

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y  
PRODUCTIVIDAD**

**ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS PRIVADAS DE DESARROLLO DE  
SOFTWARE EN QUITO FRENTE AL MOBBING Y SUS EFECTOS EN  
LA PRODUCTIVIDAD**

**ING. JENNY PATRICIA ESCOBAR CORAL**

**DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS MOSQUERA, MBA.**

**QUITO, 2015**

**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA.

**INFORMANTES**

Econ. Pablo López Chiriboga, MBA.

Ing. Fernando Solá Yépez, MBA.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a las personas que más amo que son mi esposo Jorge y mi hija Doménica, así como a toda mi familia y amistades con las que cuento gracias a Dios y a la vida.

A mis profesores que han sembrado en mí no solo los conocimientos científicos y técnicos, sino también los valores humanos y la importancia del crecimiento personal para compartir las experiencias con los demás y aportar a la sociedad desde la solidaridad con responsabilidad.

A los colegas y compañeros que han aportado con sus conocimientos y consejos en cada trabajo que realizo o proyecto que emprendo en mi vida profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por iluminar cada paso que doy, poniéndome a las personas adecuadas en cada circunstancia, y dándome la fortaleza para persistir hasta lograr las metas que me he propuesto.

A mi familia, por estar conmigo todo el tiempo, por su apoyo moral, por la paciencia y cariño demostrado.

A mi familia espiritual Misioneras Eucarísticas de Nazaret - UNER, que sin importar ni el tiempo ni la distancia me han dado apoyo constante en cada etapa de mi vida.

A mis profesores y Director de Tesis por sus valiosas orientaciones, por la confianza en el trabajo realizado, por impulsarme a dar mi mejor esfuerzo y contribución a la sociedad.

## INDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>2</b>
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2. RIESGO PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO .....	3
1.2.1. <i>Definiciones de factores de riesgo psicosocial</i> .....	3
1.3. ASPECTOS LEGALES DEL TRABAJO .....	6
1.3.1. <i>Constitución de la República del Ecuador</i> .....	6
1.3.2. <i>Código Orgánico Integral Penal</i> .....	8
1.3.3. <i>Código Penal</i> .....	9
1.4. CONCEPTO DE MOBBING.....	10
1.4.1. <i>Qué es Mobbing</i> .....	10
1.4.2. <i>Que no es Mobbing</i> .....	12
1.5. CAUSAS DEL MOBBING .....	15
1.6. TIPOS DE MOBBING .....	17
1.6.1. <i>Según la estructura de la organización</i> .....	17
1.6.2. <i>Según sus objetivos</i> .....	18
1.6.3. <i>Tipos de acoso más comunes</i> .....	19
1.7. FASES DEL MOBBING .....	21
1.7.1. <i>Fase de incidentes críticos</i> .....	21
1.7.2. <i>Fase de acoso y estigmatización</i> .....	21
1.7.3. <i>Fase de intervención de la dirección</i> .....	22
1.7.4. <i>Fase de solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto</i> .....	22
1.7.5. <i>Fase de salida o exclusión de la organización</i> .....	22
1.8. CONSECUENCIAS DEL MOBBING.....	23
1.8.1. <i>En la salud física</i> .....	23
1.8.2. <i>Efectos psicológicos</i> .....	23
1.8.3. <i>En las relaciones interpersonales</i> .....	24
1.8.4. <i>En la economía</i> .....	25
1.8.5. <i>En la esfera profesional</i> .....	25
1.8.6. <i>Consecuencias para la empresa</i> .....	26
1.9. IDENTIFICACIÓN DE MOBBING .....	26
1.10. INFORMACIÓN DE INVESTIGACIONES REALIZADAS .....	30
1.10.1. <i>Investigación de Universidad de Guadalajara</i> .....	30
1.10.2. <i>Estadísticas en Europa</i> .....	30
1.10.3. <i>Otros aspectos encontrados</i> .....	31
1.11. PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL .....	34
1.11.1. <i>Actitudes hacia el trabajo</i> .....	35
1.11.2. <i>Conocimientos teóricos y prácticos</i> .....	36
1.11.3. <i>Oportunidades</i> .....	36

1.11.4.	<i>Flujo de Mejoramiento de la Productividad</i> .....	37
<b>2.</b>	<b>DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>39</b>
2.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
2.1.1.	<i>Enfoque</i> .....	39
2.1.2.	<i>Modalidad básica de la investigación</i> .....	40
2.1.3.	<i>Tipo de estudio – nivel o tipo de investigación</i> .....	40
2.1.4.	<i>Método de investigación</i> .....	40
2.1.5.	<i>Fuentes y Técnicas para la recolección de información</i> .....	40
2.2.	ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS PRIVADAS DE DESARROLLO DE SOFTWARE EN QUITO.....	41
2.2.1.	<i>Competitividad Global</i> .....	41
2.2.2.	<i>Industria del Software en Ecuador</i> .....	43
2.2.3.	<i>Empresas de Desarrollo de Software en Quito</i> .....	45
	<i>Número de Empresas</i> .....	45
2.2.4.	<i>Información estadística – Personal Ocupado</i> .....	46
2.3.	SELECCIÓN DE LA MUESTRA REPRESENTATIVA.....	47
2.4.	RECOPIACIÓN Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	48
<b>3.</b>	<b>ANÁLISIS Y RESULTADOS</b> .....	<b>49</b>
3.1.	EVALUACIÓN DEL MOBBING EN LAS EMPRESAS DE DESARROLLO DE SOFTWARE SELECCIONADAS EN EL PERÍODO DE ENERO A JUNIO 2015.....	49
3.1.1.	<i>Exclusión de las celebraciones y actividades sociales</i> .....	49
3.1.2.	<i>Amenazas de daños y perjuicios hacia la víctima o seres queridos</i> .....	50
3.1.3.	<i>Menosprecio hacia los aciertos y logros personales</i> .....	51
3.1.4.	<i>Reducción de responsabilidades laborales</i> .....	52
3.1.5.	<i>Boicot de correo electrónico y llamadas telefónicas</i> .....	53
3.1.6.	<i>Recibir advertencias y gestos amenazantes</i> .....	55
3.1.7.	<i>Ataques a la valía profesional</i> .....	56
3.1.8.	<i>Asignación de tareas absurdas o de ejecución imposible</i> .....	57
3.1.9.	<i>Estropeo o alteración de material necesario para el trabajo</i> .....	58
3.1.10.	<i>Ataques a creencias u opiniones</i> .....	60
3.1.11.	<i>Reiteración continua de los fallos</i> .....	61
3.1.12.	<i>Asignación de tareas de nivel inferior</i> .....	62
3.1.13.	<i>Evaluación del trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada</i> .....	64
3.1.14.	<i>Dejar a la persona sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia</i> 65	
3.1.15.	<i>Prohibición de hablar con compañeros o colegas</i> .....	66
3.1.16.	<i>Frecuencia de los comportamientos negativos que ha padecido en conjunto</i> ...68	
3.1.17.	<i>Incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo</i> .....	69
3.1.18.	<i>¿Cuándo comenzó el acoso psicológico?</i> .....	70
3.1.19.	<i>Autores de los actos de acoso psicológico</i> .....	71
3.1.20.	<i>Ausentismo por prescripción médica debido a una enfermedad provocada por hostigamiento psicológico</i> .....	72

3.1.21.	<i>Tiempo de ausencia por enfermedad provocada por el mobbing.....</i>	73
3.1.22.	<i>¿Puso la renuncia debido a los problemas de salud que le generó el hostigamiento psicológico? .....</i>	74
3.1.24.	<i>Ha sido testigo de acoso psicológico en el trabajo.....</i>	76
3.1.25.	<i>¿Cuál fue su sentir al ser víctima o testigo de situaciones de acoso laboral? ...</i>	77
3.1.26.	<i>Alternativas se podrían implementar en las empresas para contrarrestar y prevenir el mobbing.....</i>	79
3.2.	<b>ANÁLISIS DE CORRELACIÓN .....</b>	80
3.3.	<b>RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS .....</b>	84
3.4.	<b>INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	88
3.4.1.	<i>Conocimiento sobre mobbing .....</i>	88
3.4.2.	<i>Frecuencia de casos de mobbing .....</i>	89
3.4.3.	<i>Situaciones administrativas que generan el mobbing.....</i>	89
3.4.4.	<i>Efectos del mobbing en la productividad laboral.....</i>	90
<b>4.</b>	<b>PROPUESTA FRENTE AL MOBBING.....</b>	<b>92</b>
4.1.	<b>MIBL – PERSONAL.....</b>	<b>93</b>
4.1.1.	<i>Autocapacitación sobre lo que significa e implica el mobbing .....</i>	93
4.1.2.	<i>Análisis de las vivencias en el entorno laboral actual.....</i>	93
4.1.3.	<i>Prepararse emocionalmente para enfrentar ataques.....</i>	94
4.1.4.	<i>Hablar de las agresiones y afrontar el problema .....</i>	94
4.1.5.	<i>Proteger la información del trabajo .....</i>	95
4.1.6.	<i>Evitar el aislamiento, salir del círculo social.....</i>	95
4.1.7.	<i>Incrementar la formación y capacitación profesional.....</i>	96
4.1.8.	<i>Desarrollar la autoestima.....</i>	96
4.2.	<b>MIBL - ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>99</b>
4.2.1.	<i>Plan de Prevención .....</i>	99
4.2.2.	<i>Ejecución del Plan .....</i>	108
4.2.3.	<i>Evaluación de Resultados.....</i>	108
4.2.4.	<i>Implementación de Mejoras.....</i>	110
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>115</b>
5.1.	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>115</b>
5.2.	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>118</b>
<b>6.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>121</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Flujo de Mejoramiento de la Productividad.....	38
Figura 2: Número de compañías por tipo y actividad J6201.0 en Quito al 2012.....	46
Figura 3: Número de empleados para compañías de actividad J6201.0 en Quito al 2012 .....	47
Figura 4: Porcentaje de exclusión de celebraciones y actividades sociales .....	49
Figura 5: Porcentaje de amenazas de daños y perjuicios hacia la víctima o seres queridos.....	50
Figura 6: Porcentaje referente al menosprecio hacia los aciertos y logros personales.....	51
Figura 7: Porcentaje de reducción de responsabilidades laborales .....	53
Figura 8: Porcentaje referente al boicot de correos electrónicos y llamadas telefónicas .....	54
Figura 9: Porcentaje referente a advertencias y gestos amenazantes .....	55
Figura 10: Porcentaje referente a ataques a la valía profesional .....	56
Figura 11: Porcentaje referente a la asignación de tareas de ejecución imposible .....	57
Figura 12: Porcentaje referente al estropeo o alteración de material necesario para el trabajo	59
Figura 13: Porcentaje referente a ataques a creencias u opiniones .....	60
Figura 14: Porcentaje de reiteración continua de fallos .....	61
Figura 15: Porcentaje referente a asignación de tareas de nivel inferior.....	63
Figura 16: Porcentaje referente a evaluación del trabajo de forma inequitativa.....	64
Figura 17: Porcentaje referente a dejar a la persona sin ningún trabajo que hacer .....	65
Figura 18: Porcentaje referente a la prohibición de hablar con compañeros o colegas .....	67
Figura 19: Porcentaje sobre frecuencia de los comportamientos negativos que ha padecido ..	68
Figura 20: Porcentaje de incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo .....	69
Figura 21: Porcentaje referente a cuando comenzó el acoso psicológico .....	70
Figura 22: Porcentaje referente a quien realizó los actos de acoso psicológico .....	71
Figura 23: Porcentaje referente al ausentismo debido a una enfermedad provocada por el mobbing .....	72
Figura 24: Porcentaje referente al tiempo de ausencia por enfermedad provocada por el mobbing .....	73
Figura 25: Porcentaje referente a la decisión de renuncia debido a problemas de salud provocados por el mobbing.....	74
Figura 26: Respuesta de los directivos frente al mobbing .....	75
Figura 27: Porcentaje referente a ser testigo o no de acoso psicológico en el trabajo .....	76
Figura 28: Porcentaje referente a qué sienten las víctimas o testigos de mobbing .....	78
Figura 29: Porcentaje referente a las alternativas ante el mobbing.....	80
Figura 30: Situaciones administrativas causantes de mobbing .....	84
Figura 31: Impacto del Mobbing en las decisiones laborales de la víctima .....	87
Figura 32: Modelo Integral de Bienestar frente al Mobbing .....	99

