vez al mes o menos, 3 Algunas veces al mes, 4 Una vez a la semana, 5 Varias veces a la semana, 6 Todos los días. **Nota:** n = 130 observaciones

Fuente: *Elaboración propia.*

Escala Cisneros aplicada al talento humano de la Cooperativa Chibuleo Ltda.																						
ID	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	no
2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0	1	1	1	0	1	0	no
3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	no
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	no
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	no
6	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	no
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
8	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	3	0	no
9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
10	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	no
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
12	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	no
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
16	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
18	2	2	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	2	0	0	2	2	2	2	0	si
19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	no
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	no
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	no
22	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
25	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	1	0	0	0	no
26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	no
29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	no
30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	no

Escala Cisneros aplicada al talento humano de la Cooperativa Chibuleo Ltda.																						
ID	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
31	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	no
32	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
33	1	1	2	2	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	no
34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	no
35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
36	5	1	1	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	no
37	5	1	1	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	no
38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
39	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	0	0	0	no
40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
41	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
44	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
45	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
47	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	0	0	no
48	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
49	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
51	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
52	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	no
53	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	no
54	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
55	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	no
56	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
57	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
58	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
59	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
60	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	no

Escala Cisneros aplicada al talento humano de la Cooperativa Chibuleo Ltda.																						
ID	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
91	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
92	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	no
93	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
94	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	si
95	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	2	0	2	0	0	1	0	no
96	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	no
97	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
98	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	si
99	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	no
100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
101	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	no
102	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
103	0	0	2	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	no
104	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
105	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	si
106	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	no
107	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	0	0	0	no
108	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
109	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	no
110	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	3	3	1	1	1	0	0	0	no
111	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
112	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
113	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	3	3	3	3	3	0	si
114	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
115	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	no
116	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
117	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
118	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
119	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	si
120	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	no

Escala Cisneros aplicada al talento humano de la Cooperativa Chibuleo Ltda.																						
ID	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
121	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
122	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
123	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	no
124	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
125	3	4	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	0	si
126	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	si
127	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no
128	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	0	si
129	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	no
130	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	no

Leyenda: Autores: N Nadie, J Jefes, C Compañeros de trabajo, S Subordinados. Reactivos: 0 Nunca, 1 Pocas veces al año o menos, 2 Una vez al mes o menos, 3 Algunas veces al mes, 4 Una vez a la semana, 5 Varias veces a la semana, 6 Todos los días. **Nota:** n = 130 observaciones

Fuente: *Elaboración propia.*