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Riesgos psicosociales - clasificación de las causas y de las conductas .....	5
Tabla 2: Diferencias entre conflicto y mobbing .....	13
Tabla 3: Índice de Competitividad Global 2013-2014, tres factores y doce pilares .....	42
Tabla 4: Número de compañías por tipo y actividad J6201.0 en Quito al 2012 .....	45
Tabla 5: Exclusión de celebraciones y actividades sociales .....	49
Tabla 6: Amenazas de daños y perjuicios hacia la víctima o seres queridos.....	50
Tabla 7: Menosprecio hacia los aciertos y logros personales .....	51
Tabla 8: Reducción de responsabilidades laborales .....	52
Tabla 9: Boicot de correo electrónico y llamadas telefónicas .....	53
Tabla 10: Recibir advertencias y gestos amenazantes .....	55
Tabla 11: Ataques a la valía profesional.....	56
Tabla 12: Asignación de tareas absurdas o de ejecución imposible .....	57
Tabla 13: Estropeo o alteración de material necesario para el trabajo .....	58
Tabla 14: Ataques a creencias u opiniones .....	60
Tabla 15: Reiteración continua de fallos .....	61
Tabla 16: Asignación de tareas de nivel inferior .....	62
Tabla 17: Evaluación del trabajo de manera inequitativa.....	64
Tabla 18: Dejar a la persona sin ningún trabajo que hacer .....	65
Tabla 19: Prohibición de hablar con compañeros o colegas.....	66
Tabla 20: Frecuencia de los comportamientos negativos que ha padecido .....	68
Tabla 21: Incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo .....	69
Tabla 22: Cuando comenzó el acoso psicológico .....	70
Tabla 23: Quien realizó los actos de acoso psicológico .....	71
Tabla 24: Ausentismo debido a una enfermedad provocada por el mobbing .....	72
Tabla 25: Tiempo de ausencia por enfermedad provocada por el mobbing .....	73
Tabla 26: Decisión de renuncia debido a problemas de salud provocados por el mobbing .....	74
Tabla 27: Respuesta de los directivos frente al mobbing .....	75
Tabla 28: Ha sido testigo de acoso psicológico en el trabajo .....	76
Tabla 29: Qué sienten las víctimas o testigos del mobbing .....	77
Tabla 30: Alternativas para contrarrestar y prevenir el mobbing.....	79
Tabla 31: Variables analizadas.....	81
Tabla 32: Matriz de Correlaciones - Situaciones administrativas causantes de mobbing .....	82
Tabla 33: Tipo y grado de correlación.....	83
Tabla 34: Manifestaciones comunes de Mobbing .....	87
Tabla 35: Niveles de Prevención frente al Mobbing .....	92
Tabla 36: Plantilla de Balance de Motivaciones .....	93
Tabla 37: Ejemplo de Listado de Fortalezas .....	98
Tabla 38: Versión simplificada de la EAPA-T .....	100
Tabla 39: Categorías y valor para la ponderación.....	102

Tabla 40: Puntuaciones EAPA-T y perfil de afectación.....	103
Tabla 41: Identificación de necesidades de capacitación .....	104
Tabla 42: Plan de Capacitación.....	105
Tabla 43: Temas de Capacitación .....	107
Tabla 44: Evaluación de Capacitación .....	109

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: The Global Competitiveness Index 2013-2014 rankings .....	125
ANEXO 2: Cuestionario aplicado .....	129
ANEXO 3: Guía para la entrevista aplicada .....	136
ANEXO 4: Testimonios .....	137

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Esta investigación tiene por objetivo analizar la problemática del Mobbing o Acoso Laboral en el ámbito de las empresas privadas de desarrollo de software de la ciudad de Quito. Más allá de identificar casos puntuales, se pretende dar a conocer esta realidad de la que pocos o casi nadie habla, con el propósito de tomar conciencia y fomentar la prevención de este tipo de situaciones en el ámbito laboral de la Industria del Software en primera instancia, y con esto sentar un precedente para el resto de organizaciones de nuestro medio.

Para la realización del trabajo se analiza de manera general los Riesgos Psicosociales dentro de los cuales está el mobbing, se investiga sobre los conceptos referentes al acoso laboral y la realidad del ámbito legal en el Ecuador respecto a la violencia psicológica. Adicionalmente se analiza la industria del software nacional, la importancia del uso de las tecnologías y la creciente demanda de las empresas por automatizar sus procesos mediante el uso de software desarrollado a la medida.

En este contexto se aplica un cuestionario a un grupo de personas que trabajan en la industria del desarrollo de software, con el fin de identificar el grado de incidencia del mobbing en el ambiente de trabajo. En el caso de las víctimas de acoso laboral, se realizan entrevistas para conocer el grado de afectación tanto a nivel personal como empresarial. Con esta información finalmente se plantea un plan de prevención del mobbing, donde se detallan estrategias a seguir que permiten concientizar a las personas y empresas sobre la existencia del mobbing y promover ambientes laborales libres de acoso psicológico

Un primer paso para evitar el mobbing está en informarse y dar a conocer esta problemática que se está repitiendo a diario, puesto que la violencia se presenta de diversas formas no solo a nivel físico sino también a nivel psicológico. La necesidad de estar en un puesto de trabajo para tener un sustento económico y mantener a la familia, hace que las personas muchas veces aguanten todo tipo de maltratos por considerarlos como algo normal, y permanezcan calladas por temor a ser despedidos o a posibles represalias en su contra. Por tanto, es indispensable ahora más que nunca defender la dignidad humana y rescatar los valores primordiales para mantener una vida laboral respetable y sin violencia.

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito laboral uno de los aspectos más relevantes para mantener un ambiente de trabajo favorable y sano es el buen trato en términos de mantener el respeto y propiciar una comunicación adecuada en todos los niveles organizacionales que permita tanto a los empleados como a los empleadores conseguir sus objetivos personales y profesionales.

Al existir diversos roles y personalidades dentro de una empresa, los conflictos son inevitables y deben solucionarse bajo la guía y directrices de los altos mandos. Sin embargo, existen otras situaciones que distan de ser un conflicto y se convierten en acoso laboral o mobbing, puesto que se dan por un proceso de destrucción sistemático dirigido hacia una persona en particular que es la víctima del acoso.

El mobbing no es nuevo, más bien ha existido a lo largo del tiempo y generalmente las personas lo han considerado como parte del trabajo. Las organizaciones donde se presentan mayores casos de mobbing son las de servicios, y en este ámbito precisamente están contempladas las empresas que prestan servicios tecnológicos como es el desarrollo de software, cuyos proyectos son grupales y por tanto implican una mayor interacción entre personas de diferentes equipos y con diferentes roles.

Dado el panorama inminente del trabajo en equipo, si existe una gestión adecuada de los conflictos en las relaciones humanas, se logran acuerdos en la planificación e implementación de los entregables bajo las políticas de la organización y los proyectos siguen su curso habitual. Caso contrario, cuando existe estrés laboral por retrasos en tiempos de entrega, errores técnicos inesperados o rotación de personal y no se gestionan adecuadamente estos problemas, se ve afectada la productividad de todo el equipo y en este clima es más probable que surjan situaciones de violencia psicológica.

El presente proyecto quiere dar a conocer la problemática del mobbing desde la óptica de la gestión administrativa y de talento humano, y pretende ser un aporte para saber qué hacer y cómo evitar este tipo de situaciones tanto a nivel personal como a nivel empresarial.

# 1. MARCO TEÓRICO

## 1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En Ecuador el mobbing o acoso laboral es una realidad que se vive en todas las empresas en mayor o menor nivel, y que recientemente lo están tratando como un problema laboral (Explored, 2013). Según las encuestas del portal mobbing.com, los casos de acoso laboral son más frecuentes en profesiones encuadradas normalmente dentro del sector terciario o de servicios (EKOS, 2014), en este ámbito precisamente se encuentran los profesionales informáticos.

Los problemas de comunicación y rivalidad entre compañeros de oficina, el miedo a quedarse sin trabajo porque llegó alguien más preparado, y la excesiva competencia por los puestos de poder hace que las personas actúen a la defensiva y tomen decisiones que favorecen a unos pocos pero afectan al resto del equipo. El estrés que surge en los equipos de trabajo puede desencadenar en situaciones de acoso cuando no se solucionan los conflictos laborales.

Las víctimas de acoso laboral son prácticamente aisladas, se les impide el contacto social, son objeto de burlas y desprestigios en público, reciben amenazas de despido, se les asigna tareas irrazonables e incluso son evaluadas de forma negativa. Las circunstancias anteriores hacen que el ambiente laboral se vuelva hostil e improductivo, provocando una constante rotación de personal y que los empleados no quieran ir a su trabajo porque se sienten desmotivados, sobre todo porque si presentan una queja muchas veces los altos mandos no los toman en cuenta para evitarse problemas.

La mayor repercusión para las personas que padecen situaciones de mobbing aparte de los problemas de salud como ansiedad o depresión, van más allá hasta el plano familiar puesto que se dan problemas en la relación de pareja y puede afectar al desarrollo psicológico de los hijos (MOBBING, 2014). Mientras más largo sea el tiempo de acoso laboral, la víctima adquiere problemas de autoestima e inseguridad, que le dificultan posteriormente la realización de su trabajo y afectan su desenvolvimiento en las actividades que realiza a diario.

Desde el punto de vista jurídico, la Constitución de la República del Ecuador en los artículos 33, 66 y 326 garantiza a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable; el desarrollo de sus labores en un ambiente adecuado y propicio; el derecho al honor y al buen nombre, la protección de sus datos de carácter personal; a la intimidad personal y familiar. Sin embargo, existe un vacío legal porque el código penal actual no contempla las conductas delictivas que surgen en las relaciones de trabajo.

## **1.2. RIESGO PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO**

### **1.2.1. Definiciones de factores de riesgo psicosocial**

Los factores de riesgo psicosocial hacen referencia a aspectos psicológicos y sociales del trabajo, es decir, abarcan tanto las características personales del trabajador como su relación con el resto de individuos en un entorno laboral específico, en el cual se pueden dar diversas situaciones que afectan a la salud de las personas y a la organización en sí.

Según (Boada Grau & Ficapal Cusí, 2012), afirma que:

Los riesgos psicosociales, en el ámbito laboral, se pueden definir como un conjunto de patologías, que se expresan en síntomas y/o síndromes, de etiología compleja que están directamente relacionadas con los aspectos macro organizativos (cultura, valores, estilos de liderazgo, etc.), departamentales (relaciones interpersonales, clima laboral, etc.) y personales (características de personalidad, competencias profesionales, etc.), los cuales tienen la capacidad de afectar tanto a la salud laboral del empleado-víctima como al desarrollo del trabajo y a la eficiencia de la empresa, siendo la afectación en el empleado mayor a nivel psíquico y/o social y en menor medida a nivel físico.

Según el informe del comité mixto OIT/OMS de Medicina del Trabajo - Novena reunión, Ginebra, 1984- , el concepto teórico de factores psicosociales fue definido como: (Organización Internacional del Trabajo, 2013)

Aquellas condiciones presentes en una situación de trabajo, relacionadas con la organización, el contenido y la realización de los trabajos susceptibles de afectar tanto al bienestar y la salud (física, psíquica o social) de los trabajadores como al desarrollo del trabajo.

Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo son numerosos y hasta cierto punto complejo puesto que dependen de diferentes situaciones que pueden ser esporádicas o que pueden permanecer durante largos períodos de tiempo. Cada ser humano es un mundo aparte, con diferentes aptitudes, personalidad, percepción y actitudes dentro de los ambientes donde se desenvuelve como son el hogar, el trabajo y el entorno social en sí. Por otro lado está la organización del entorno laboral, donde existen reglas y funciones que cumplir, tareas cada vez más dinámicas dependiendo de la industria, así como metas y retos que todo empleador busca cumplir con la participación y esfuerzo de los empleados.

Las relaciones humanas en el trabajo son un factor crítico para lograr una comunicación adecuada que permita la realización de labores productivas con resultados óptimos. Considerando que un empleado a tiempo completo permanece cuarenta horas o más a la semana en el trabajo, las condiciones de este ambiente tienen gran influencia en su estado de salud sobre todo a nivel psicológico y mental.

En estos tiempos cada vez más las personas se preocupan no solo de tener un trabajo para sostenerse económicamente, sino sobre todo de mantener una buena salud tanto física como psicológica. Hablar de seguridad y salud ocupacional es un tema trascendental en toda organización, y existen normas que se deben cumplir por ley. De este modo, las empresas están aceptando que el recurso humano es el factor más importante para su permanencia en el tiempo, para su crecimiento y rentabilidad. Y adicionalmente los empleados cada vez

son más conscientes de sus deberes y sobre todos sus derechos a tener un trato digno y condiciones adecuadas en el trabajo.

Según (Boada Grau & Ficapal Cusí, 2012), existen varias causas y conductas que pueden favorecer la aparición de los riesgos psicosociales, entre ellas están:

**Tabla 1:**

**Riesgos psicosociales - clasificación de las causas y de las conductas**

<b>CAUSAS</b>	<b>CONDUCTAS QUE PUEDEN FAVORECER EL RIESGO PSICOSOCIAL</b>
1) Exceso de exigencias psicológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar rápidamente o de forma irregular</li> <li>• Esconder nuestros sentimientos</li> <li>• Callarse la propia opinión</li> <li>• Tomar decisiones difíciles de forma rápida y con alta responsabilidad</li> </ul>
2) Falta de influencia y de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tenemos margen de autonomía en la forma de realizar nuestras tareas</li> <li>• No hay posibilidades para aplicar nuestras competencias y conocimientos</li> <li>• El trabajo carece de sentido y no es significativo</li> <li>• Dificultades de adaptar el horario a las necesidades familiares</li> <li>• No podemos decidir cuándo se hace un descanso</li> </ul>
3) Falta de apoyo y de calidad de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar aislado</li> <li>• No tener apoyo de los superiores y/o compañeros en la realización del trabajo.</li> <li>• Tareas insuficientemente definidas</li> <li>• Información inadecuada y a destiempo</li> </ul>
4) Escasas compensaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta al respeto personal</li> <li>• Inseguridad contractual</li> <li>• Cambios de puesto o servicio</li> <li>• Trato inequitativo</li> <li>• No se reconoce el trabajo bien hecho</li> <li>• Insuficiente retribución fija y variable</li> <li>• Asegurar los procesos de derecho</li> </ul>
5) Doble presencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades de conciliar el trabajo doméstico y familiar con la actividad laboral remunerada.</li> </ul>

**Fuente:** (Boada Grau & Ficapal Cusí, 2012)

De acuerdo a la tabla anterior se observa las situaciones más comunes en el entorno laboral que pueden generar uno o más riesgos psicosociales tales como:

- Burnout y estrés laboral
- Mobbing
- Trastornos psicosomáticos
- Fatiga laboral
- Carga mental
- Tecnoestrés
- Adicción al trabajo
- Tensión laboral
- Ansiedad laboral

Es necesario prevenir estos riesgos psicosociales y el primer paso está en informarse al respecto y adquirir conocimiento. El presente estudio se centra en el segundo riesgo del listado anterior, denominado Mobbing o acoso psicológico en el trabajo.

### **1.3. ASPECTOS LEGALES DEL TRABAJO**

#### **1.3.1. Constitución de la República del Ecuador**

La Constitución de la República del Ecuador en el capítulo VI Derechos de Libertad, menciona (CEP Corporación de Estudios y Publicaciones, 2014, pág. 98)

Artículo 66.- Se reconoce y garantizará a las personas:

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

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

b) Una vida libre de violencia en el ámbito público y privado. El Estado adoptará las medidas necesarias para prevenir, eliminar y sancionar toda forma de violencia, en especial la ejercida contra las mujeres, niñas, niños y adolescentes, personas adultas mayores, personas con

discapacidad y contra toda persona en situación de desventaja o vulnerabilidad; idénticas medidas se tomarán contra la violencia, la esclavitud y la explotación sexual.

En el capítulo II Derechos del Buen Vivir, sección 8ª. Trabajo y seguridad social menciona (CEP Corporación de Estudios y Publicaciones, 2014, pág. 9)

Art. 33.- Derecho al Trabajo.- 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.

En el capítulo VI Trabajo y Producción, sección 3ª. Formas de trabajo y su retribución, se menciona (CEP Corporación de Estudios y Publicaciones, 2014, pág. 98)

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

Numeral 5.- Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

En la Sección Séptima, Salud, se menciona (CEP Corporación de Estudios y Publicaciones, 2014, pág. 98)

Art. 32.- La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.

De los artículos mencionados anteriormente, se puede observar que la Constitución en temas laborales contempla el garantizar a las personas el derecho al trabajo, el respeto a su dignidad e integridad física y psíquica, y que el trabajo se desarrolle en un ambiente adecuado para la salud y sobre todo sin ninguna clase de violencia.

### **1.3.2. Código Orgánico Integral Penal**

El Código Orgánico Integral Penal en el capítulo II Delitos contra los derechos de libertad sección 2ª. Delitos contra la integridad personal menciona (CEP Corporación de Estudios y Publicaciones, 2014, pág. 71)

Art. 151 Tortura.- La persona que, inflija u ordene infligir a otra persona, grave dolor o sufrimiento, ya sea de naturaleza física o psíquica o la someta a condiciones o métodos que anulen su personalidad o disminuyan su capacidad física o mental, aun cuando no causen dolor o sufrimiento físico o psíquico; con cualquier finalidad en ambos supuestos, será sancionada con pena privativa de libertad de siete a diez años.

En la Sección Segunda, Parágrafo Primero Delitos de violencia contra la mujer o miembros del núcleo familiar se menciona (CEP Corporación de Estudios y Publicaciones, 2014, pág. 73)

Art. 157 Violencia psicológica contra la mujer o miembros del núcleo familiar.- La persona que, como manifestación de violencia contra la mujer o miembros del núcleo familiar, cause perjuicio en la salud mental por actos de perturbación, amenaza, manipulación, chantaje, humillación, aislamiento, vigilancia, hostigamiento o control de creencias, decisiones o acciones, será sancionada de la siguiente manera:

1. Si se provoca daño leve que afecte cualquiera de las dimensiones del funcionamiento integral de la persona, en los ámbitos cognoscitivos, afectivos, somáticos, de comportamiento y de relaciones, sin que causen impedimento en el desempeño de sus actividades cotidianas, será sancionada con pena privativa de libertad de treinta a sesenta días.
2. Si se afecta de manera moderada en cualquiera de las áreas de funcionamiento personal, laboral, escolar, familiar o social que cause perjuicio en el cumplimiento de sus actividades cotidianas y que por tanto requiere de tratamiento especializado en salud mental, será sancionada con pena de seis meses a un año.
3. Si causa un daño psicológico severo que aún con la intervención especializada no se ha logrado revertir, será sancionada con pena privativa de libertad de uno a tres años.

En la Sección Quinta, Delitos contra el derecho a la igualdad, en el Parágrafo Segundo, Delito de Odio, se menciona (CEP Corporación de Estudios y Publicaciones, 2014, pág. 79)

Art. 177.- Actos de odio.- La persona que cometa actos de violencia física o psicológica de odio, contra una o más personas en razón de su nacionalidad, etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género u orientación sexual, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, condición socioeconómica, condición migratoria, discapacidad, estado de salud o portar VIH, será sancionada con una pena privativa de libertad de uno a tres años.

El Código Orgánico Integral Penal por su naturaleza tipifica actos delictivos contra la integridad de la persona debido a la violencia física y psicológica que incluso pueden provocar la muerte. Si bien hay un artículo que habla de la violencia psicológica contra la mujer, se enfoca específicamente en el ámbito familiar dados los múltiples casos que se han presentado en nuestra sociedad ecuatoriana, y que han promovido en los últimos años campañas exhaustivas para denunciar la violencia en las familias.

### **1.3.3. Código Penal**

El Código Penal (CEPAL, 2015, pág. 38) en el Título III De los delitos contra la Administración Pública, Capítulo I De la rebelión y atentados contra los funcionarios menciona:

Art. 232.- El que faltare al respeto a cualquier tribunal, corporación o funcionario público, cuando se halle en ejercicio de sus funciones, con palabras, gestos o actos de desprecio, o turbare o interrumpiere el acto en que se halla, será reprimido con prisión de ocho días a un mes.

Este artículo referente al respeto hacia el funcionario público ha tenido una gran difusión sobre todo en las áreas de servicio al cliente, es así como en algunas oficinas públicas lo tienen impreso a la vista. A la par los ciudadanos exigen un buen servicio, y para ello ha sido necesario incrementar los controles en las áreas de atención al ciudadano, lo cual ha tenido resultados favorables en varias entidades.

Dado este contexto legal en temas referentes a violencia o acoso se puede decir que hace falta una ley o apartado específico con el fin de proteger a los trabajadores contra el mobbing. En ninguno de los documentos revisados se menciona este término y esa es una razón más para la realización del presente estudio.

## **1.4. CONCEPTO DE MOBBING**

### **1.4.1. Qué es Mobbing**

El término Mobbing proviene del verbo en inglés to mob, que se define como “atacar con violencia”. El profesor de alemán, Heinz Leymann – doctor en Psicología del Trabajo y profesor de la universidad de Estocolmo- fue el primero en definir este término durante un Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo en 1990 (Valle Herrera, 2011, pág. 19)

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

El Mobbing ocurre cuando alguien se convierte en objetivo y es sistemáticamente acosado, ofendido, excluido socialmente, o es forzado a hacer tareas humillantes, si la persona en cuestión es llevada a una posición inferior con dificultades para defenderse por sí misma, y si además ocurre repetidamente, por ejemplo al menos una vez por semana, y por un largo período de tiempo, por ejemplo al menos 6 meses. (Mobbing Psicológico en el Trabajo, 2012, pág. 42).

El profesor Leymann realizó un inventario documental en el que aparecen 45 actividades características del mobbing que pueden dividirse en cinco apartados (Valle Herrera, 2011, pág. 21):

- Limitar la comunicación
- Limitar el contacto social
- Desprestigiar a la persona ante sus compañeros
- Desprestigiar y desacreditar la capacidad profesional y laboral de la persona
- Comprometer la salud

El mobbing se manifiesta en un comportamiento de persecución continuado y persistente que se materializa en acciones como las siguientes (Piñuel, 2003):

- Eliminar a una persona de su puesto de trabajo usando maquinaciones contra ella.
- Desestabilizar emocionalmente a una persona mediante todo tipo de estrategias buscando que ésta “explote”.
- Atacar sistemáticamente a una persona criticando destructivamente cuando realiza su trabajo.
- Maltratar verbalmente a una persona mediante amenazas o gritos o insultos para minarla psicológicamente atacando su dignidad.
- Deteriorar deliberadamente el rendimiento laboral de una persona.
- Hostigar sistemáticamente a una persona mediante acusaciones falsas acerca de su trabajo.
- Inducir intencionalmente a una persona a cometer errores.
- Destruir la reputación personal o profesional de una persona mediante calumnias.
- Forzar a una persona a un abandono prematuro de su puesto de trabajo mediante coacciones o amenazas.
- Destruir la salud física o psicológica minando la autoestima y la confianza en sí misma de una persona.
- Aislar a una persona y reducir sus posibilidades de expresarse o de comunicarse con jefes o compañeros de trabajo.
- Sobrecargar de trabajo a una persona de manera sistemática o reducir los plazos de ejecución de las tareas para forzarla al fracaso en los objetivos.
- Dejar a una persona sin nada que hacer, a pesar de haber trabajo para ella, para desestabilizarla y acusarla después de falta de rendimiento o pereza.
- Alterar el entorno laboral de la persona, predisponiendo a sus compañeros de trabajo contra ella.

Las acciones mencionadas anteriormente son claramente premeditadas, constituyen un atentado contra la dignidad de la persona y por tanto deberían ser tipificadas como un delito sustentado con pruebas que pueden ser escritos que respaldan el trabajo, grabaciones y testimonios de testigos. Sin embargo, en nuestro medio se desconoce qué es el mobbing y sus implicaciones, lo cual hace que la gente no tome conciencia todavía de la importancia de esta realidad.

Hablar de mobbing implica tomar conciencia de ciertos comportamientos que se dan en el entorno de trabajo y que pasan desapercibidos para la mayoría. La cultura acepta los conflictos como parte del trabajo habitual, pero cuando estos conflictos no se arreglan y se producen situaciones más graves que afectan a determinadas personas al punto de amenazar su estado de salud, la gente generalmente calla por temor a las represalias o a que le despidan porque estaría en juego su estabilidad laboral.

#### **1.4.2. Que no es Mobbing**

El mobbing no debe confundirse con fenómenos comunes y frecuentes en el trabajo que básicamente son conflictos que se dan en todas las relaciones humanas como pueden ser:

- Tener un mal día en la oficina.
- Tener un jefe o un compañero un poco “cascarrabias”.
- Tener una “bronca” puntual con algún compañero o jefe.
- Tener una temporada de mucho trabajo.
- Estar estresado.
- Trabajar en un ambiente conflictivo.
- Tener un conflicto, discusión, un desencuentro puntual.

Los conflictos puntuales o los desencuentros son parte de las relaciones humanas y no son situaciones de acoso psicológico. El escalamiento de un conflicto en el tiempo sin una gestión proactiva puede llevar a casos de mobbing (Piñuel, 2003).

A continuación consta una comparación para distinguir entre lo que es un conflicto y lo que realmente caracteriza al acoso laboral.

**Tabla 2:**

**Diferencias entre conflicto y mobbing**

<b>CONFLICTO INTERPERSONAL EN EL TRABAJO</b>	<b>MOBBING</b>
<p><b>Las conductas no son frecuentes ni sistemáticas, son ocasionales</b></p> <p>Ejm.: Un reclamo fortuito sobre una tarea pendiente</p>	<p><b>Las conductas son frecuentes, sistemáticas, repetidas y prolongadas en el tiempo.</b></p> <p>Ejm.: Todos los días o semanas el acosador hace quedar mal a la persona en público, recalcando que su trabajo no vale.</p>
<p><b>No hay finalidad premeditada</b></p> <p>Ejm.: Llamado de atención de un jefe que está pasando un mal rato</p>	<p><b>El acosador tiene una finalidad de carácter instrumental o finalista.</b></p> <p>Ejm.: Atacar a una sola persona en específico con el fin de excluirla del equipo</p>
<p><b>Se suele dar entre dos trabajadores</b></p> <p>Ejm.: Una discrepancia entre un empleado específico y su jefe</p>	<p><b>Suele darse un elemento grupal, un grupo contra una persona.</b></p> <p>Ejm: Existe una persona aislada del grupo, a la cual se le hace la ley del hielo y nadie la toma en cuenta</p>
<p><b>Los comportamientos acosantes van dirigidos a todo el grupo de trabajadores.</b></p> <p>Ejm.: Un jefe autoritario que grita todo el tiempo a todo mundo</p>	<p><b>Los comportamientos van dirigidos hacia uno o varios trabajadores, pero no a todos.</b></p> <p>Ejm.: El maltrato verbal constante hacia una persona en específico, frente al resto del equipo.</p>

Continúa

<p><b>Suele haber simétrica, igualdad entre los protagonistas.</b></p> <p>Ejm.: Un conflicto de intereses y competencia entre dos jefes del mismo nivel.</p>	<p><b>Hay una relación asimétrica entre los protagonistas.</b></p> <p>Ejm.: El acosador es la mano derecha del jefe, y la víctima es un subordinado menospreciado y no valorado.</p>
<p><b>Los roles y tareas están claramente definidas.</b></p> <p>Ejm.: Trabajar por objetivos, cada miembro del equipo se propone una meta semanal</p>	<p><b>Se da ambigüedad de rol</b></p> <p>Ejm.: Sobrecarga de trabajo hacia la víctima, con tareas que no le corresponden a su perfil. En caso de errores se le culpa directamente.</p>
<p><b>Las relaciones son de colaboración.</b></p> <p>Ejm.: Resolver un error analizando todos una solución favorable.</p>	<p><b>Las relaciones son de competencia y boicot.</b></p> <p>Ejm.: Alegrarse de haber expulsado a una persona de la empresa porque les estorbaba en sus planes.</p>
<p><b>Las discrepancias son explícitas.</b></p> <p>Ejm.: Discrepar sobre la herramienta a utilizar para implementar un sistema</p>	<p><b>Las discrepancias no son explícitas.</b></p> <p>Ejm.: Contradecir al trabajador sin argumentos de fondo.</p>
<p><b>Las confrontaciones son ocasionales.</b></p> <p>Ejm.: Discusión en la reunión mensual de planificación</p>	<p><b>Las confrontaciones son frecuentes.</b></p> <p>Ejm.: Cada vez que un trabajador le pregunta algo al acosador, éste profiere amenazas y palabras de maltrato</p>

Continúa

<p>El estilo de comunicación es sincero y eficiente.</p> <p>Ejm.: Realizar un feedback personal para resaltar las cualidades y trabajo bien hecho, y a la vez llamar la atención sobre los errores y cosas a mejorar</p>	<p>El estilo de comunicación es evasivo</p> <p>Ejm.: Un jefe que cada día emite un criterio diferente y que no reconoce que se está contradiciendo en las cosas que pide</p>
<p>Los objetivos son comunes y compartidos.</p> <p>Ejm.: Planificar semanalmente las tareas considerando los objetivos y metas empresariales, junto con los de cada miembro</p>	<p>Los objetivos no son comunes ni compartidos</p> <p>Ejm.: Solicitar al trabajador una tarea sin sentido, que está fuera de los objetivos que tiene la empresa. Ningún miembro sabe lo que está haciendo el otro.</p>

**Fuente:** (Pérez Peña, 2013).

De acuerdo a la tabla anterior, se observa que existen comportamientos reales de hostigamiento que caracterizan al mobbing y que se repiten en el tiempo contra una víctima en particular. Básicamente la diferencia entre un conflicto y el acoso radica en el tiempo y frecuencia con que acontecen los episodios de hostigamiento y el hecho de que existe una víctima en particular que sufre hostigamiento por parte del grupo.

## 1.5. CAUSAS DEL MOBBING

Diversos autores como Iñaki Piñuel y Rosario Pérez coinciden en que la causa más frecuentemente aducida por las víctimas de mobbing es la envidia, puesto que el trabajador que resulta objeto del acoso es o se ha convertido en alguien que por alguna razón resulta amenazante para el grupo que le hostiga.

La envidia no puede ver ni resistir la excelencia ajena. Las víctimas son, con frecuencia, los trabajadores más envidiables por distintas razones (Piñuel, 2003)

Dado que la situación de cada víctima de acoso es diferente, es difícil establecer causas concretas. Sin embargo, al investigar y escuchar sobre diferentes casos se observan situaciones como:

- El desorden de la empresa en general.
- Falencias en la definición de funciones según el perfil del empleado.
- El que busca poder a costo de pisotear a los demás.
- El miedo a perder el trabajo y privilegios.
- El estrés debido a la inestabilidad laboral en las empresas actuales.
- La desigualdad en la asignación de carga de trabajo.
- Las diferencias en el trato a las personas de un mismo equipo.
- La fuerte presencia social del acosado en su entorno de trabajo.
- La realización de un trabajo bien hecho, que provoca envidias en el mediocre.
- El egoísmo de las personas que no colaboran con el resto del equipo, sino que solo ven por sí mismas y no les interesa que el equipo surja.

Pero los elementos que todos los expertos han determinado como causantes del hostigamiento son (Pérez Peña, 2013):

- Deshacerse de un excelente e íntegro trabajador porque mientras está él/ella, no deja “jugar” al profesional mediocre que le acosa.
- Deshacerse de un competidor para conseguir los privilegios o incluso el puesto que él tiene.
- Quitarse de encima a una persona que es “excesivamente responsable”, que puede llegar a ser “crítico” cuando hay una forma “oculta” de trabajar.
- Desembarazarse de alguien que tiene iniciativa propia y personalidad.

Los elementos mencionados anteriormente como posibles causas de mobbing son fruto del estudio y escucha de diferentes casos y víctimas. Cuando estos hechos ocurren generalmente la víctima no es consciente de ello y piensa que se trata de un conflicto propio de cualquier lugar de trabajo hasta verlo como un problema normal.

Muchas veces los trabajadores pasan largas jornadas en las empresas buscando estabilidad laboral, y ante cualquier posible maltrato o injusticia no hablan porque desconocen sus derechos, no saben qué podría pasarles si presentan un reclamo, temen a las represalias de los jefes y no quieren quedarse sin empleo.

Un grupo pequeño en cambio presenta un reclamo, pero éste pasa desapercibido para los empleadores, quienes no quieren que la empresa sea presa de escándalos ni que se vea afectada su imagen. En este caso el trabajador siente impotencia de no poder hacer nada, pero como necesita el trabajo termina aguantando la situación mientras no se vea afectada su salud.

## **1.6. TIPOS DE MOBBING**

### **1.6.1. Según la estructura de la organización**

No todas las situaciones de acoso laboral son iguales. Las acciones del acosador dependen en gran medida del nivel jerárquico en el que se encuentren tanto el acosador como la víctima dentro de la empresa (MOBBING, 2014).

Con base en la estructura jerárquica se pueden dar tres escenarios:

- **Descendente:** Es el tipo de acoso más habitual. El acosador es alguien que ostenta el poder y el acosado es uno de sus subordinados. En este tipo de mobbing el acosado es más vulnerable.

- **Horizontal:** La víctima es un trabajador acosado por uno o varios compañeros de su mismo nivel jerárquico. Normalmente, el acosador, aunque sea del mismo nivel, suele disponer de un poder real superior al del acosado, ya sea por sus contactos y relaciones o por sus influencias frente a los directivos.
- **Ascendente:** Es el tipo menos común. En él uno o varios subordinados acosan a un jefe o superior. Puede suceder cuando a una empresa, con un grupo ya formado, llega un superior ajeno o si el nuevo jefe es alguien ascendido y cuyo nuevo status no es aceptado por sus antiguos compañeros. Los trabajadores empiezan a cuestionar sus métodos y su estilo de mando.

### 1.6.2. Según sus objetivos

Dependiendo de los objetivos que el acosador pretenda conseguir con sus acciones de hostigamiento, se podría hablar de cuatro tipos diferentes de acoso (MOBBING, 2014):

- **Estratégico:** El objetivo de este tipo de acoso es conseguir el abandono de la víctima de su puesto de trabajo sin tener que pagar la indemnización que le correspondería por un despido intempestivo. Este tipo de acoso puede volverse sistemático, de modo que las empresas contratan a un trabajador para beneficiarse de las ayudas al empleo y, cuando se cumplen los plazos legales, le acosan hasta que se marcha para volver a reclutar a un nuevo empleado en las mismas condiciones y con los mismos beneficios.
- **De gestión:** Uno de sus objetivos puede ser acabar con un trabajador que no se ajusta a las expectativas del jefe, ya sea porque no se somete o porque es demasiado brillante y puede ponerle en evidencia. Otro objetivo puede ser aumentar el rendimiento de los trabajadores y los beneficios de la empresa a través del miedo. Este tipo de acoso suele ser llevado a cabo por jefes sin dotes de liderazgo ni capacidad para motivar a sus empleados, por lo que, para aumentar el rendimiento,

utilizan las amenazas continuas de despido o el acoso a quien no cumple con los objetivos marcados.

- **Perverso:** Podríamos decir que este tipo de acoso no tiene un objetivo, ya que se basa en las necesidades de la personalidad enfermiza del acosador. El agresor siente la necesidad de ganarse la confianza de sus víctimas para después aislarlas, humillarlas y destruirlas psicológicamente para sentir el poder que ostenta sobre esa persona y en el grupo.
- **Disciplinario:** Este tipo de acoso puede intentar que la víctima se pliegue a la voluntad del acosador, sobre todo si éste está realizando maniobras fraudulentas o poco claras. También se utiliza para conseguir despedir a personas que tienen muchas bajas, mujeres embarazadas por ejemplo. Con este acoso no sólo se consigue castigar a las víctimas sino también advertir a los demás compañeros de lo que podría pasarles si siguen su mismo camino, creando un clima de miedo en el que nadie se atreve a protestar.

### 1.6.3. Tipos de acoso más comunes

Para comprender cómo se produce el acoso laboral, Trixia Valle (Valle Herrera, 2011, pág. 29) describe los tipos de acoso más comunes que surgen en las empresas:

1. **Ignorar (ostracismo):** Consiste en la actitud de ignorar a un miembro del equipo, no permitirle expresarse, aislarle del grupo y rechazarlo constantemente.
2. **Burlarse:** Cualquier broma que se le hace a la persona directamente o a sus espaldas, que afecta su autoestima y absorbe tiempo del equipo de trabajo. La persona es el objetivo de los ataques del agresor, y los espectadores alimentan esa agresividad.
3. **Ejercer violencia física:** Se puede presentar por diferencias de opinión e intereses particulares. Al aumentar el nivel de frustración, pueden suscitarse suicidios o despertar el instinto de agresión con consecuencias graves que llevan a cometer delitos.

4. **Descalificar:** Culpar a la persona por los errores de otros, esto lo hacen por ejemplo al darle información incorrecta, no enviarle notificaciones o avisos importantes, o exagerando los errores cometidos que muchas veces no tienen relevancia.
5. **Abusos de autoridad:** Cuando alguien se aprovecha del poder que tiene para maltratar a sus subordinados a través de gritos, menosprecios, sembrar el miedo, exigir cosas fuera de las funciones, o llevarse el crédito por el trabajo de un subalterno.
6. **Sabotaje:** Cuando una persona utiliza sus conocimientos sobre la empresa con fines de lucro que puede ser interno o externo.

**Externo**

- Se pone el beneficio personal por encima de los intereses de la empresa
- Existe venta o mal uso de la información

**Interno**

- Se desintegran los grupos de trabajo para reducir la productividad de la empresa

7. **Acoso sexual:** Se presenta cuando existen proposiciones abiertas para un intercambio sexual a cambio de mejoras profesionales. Es un delito que procede antes las autoridades laborales.
8. **Injusticias:** Se dan por las condiciones a las que muchas veces se exponen los trabajadores y que violan sus derechos tales como: carga de trabajo excesiva, ser amenazado constantemente con el despido, no contar con permisos importantes ocasionales, postergar la hora de salida sin motivo alguno, que el reconocimiento del trabajo lo reciba otra persona, ser despedido injustamente.

Existen diferentes tipos de mobbing dado que las relaciones personales son complejas y diversas. Sin embargo, la principal responsabilidad para evitar el mobbing reside en la persona, ya que el tirano existe hasta que la víctima lo permite. La denuncia es un camino para la

erradicación del acoso y el miedo al despido o a las malas referencias laborales no deberían ser un impedimento para hacerlo.

Cuando la persona se informa sobre lo que es el mobbing y es consciente de que es víctima de ello durante largo tiempo, para denunciarlo hace falta evidencias. En este punto, las grabaciones de audio o video pueden ser útiles, así como los testimonios de los testigos y en caso de existir afectaciones a la salud el informe del médico tratante.

## **1.7. FASES DEL MOBBING**

El mobbing sigue habitualmente una secuencia típica de cinco fases cuya duración puede ser variable en función de la idiosincrasia de cada uno de los casos (Piñuel, 2003).

### **1.7.1. Fase de incidentes críticos**

Es una fase de corta duración, que comienza paradójicamente con una relación personal positiva entre la víctima y el acosador, ya que éste intenta ganarse su confianza para conseguir toda la información posible de su vida personal, sus cualidades, sus puntos débiles. Luego surge un aparente conflicto sea por diferencias de criterios o malentendidos, y el problema crece rápidamente.

### **1.7.2. Fase de acoso y estigmatización**

En esta fase comienza el desprestigio y “satanización” de la víctima. Se dan acciones por parte del acosador que intentan hacer quedar mal a la persona frente al resto. El hostigamiento se da por difusión de chismes y calumnias, maltrato en público, prohibición de hablar y críticas destructivas que traen como consecuencia un pobre desempeño laboral. La víctima empieza a sentir culpabilidad por la falta de concentración e incremento en los errores en su trabajo, lo cual disminuye su autoestima y hace que se sienta insegura y desequilibrada psicológicamente. Con esto el acosador logra su objetivo de estigmatizar a la víctima, presentándola como una persona incapaz de realizar su trabajo.

### **1.7.3. Fase de intervención de la dirección**

En esta fase los responsables jerárquicos se enteran del problema reportado por el acosador, quien los persuade para que tiendan a elaborar explicaciones basadas en las características individuales de la víctima, en lugar de los factores del entorno como la mala organización, un liderazgo deficiente, carga laboral inadecuada, etc.

Los directivos e incluso el personal de talento humano tienden a terminar rápidamente por el problema y cortar por lo sano. No le permiten a la víctima ejercer su derecho a ser escuchado, a una evaluación objetiva, a un juicio imparcial, a igualdad en el trato.

### **1.7.4. Fase de solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto**

Cuando la persona acosada busca ayuda especializada de profesionales psicólogos o psiquiatras, corre el peligro de recibir de antemano diagnósticos erróneos como: estrés, depresión, desajuste de personalidad, neurosis, trastornos de ansiedad, ataques de pánico, entre otros. Esto debido a que no siempre los especialistas reconocen que el problema tiene su origen en la organización, en la agresión externa continuada y mantenida, y no en la fragilidad de la víctima.

Cuando la empresa conoce que la víctima recibe algún tipo de tratamiento, el acosador aprovecha para tachar a la persona acosada como una persona loca y desajustada debido a sus problemas psicológicos. Con esto se destruye la imagen pública de la persona, quien sufre cada vez más porque se siente responsable de su propio acoso y ve afectada incluso su carrera profesional.

### **1.7.5. Fase de salida o exclusión de la organización**

En esta fase la víctima al no poder resistir el acoso, debido a la ansiedad extrema y viéndose sin otra opción, deciden terminar con la relación laboral por sí mismas. Si la angustia es insoportable, incluso llegan a quitarse de en medio atentando contra su propia vida, lo cual es una consecuencia fatal extrema.

Las víctimas que deciden resistir sin abandonar el lugar de trabajo y sin hacer frente al acoso, entran en un círculo de bajas laborales continuadas debido a los problemas de salud ocasionados por el estrés, incrementando así la posibilidad de ser despedidas por su bajo rendimiento o sus frecuentes ausencias.

## **1.8. CONSECUENCIAS DEL MOBBING**

### **1.8.1. En la salud física**

Debido a los ataques sistemáticos y continuos la salud física se ve afectada presentándose síntomas como:

- Fatiga crónica y debilidad
- Dificultad para conciliar el sueño
- Dolores de espalda y musculares
- Taquicardias y dolores en el pecho
- Dolores de estómago y abdominales
- Falta de apetito
- Sensación de nudo en la garganta
- Llanto y aislamiento
- Dificultades para concentrarse
- Depresión
- Irritabilidad
- Nerviosismo y agitación
- Sentimientos de inseguridad

### **1.8.2. Efectos psicológicos**

El acosado graba en su memoria las agresiones y humillaciones padecidas y vuelve a revivirlas una y otra vez a través de pensamientos, imágenes y emociones, especialmente en el momento

del sueño, en el que todo lo que se ha reprimido en el inconsciente por resultar doloroso entra de nuevo en la esfera de la actividad cognitiva (Piñuel, 2003)

El grado de estrés de la víctima de acoso aumenta cuando siente que:

- Dispone de poco o ningún control sobre el acoso del agresor.
- No es capaz de predecir el momento o la circunstancia del acoso.
- No hay posibilidades de mejorar en su situación personal o laboral.
- Carece del apoyo y la solidaridad de otros individuos como su cónyuge, su familia, sus compañeros de trabajo, sus amigos, autoridades, organismos legales, etc.

### **1.8.3. En las relaciones interpersonales**

El acoso laboral produce daños de enorme magnitud en la vida social de la víctima:

- Rechazo de los propios compañeros de trabajo, quienes optan por el silencio por temor a que el acosador tome represalias con ellos.
- Traición de los propios compañeros de trabajo, quienes confabulan con el acosador mediante calumnias, rumores, mentiras, falsos testimonios e información errónea que denigra a la víctima de acoso.
- Problemas de pareja debido a que el cónyuge desconoce la situación concreta por la que atraviesa una víctima de acoso laboral, y a la vez cuestiona la postura adoptada por la víctima quien de paso suele sentirse confundida, desorientada y enfada por este comportamiento de su pareja.
- Aislamiento y retraimiento de la víctima hacia sus familiares, abandono de amigos y huida de las personas de su entorno que se cansan del estrés y la obsesión de la víctima por su acoso.

#### **1.8.4. En la economía**

Las dificultades económicas son una consecuencia más del mobbing, que se presenta de diferentes formas:

- Abandono voluntario del trabajo
- Despido con o sin indemnización
- Reducción del salario y de la jornada laboral debido a ausencias
- Incapacidad de volver a trabajar debido a los problemas de salud física y emocional
- Dificultad de enfrentar sus compromisos económicos adquiridos
- Dificultad para encontrar otro empleo
- Agotamiento de los ahorros
- Venta obligada de propiedades

#### **1.8.5. En la esfera profesional**

El objetivo directo del mobbing es terminar con la empleabilidad de la víctima del siguiente modo:

- Se le deja durante temporadas enteras sin nada que hacer, con lo que el trabajador pierde la habilidad para desempeñar su trabajo de manera correcta.
- Se le critica constantemente para generarle dudas e inseguridad de modo que pierda la fe en sí mismo y se incremente la posibilidad de cometer errores en su trabajo.
- Se elimina la comunicación con el resto de compañeros de trabajo, de modo que no hay transferencia de conocimiento alguno.
- Se le impide capacitarse y formarse adecuadamente.
- Se distorsiona la calidad de su desempeño mediante evaluaciones negativas proporcionadas por el acosador.

Bajo estas circunstancias la persona acosada no puede pedir un traslado o cambiar de trabajo inmediatamente, así como se ve imposibilitada de enfrentarse a los ataques del acosador. Esto constituye un crimen en silencio que no deja huella aparentemente, pero que acaba con la

persona en cuanto que la destruye psicológicamente, y no solo afecta su trabajo sino va más allá porque se genera un círculo de problemas a nivel familiar y social.

#### **1.8.6. Consecuencias para la empresa**

Cuando se da una situación de acoso laboral, es un hecho notorio en el ambiente de trabajo y en la actividad productiva, desencadenándose las siguientes consecuencias:

- Mal clima laboral
- Pérdida de motivación e interés
- Pérdida de personas con gran valía, honradas e íntegras
- Aumento del absentismo y de las bajas laborales
- Pérdida de rentabilidad
- Deterioro de la imagen pública

### **1.9. IDENTIFICACIÓN DE MOBBING**

De acuerdo a las diferentes investigaciones realizadas sobre el acoso laboral, se encuentran diferentes test de mobbing, siendo el principal el publicado por el profesor de la Universidad de Alcalá de Henares, Iñaki Piñuel, especialista en mobbing.

Según Trixia Valle (Valle Herrera, 2011, pág. 21) se trata del “Cuestionario CISNEROS” (Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales), el cual ayuda a descubrir si se es víctima de acoso. Si una persona responde afirmativamente a una o más de las situaciones y si es algo reiterativo (más de dos veces por semana, todas las semanas por más de seis meses), entonces padece mobbing.

La regla es parecida a la regla de las “tres C” del bullying, es decir, que se cumpla con las tres C:

1. Que sea Constante
2. Que sea Contra alguien
3. Que sea Con intención

A continuación se detallan las preguntas del cuestionario en mención:

1. Mi jefe se niega a comunicar, hablar o reunirse conmigo
2. Me ignoran, me excluyen, fingen no verme, no me devuelven el saludo, o me hacen "la ley del hielo"
3. Me gritan o levantan la voz para intimidarme
4. Me interrumpen frecuentemente, impidiendo expresarme
5. Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo
6. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mis supuestas malas intenciones
7. Menosprecian y descartan mi trabajo sistemáticamente, sin importar lo que haga
8. Me acusan injustificada o falsamente de incumplimientos, errores o fallas, sin sustento, ni consistencia real.
9. Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas contra la empresa o los clientes para perjudicar mi imagen y reputación
10. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo con vistas a paralizarme y desestabilizarme
11. Se exageran y dramatizan de manera malintencionada pequeños errores para alterarme
12. Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, no renovación, despido, traslados forzosos, etc...)
13. Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional, restándole su valor, o atribuyéndolo a otros factores
14. Intentan persistentemente desmoralizarme mediante todo tipo de estrategias
15. Utilizan de manera malintencionada información o trabas para que me equivoque y después acusarme de las faltas

16. Controlan, supervisan o monitorean mi trabajo de forma malintencionada para obligarme a renunciar
17. Evalúan mi trabajo y desempeño sistemáticamente de forma negativa
18. Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia, y luego me acusan de no hacer nada o de ser flojo
19. Me asignan sin cesar nuevas tareas o trabajos, sin dejar que termine los anteriores, y me acusan de no terminar nada
20. Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido
21. Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias, para humillarme o agobiarme
22. Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética, para forzar mi criterio ético participando en "tranzas"
23. Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno
24. Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud, a propósito
25. Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad
26. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente
27. Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante clientes o proveedores
28. Intentan aislar me de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos
29. Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo
30. Quieren "hacerme explotar"

31. Envenenan a la gente a mi alrededor contándole todo tipo de calumnias o falsedades, poniéndolas en contra mía de manera malintencionada
32. Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, o me ponen apodos.
33. Recibo feroces e injustas críticas o burlas acerca de aspectos de mi vida profesional
34. Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios
35. Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio
36. Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme
37. Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí
38. Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo
39. Limitan malintencionadamente mi acceso a promociones, ascensos, cursos de formación o de capacitación para perjudicarme
40. Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables e inusuales
41. Modifican mis responsabilidades o mis cometidos sin comunicármelo
42. Me hacen insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas

Este cuestionario ha sido analizado por otros autores entendidos en el tema, quienes al realizar sus propias investigaciones han logrado determinar los aspectos más relevantes que permiten identificar la existencia del mobbing. Es así como surgió por ejemplo el test EAPA-T, el cual es utilizado en parte de la encuesta realizada en el presente estudio y se lo mencionará en los siguientes capítulos.

## **1.10. INFORMACIÓN DE INVESTIGACIONES REALIZADAS**

### **1.10.1. Investigación de Universidad de Guadalajara**

Al investigar en Internet sobre diferentes estudios realizados en diferentes países, se constata que el mobbing es un tema que es objeto de análisis en diferentes niveles tanto académico, como por los profesionales de recursos humanos y psicología. Por ejemplo el investigador mexicano Manuel Pando (La Nación, 2015), experto en temas de salud ocupacional, llevó a cabo un estudio entre el 2013 y 2014 con el objetivo de generar evidencia sobre la existencia del acoso psicológico, las diferentes circunstancias que atraviesan los trabajadores y los riesgos a los cuales se exponen no solo a nivel físico sino también a nivel psicológico.

Según la publicación del medio chileno La Nación (La Nación, 2015), Manuel Pando obtuvo como resultados estadísticas como:

La violencia psicológica laboral es una realidad inquietante en Chile. El país ocupa el segundo lugar de Latinoamérica en esta problemática y sólo es superado por Costa Rica, está muy por encima de Ecuador, que con una tasa de reconocimiento de apenas de un 3%, se ubica al final de una lista que hasta la fecha integran ocho países.

Las cifras que dan cuenta de esta realidad en el país son elocuentes: el 80% de los trabajadores - hombres y mujeres- admite haber sido víctima de algún tipo de violencia psicológica en su entorno laboral y un 12% reconoce haber sufrido acoso directo o “mobbing”.

En los países donde se da más importancia a este tipo de temas referentes a salud mental en el trabajo, es donde se detecta un mayor porcentaje de casos, precisamente porque las personas toman conciencia del problema y lo comunican o denuncian de ser el caso. Y otro dato interesante es que la mayoría de casos de mobbing se dan en las instituciones públicas, principalmente de las jefaturas hacia los subalternos.

### **1.10.2. Estadísticas en Europa**

La Asociación PRIDICAM Mobbing con sede en Madrid – España (Asociación PRIDICAM MobbingMadrid, 2014), realizó un estudio sobre los afectados de acoso laboral atendidos entre

el año 2013 y 2014, al hacer la comparación se menciona que hay un incremento del 27% de afectados.

A continuación se presentan datos estadísticos resultado de este estudio (Asociación PRIDICAM MobbingMadrid, 2014):

- El porcentaje de afectados por el mobbing en la administración pública es el 75%, mientras que en la empresa privada el porcentaje de afectados atendidos está en 25%.
- En el año 2013 se atendieron 250 casos de mobbing, mientras que en el 2014 la cifra se elevó a 318 casos.
- La mayoría de casos se presentan en las ciudades Madrid con una frecuencia de 25%, Andalucía con un 14%, Cataluña con un 10%, Islas Canarias con un 9% y Comunidad Valenciana con un 8%.
- Entre los servicios prestados a las víctimas de acoso psicológico están la orientación y asesoramiento personal, atención psicológica, asesoría y defensa jurídica.

### **1.10.3. Otros aspectos encontrados**

A continuación se hace referencia a algunos hallazgos fruto de los casos de mobbing analizados desde el punto de vista laboral y psicológico:

#### **1. Sobre la aparición del acoso psicológico**

El autor Tomás I. González (González Pondal, 2012, pág. 123) afirma que:

El mobbing aparece no desde que el sujeto es capaz de discernir cuanto con él se está haciendo, sino que nace desde el momento en que se han comenzado a desplegar las maniobras malhadadas e indignas.

Lo que determina, lo que conforma una figura no es el grado en el cual se percibe. El acoso está determinado por las acciones u omisiones que se han perpetrado o dejado de realizar en miras a la afectación psicológica de una persona.

A la hora de determinar la gravedad de cuánto ha repercutido el mobbing, los informes de los psiquiatras y los psicólogos se alzan como las fuentes reveladoras del nivel de problemas o dolencias que han padecido las víctimas tras las acciones indeseables de aquel que desplegó el acoso.

El mobbing puede darse durante un tiempo considerable, sin que la persona sea consciente de ello, es por eso que una vez que se detecta un caso se debe llevar a cabo una investigación realista que determine el tiempo de existencia del acoso, así como las pruebas y características el mismo, junto con las consecuencias que se han dado hacia la víctima y su entorno personal, laboral y familiar.

## **2. El tiempo que toma percibir la persecución**

No es posible definir con exactitud el tiempo que se demora un acosado en darse cuenta de que está siendo objeto de persecución. Una persona que constantemente recibe gritos, menosprecios, sobrecarga de trabajo o se la ignora por completa, tardará muy poco tiempo en darse cuenta de que es víctima de una situación inusual de maltrato.

El autor Tomás I. González (González Pondal, 2012, pág. 125) menciona:

Hay que distinguir entre la advertencia y sufrimiento. Mientras que la advertencia del acoso puede ser a las pocas semanas de comenzado el mismo, el sufrimiento aparecerá o no según la resistencia de la persona; hay quienes padecen prontamente los efectos de la persecución psicológica, mientras que otros pueden permanecer indiferentes al dolor pasado ya bastante tiempo del inicio del mobbing.

Desde un punto de vista subjetivo, cada persona asimila las cosas de diferente manera, lo que a una le afecta de inmediato a otra persona puede resultarle indiferente, por ello es necesario

analizar las circunstancias y personalidad de la víctima, para saber que sucedió en la realidad como para hablar de acoso psicológico.

### **3.- El concepto que el acosado tiene de sí mismo**

El acosado genera sentimientos de culpa, se siente inútil, piensa que sus acciones son la causa para que se le trate así. El trabajador se cree incapaz de realizar un trabajo que anteriormente realizaba bien, hasta el punto de sentirse como una persona mala o perversa.

Considerando que cada persona es un mundo diferente, puede reaccionar con agresividad ante las confrontaciones y maltratos, despertando el rechazo y odio hacia el acosador. O puede guardar en silencio el sufrimiento debido al aislamiento que padece, y entonces sentir la carga pesada de la culpa por algo que supone está haciendo mal.

### **4.- El mobbing produce daño o una enfermedad**

Hay que observar cada caso en concreto. A veces se tratará solamente de un daño como por ejemplo ciertos trastornos en su autoestima, falta de sueño, tensión y susceptibilidad. Otras veces, a causa del profundo daño que se ocasionó, el mobbing si puede causar una o varias enfermedades, según cómo repercute el flagelo en la psiquis del acosado.

Cualquier manifestación de acoso psicológico tarde o temprano trae secuelas para quien lo padece, al principio puede pasar inadvertido pero el mismo estado de salud se ve afectado con el tiempo y es ahí cuando generalmente la persona toma decisiones radicales por precautelar su salud tanto física, como mental y espiritual.

### **5.- Diferencias entre el estrés laboral, el síndrome de burn out y el acoso psicológico**

El autor Tomás I. González (González Pondal, 2012, pág. 132) menciona lo siguiente:

El estrés laboral es causado por el desgaste físico-psíquico que padece una persona a raíz de su actividad laboral. Se trata de tensiones suscitadas por variadísimas razones que repercuten en el trabajador y que traen aparejados problemas orgánicos y psicológicos.

Por su parte, el síndrome de burn out, también llamado síndrome de quemazón o desgaste profesional, es producto del desgaste que padece una persona, debido a que desarrolla una actividad de por sí conducente a un agotamiento intenso en quien la realiza.

El acoso laboral genera tensión y desgaste, pero producido como consecuencia de una persecución que, llevada a cabo con conocimiento y deliberación, tiende a la tortura anímica del semejante.

De más está decir que el acoso psicológico produce un estrés muy importante-además de otros problemas-, resultado de un estado de presión y asfixia existencial insufribles; y si hay personas que por haber sido acosadas han terminado por quitarse la vida, desde luego que bien pueden terminar “quemadas”.

El estrés puede ser un síntoma para la persona de que algo no está bien en su salud y en el ambiente donde labora. Hay formas de manejarlo, pero si se vuelve un problema grave, puede ser un factor que desencadene en conflictos laborales y dependiendo de los actores podría darse el acoso psicológico.

### **1.11. PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL**

Al hablar de productividad del personal, inicialmente se pueden identificar características y cualidades de la mano de obra de calidad como: lealtad, compromiso, responsabilidad, conocimientos profesionales, buena comunicación, participación, adaptación al cambio, trabajo en equipo.

Como menciona Prokopenko (Prokopenko, 1991, pág. 222), una mano de obra de alta calidad se caracteriza por un comportamiento productivo. Sólo el comportamiento en el trabajo de un obrero, ingeniero o gerente puede producir realmente cosas de una manera más o menos

productiva. A su vez, este comportamiento es el resultado de combinaciones complejas, pero muy distintas, de características personales y de la organización como:

- Actitudes hacia el trabajo
- Conocimientos teóricos y prácticos
- Oportunidades

### **1.11.1. Actitudes hacia el trabajo**

El comportamiento de un empleado y su actitud frente al trabajo inciden en su productividad, porque cuando existe motivación y las condiciones son adecuadas para llevar a cabo las tareas, incluyendo una asignación de trabajo de acuerdo al perfil y capacidades de la persona, ésta se siente motivada y su rendimiento es bueno.

Las actitudes se forman por sistemas de valores personales y colectivos propios de la familia y sociedad que rodea y conforma toda actividad humana. La cultura es un factor esencial que influye en las actitudes de los individuos, en su comportamiento y por tanto en su rendimiento. Existen culturas que motivan y promueven la participación de los trabajadores y otras que en cambio mantienen las políticas de sumisión y excesiva competencia y rivalidad.

Hay culturas donde los empleadores asumen una función paternalista, por ejemplo las relaciones de trabajo en el Japón tratan de hacer del lugar de trabajo un medio ambiente agradable, interesante y satisfactorio en el que es posible ganarse la vida, lo cual es bueno para el recurso humano. Sin embargo, el exceso de paternalismo puede tener consecuencias negativas dado que recompensa más la lealtad que el rendimiento.

Por tanto es necesario buscar un equilibrio y orientar las actitudes de modo que se logre la seguridad para el individuo y el rendimiento productivo. Existen formas de introducir una nueva cultura y comportamientos en la organización, donde los trabajadores tengan espacios para opinar y participen en la planificación según los objetivos empresariales. Cuando un trabajador es tomado en cuenta, siente que su trabajo es valorado y asume un compromiso de una forma diferente impactando positivamente al equipo y la empresa.

### 1.11.2. Conocimientos teóricos y prácticos

Los conocimientos teóricos y prácticos si bien se adquieren con la experiencia en el trabajo diario, también se perfeccionan con una adecuada planificación del recurso humano que contempla la selección, colocación, rotación en los puestos de trabajo, junto con la capacitación constante.

Las empresas seleccionan su personal en base al manual de competencias, de acuerdo a los perfiles que requieren las diferentes áreas. Se llevan a cabo pruebas de conocimiento técnico y pruebas psicométricas, que dan una idea general del nivel académico de los candidatos. Sin embargo, cada vez se está dando una mayor importancia a las cualidades personales aparte de los conocimientos técnicos. Algunos gerentes opinan que prefieren una persona que no tenga muchos títulos, pero que si tenga una buena actitud.

### 1.11.3. Oportunidades

La gestión de recursos humanos no solo es competencia de los gerentes, porque cuando se habla de mejorar la productividad se trata de un trabajo en equipo que involucra a los trabajadores, personal técnico y directivos. Según Prokopenko (Prokopenko, 1991), conviene examinar los factores que intervienen en la promoción y uso eficaz de la mano de obra como elemento clave del mejoramiento de la productividad:

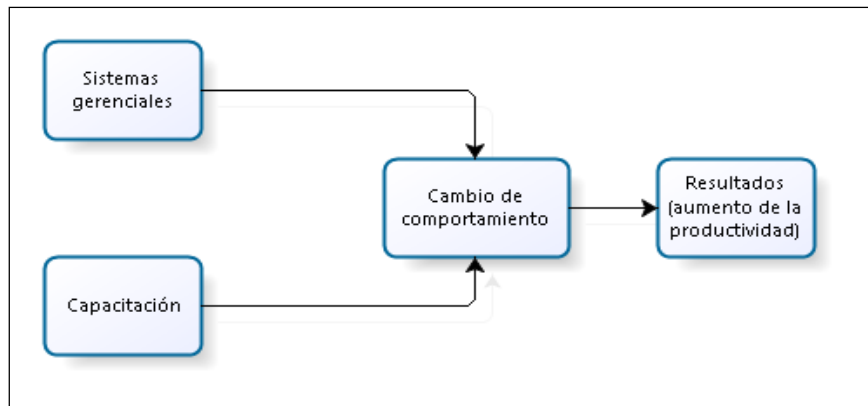
- **La función de la dirección:** Considera la forma cómo se organiza y ejecuta el trabajo, y por otro lado el medio ambiente que facilite las oportunidades para realizar un trabajo productivo. Un nuevo enfoque de la dirección consiste en valorar la cooperación y evitar la competencia destructiva, para insistir en el reconocimiento y la aceptación de los intereses y bienestar común.
- **La motivación:** Que puede ser monetaria y no monetaria. Es necesario que el trabajador tenga una mayor conciencia de pertenecer a la organización, y que se sienta en una atmósfera de confianza donde se reconozca su trabajo y pueda

desarrollarse como persona y profesionalmente. La motivación se acrecienta cuando se proporciona seguridad al trabajador, se brindan iguales oportunidades de crecimiento y se reconoce su contribución.

- **La participación:** Los trabajadores pueden participar en reuniones, grupos de trabajo, planes para formular sugerencias, debates y reuniones de estimulación de nuevas ideas. Esto tiene un efecto educativo y contribuye al proceso de cambio para crear un clima y actitudes adecuadas hacia el trabajo.
- **La capacitación:** Es un elemento clave para que toda la organización conozca sobre los fundamentos de productividad y sus implicaciones, y de esta manera estén preparados para los cambios y sean capaces de dar ideas de cómo mejorar cada día el trabajo que realizan. La planificación de la capacitación debe tomar en cuenta las necesidades de cada persona según su nivel educativo y cultural, la forma de enseñanza y qué se ha de enseñar.
- **La organización del trabajo y las condiciones de trabajo:** Dependiendo de la organización, es posible manejar horarios flexibles o trabajo desde casa por ejemplo, que dan al trabajador la oportunidad de aportar de una manera diferente y con un mayor compromiso con los resultados. Adicionalmente se pueden reestructurar las tareas, enriqueciéndolas y complementándolas como estrategia para evitar la frustración y monotonía.

#### **1.11.4. Flujo de Mejoramiento de la Productividad**

Según Bohan, para producir un resultado diferente al actual, es obvio que se necesita cambiar algo (Bohan, 2003). Algunas de las opciones que se puede examinar son: cambiar la tecnología, cambiar la manera en que se administra la compañía; en otras palabras, generar un cambio de comportamiento mediante un cambio en la manera de planear, controlar e informar.



**Figura 1.** Flujo de Mejoramiento de la Productividad  
**Fuente:** (Bohan, 2003)

La única constante en las empresas y en la vida es el cambio, por tanto si se quiere obtener un resultado diferente en una empresa en cuanto a la productividad del personal, el cambio debe venir desde los directivos, quienes deben suministrar diferentes tipos de sistemas de planeación, medición, control e información sobre las actividades que realiza su gente, y luego deben capacitar al nivel operativo para que utilicen de manera óptima estos sistemas.

La capacitación sobre temas de productividad es importante para todo el personal tanto a nivel operativo como a nivel directivo, el conocimiento adquirido sirve para la elaboración de planes de mejoramiento de la productividad donde cada persona asume un rol relevante y contribuye a la realización de los cambios pertinentes que surgirán efecto una vez ejecutados con el esfuerzo y compromiso de todos los participantes.

## 2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se explica el método de investigación utilizado en el presente proyecto.

#### 2.1.1. Enfoque

**Métodos cualitativos de investigación.-** Estos métodos se utilizan para recopilar información de manera flexible mediante observaciones o entrevistas, su procedimiento es inductivo y la comprobación de hipótesis no se basa en métodos estadísticos.

Dentro de estos métodos se encuentra el estudio de casos, que permite obtener conclusiones generales a partir del estudio de una situación particular que se ha presentado en la realidad.

(Herrera E., Medina F., & Naranjo L., 2008) menciona las características del enfoque de investigación predominantemente cualitativa:

- Más propio de las ciencias humanas
- Privilegia técnicas cualitativas
- Realidad única, irrepetible.
- Busca la comprensión de los fenómenos sociales
- Observación naturalista
- Enfoque contextualizado
- Perspectiva desde dentro
- Orientado a la formación de hipótesis
- Énfasis en el proceso
- No generalizable: estudio de casos en su contexto
- Holístico
- Asume una realidad dinámica
- Progreso de la ciencia es dialéctico

Los siguientes lineamientos están basados en lo mencionado por Carlos Méndez (Méndez Álvarez, 2011)

### **2.1.2. Modalidad básica de la investigación**

**Investigación de campo.-** Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

### **2.1.3. Tipo de estudio – nivel o tipo de investigación**

**Estudio descriptivo.-**Su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

### **2.1.4. Método de investigación**

**Método inductivo.-** Toma como referencia premisas verdaderas para el análisis del problema de investigación, para llegar a conclusiones de contenido más amplio.

### **2.1.5. Fuentes y Técnicas para la recolección de información**

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayor parte de las veces e usa el muestreo para la recolección de información, y la información obtenida se somete a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

En el presente estudio se utilizan cuestionarios y entrevistas como técnica para la recolección de datos. A continuación se detallan las fuentes de información.

- **Fuentes primarias**

Se obtuvo la información a través de entrevistas a personas que conozco personalmente y sé que han vivido esta experiencia de mobbing en el contexto de esta investigación. También se obtuvo información enviando vía correo

electrónico un cuestionario al grupo de colegas de las empresas seleccionadas para conocer si han sido afectados o no por esta situación en sus lugares de trabajo.

- **Fuentes secundarias**

Se utilizó libros, publicaciones, revistas, reportes publicados por instituciones públicas y privadas, y sitios Web.

## **2.2. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS PRIVADAS DE DESARROLLO DE SOFTWARE EN QUITO**

### **2.2.1. Competitividad Global**

El desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) tiene una relación directa con el desarrollo económico y social de una nación. Este concepto es compartido por Organismos de Cooperación y Asistencia Técnica tales como Naciones Unidas, Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

En términos de competitividad, el World Economic Forum (WEF) en su publicación “Reporte de Competitividad Global 2013-2014” (World Economic Forum, 2013), indica que Ecuador pasó del puesto 86 al puesto 71 en el ranking con un puntaje de 4.18 en el Índice de Competitividad Global (IGC) entre 148 países (Ver Anexo 1)

El ICG se basa en 12 pilares de competitividad que incluyen: Instituciones, Infraestructura, Estabilidad Macroeconómica, Salud y Educación Primaria, Educación Superior y Entrenamiento, Eficiencia en los mercados de bienes, Eficiencia en los mercados laborales, Sofisticación del mercado financiero, Preparación Tecnológica, Tamaño de mercado, Sofisticación de negocios, e Innovación.

Según datos de la ESPOL, Partner Institute de Ecuador en el Foro Económico Mundial, los valores correspondientes a los 12 pilares para Ecuador en el período de análisis 2013-2014 son (Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2014)

**Tabla 3:****Índice de Competitividad Global 2013-2014, tres factores y doce pilares**

<b>INDICADOR</b>	<b>ÍNDICE</b>	<b>RANKING</b> (ENTRE 148 PAÍSES)
<b>Total</b>	<b>4,18</b>	<b>71</b>
<b>I. Requerimientos Básicos</b>	<b>4,60</b>	<b>62</b>
1. Instituciones	3,60	92
2. Infraestructura	3,80	79
3. Estabilidad Macroeconómica	5,20	44
4. Salud y Educación Primaria	5,90	54
<b>II. Factores de Eficiencia</b>	<b>3,90</b>	<b>81</b>
5. Educación Superior y entrenamiento	4,20	71
6. Eficiencia en los Mercados de Bienes	4,00	106
7. Eficiencia en los Mercados Laborales	4,00	111
8. Sofisticación del Mercado Financiero	3,80	89
9. Preparación Tecnológica	3,50	82
10. Tamaño de Mercado	4,00	59
<b>III. Factores de Innovación</b>	<b>3,70</b>	<b>63</b>
11. Sofisticación de Negocios	4,00	69
12. Innovación	3,40	58

**Fuente:** (World Economic Forum, 2013)

Los pilares en los que Ecuador tiene el puntaje más alto son Estabilidad Macroeconómica (puntaje 5.20 que lo ubican en la posición 44 del ranking mundial), Salud y Educación Primaria (puntaje 5.90, posición 54), Educación Superior y entrenamiento (puntaje 4.20, posición 71). Estas cifras demuestran que se están promoviendo mejoras en los ámbitos de salud y educación, las mismas que influyen positivamente en el ámbito económico.

Los pilares en los que Ecuador tiene el puntaje más bajo son Innovación (puntaje 3.4 que lo ubican en la posición 58 del ranking mundial), Preparación tecnológica (3.5, posición 82) e Instituciones (3.6, posición 92). Estas cifras reflejan los problemas más comunes que

influyen en la competitividad y crecimiento económico sostenible, y que afectan a la productividad, niveles de ingreso y oportunidades para la población.

### **2.2.2. Industria del Software en Ecuador**

En la actualidad en Ecuador tanto en las empresas privadas como en las públicas se han incrementado los requerimientos de implementación de sistemas informáticos, con el fin de mejorar la competitividad y aprovechar las herramientas tecnológicas para mejorar la gestión interna reduciendo tiempos de respuesta en los diferentes servicios que prestan las instituciones a los clientes.

Según un estudio de competitividad realizado por la empresa Deloitte en el año 2010 (REVISTA GESTIÓN, 2010) se menciona:

El 32% de los encuestados considera que el país no cuenta con el nivel adecuado de tecnología, el 15% de los encuestados consideran que el Ecuador cuenta con los niveles de tecnología adecuados para ser más competitivos, mientras que 53% creen que está en proceso.

Si se analiza la empresa privada, principal generadora de trabajo de una economía, se ve en cambio que 87,5% de los encuestados opinan que su empresa es más competitiva frente al año anterior, siendo destacables los esfuerzos que realizan por mantener niveles de competitividad. Principalmente, se han realizado inversiones en procesos, nuevas tecnologías y en talento humano. El 44% de empresas encuestadas tienen certificaciones de calidad internacional, mientras que 32% están en proceso de obtenerlas. Además, 37% tienen proyectos de expansión a nuevos mercados, y 40% se encuentran trabajando en ello.

De acuerdo al estudio anterior, las empresas para mejorar la competitividad han invertido en primer lugar en el recurso humano, y en segundo lugar en tecnología. Esto confirma que dada la inminente necesidad de ser más competitivos en el mercado local y mundial, las empresas en Ecuador están incorporando cada vez más la tecnología como pieza clave para

el mejoramiento de sus procesos y operaciones, en este ámbito el desarrollo de software es una de las ramas de la tecnología con mayor importancia y cuya demanda es creciente.

Según la información publicada en la revista País Productivo del Ministerio de Industrias y Productividad en su edición de diciembre 2012, el presidente de la Asociación Ecuatoriana de Software, AESOFT, Sánchez (2012) comenta lo siguiente:

Según datos extraídos del estudio realizado por AESOFT en el 2011, el tamaño del mercado mundial de software y hardware es de 2,992 billones de dólares en 2010, siendo el 81% correspondiente a software y servicios.

Con relación al sector de TI en el Ecuador, según datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), en 2009 los ingresos de las empresas de este sector fueron de 1,050 millones de dólares; por su parte, el sector de software en el Ecuador alcanzó, en el mismo año, ingresos totales por 260 millones de dólares; existen alrededor de 600 empresas de software que generan más de 8.000 plazas de trabajo, según datos de 2011.

El sector de software presenta una importante evolución: una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 22,4% en los dos últimos años, pasando de 95 a 260 millones de dólares. En cuanto a las exportaciones de empresas de desarrollo o venta de software, las ventas fueron de 32 millones de dólares en el 2009. Si bien es cierto que los porcentajes de ingresos relacionados al software son la tercera parte de los ingresos totales de TI, el sector del software ha tenido un crecimiento constante durante los últimos años. (Sánchez, 2012, pág. 8)

Dado que en el Ecuador no existen fuentes de información oficiales para el sector de software y hardware, el estudio que hace la AESOFT ha sido estimado mediante fuentes primarias como son las bases de datos del Servicio de Rentas Internas, estadísticas del Banco Central del Ecuador, y estudios o análisis previos realizados sobre esta industria.

En la actualidad las empresas de desarrollo de software están haciendo uso de las tecnologías de la información como estrategia de competitividad y por este motivo el mercado de software tiene una tendencia creciente.

### 2.2.3. Empresas de Desarrollo de Software en Quito

A continuación se presentan las estadísticas sobre el número de empresas de desarrollo de software que existen en Quito y personal ocupado, según información del portal de la Superintendencia de Compañías para el año 2012 (Superintendencia de Compañías y Valores).

#### Número de Empresas

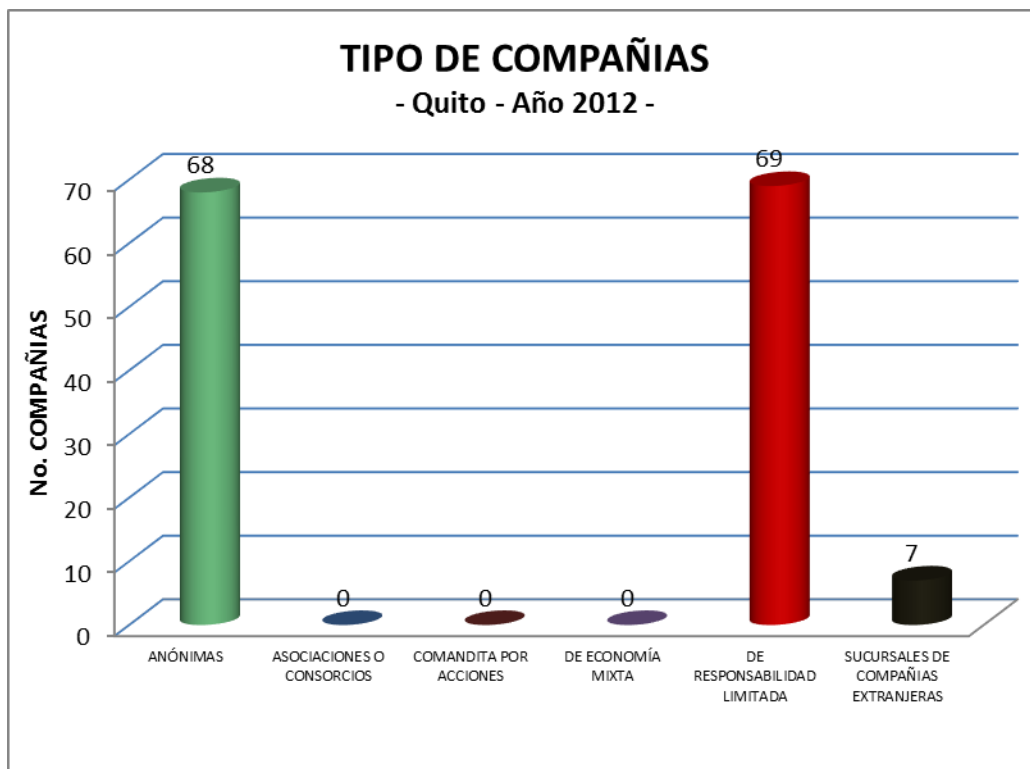
- **Por Tipo, Actividad, Región, Estado Legal e Intendencia.**
- La consulta se realizó bajo los siguientes parámetros de búsqueda:
- **Año:** 2012
- **Situación Geográfica:** Sierra – Pichincha – Quito
- **Intendencia:** Quito
- **Actividad Económica:** J6201.0 Actividades de programación informática
- **Estado Legal:** Activa

**Tabla 4:**

**Número de compañías por tipo y actividad J6201.0 en Quito al 2012**

<b>NÚMERO DE COMPAÑÍAS</b>	<b>2012</b>
ANÓNIMAS	68
ASOCIACIONES O CONSORCIOS	0
COMANDITA POR ACCIONES	0
DE ECONOMÍA MIXTA	0
DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	69
SUCURSALES DE COMPAÑÍAS EXTRANJERAS	7
<b>TOTAL NÚMERO DE COMPAÑÍAS</b>	<b>144</b>

**Fuente:** (Superintendencia de Compañías y Valores)



**Figura 2:** Número de compañías por tipo y actividad J6201.0 en Quito al 2012  
**Fuente:** (Superintendencia de Compañías y Valores)

#### 2.2.4. Información estadística – Personal Ocupado

La consulta se realizó bajo los siguientes parámetros de búsqueda:

- Año: 2012
- Situación Geográfica: Sierra – Pichincha – Quito
- Intendencia: Quito
- Actividad Económica: J6201.0 Actividades de programación informática

ANÁLISIS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA (CIU)		
J - INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
No. DE EMPLEADOS	AÑO 2012	TOTAL
J6190.0 - OTRAS ACTIVIDADES DE TELECOMUNICACIONES	2270	2270
J6110.0 - ACTIVIDADES DE TELECOMUNICACIONES ALÁMBRICAS	2156	2156
J6202.2 - GESTIÓN DE RECURSOS INFORMÁTICOS	1856	1856
J6120.0 - ACTIVIDADES DE TELECOMUNICACIONES INALÁMBRICAS	1802	1802
J6202.1 - ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA INFORMÁTICA Y DE GESTIÓN DE INSTALACIONES INFORMÁTICAS	1454	1454
J6201.0 - ACTIVIDADES DE PROGRAMACIÓN INFORMÁTICA	1239	1239
J6020.0 - PROGRAMACIÓN Y TRANSMISIONES DE TELEVISIÓN	936	936
J5914.0 - ACTIVIDADES DE EXHIBICIÓN DE PELÍCULAS CINEMATOGRAFICAS Y CINTAS DE VÍDEO	707	707
J5813.0 - PUBLICACIÓN DE PERIÓDICOS	655	655
J5820.0 - PUBLICACIÓN DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS	496	496
J6010.0 - TRANSMISIONES DE RADIO	387	387
J5811.0 - PUBLICACIÓN DE LIBROS	348	348
J6209.0 - OTRAS ACTIVIDADES DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN DE SERVICIOS INFORMÁTICOS	152	152
J5911.0 - ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN DE PELÍCULAS CINEMATOGRAFICAS, VÍDEOS, Y PROGRAMAS DE TELEVISIÓN	139	139
J5912.0 - ACTIVIDADES DE POSTPRODUCCIÓN DE PELÍCULAS CINEMATOGRAFICAS, VÍDEOS Y PROGRAMAS DE TELEVISIÓN	115	115
J6020.0 - ACTIVIDADES DE GRABACIÓN DE SONIDO Y EDICIÓN DE MÚSICA	106	106
J6130.0 - ACTIVIDADES DE TELECOMUNICACIONES POR SATÉLITE	43	43
J5819.0 - OTRAS ACTIVIDADES DE PUBLICACIÓN	32	32
J5812.0 - PUBLICACIÓN DE DIRECTORIOS Y LISTA DE CORREOS	17	17
J5913.0 - ACTIVIDADES DE DISTRIBUCIÓN DE PELÍCULAS CINEMATOGRAFICAS, VÍDEOS Y PROGRAMAS DE TELEVISIÓN	17	17
<b>TOTAL</b>	<b>14927</b>	<b>14927</b>

**Figura 3:** Número de empleados para compañías de actividad J6201.0 en Quito al 2012  
**Fuente:** (Superintendencia de Compañías y Valores)

Se observa que para la actividad J6201.0 Actividades de Programación Informática se tienen 1239 empleados.

### 2.3. SELECCIÓN DE LA MUESTRA REPRESENTATIVA

Según las estadísticas de la Superintendencia de Compañías y Valores, hasta el año 2012 existen 144 empresas en estado legal activas, que se dedican a “Actividades de Programación Informática” (Superintendencia de Compañías y Valores). El personal ocupado en estas empresas y con la actividad mencionada está en alrededor de 1239 personas.

Utilizando el muestreo de juicio o intencional y en base a los contactos y empresas conocidas en el medio por anteriores experiencias laborales y proyectos de consultoría, se escogieron 5 empresas de las más grandes a nivel nacional, y de esas empresas se seleccionaron 90 personas para el presente estudio.

Adicionalmente se seleccionaron 3 personas para las entrevistas, debido al acercamiento personal que se tenía conociendo que fueron víctimas de mobbing.

## **2.4. RECOPIACIÓN Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN**

El presente estudio se llevó a cabo mediante una encuesta online (Ver Anexo 2). Esta encuesta fue elaborada tomando como referencia el test EAPA-T (Escartín & Rodríguez, 2012), el cual se modificó según la necesidad y objetivos propios de esta investigación. Se adicionaron preguntas para saber qué opinión tienen las personas sobre el mobbing y qué medidas de prevención sugieren.

### 3. ANÁLISIS Y RESULTADOS

#### 3.1. EVALUACIÓN DEL MOBBING EN LAS EMPRESAS DE DESARROLLO DE SOFTWARE SELECCIONADAS EN EL PERÍODO DE ENERO A JUNIO 2015

##### 3.1.1. Exclusión de las celebraciones y actividades sociales

**Tabla 5:**

**Exclusión de celebraciones y actividades sociales**

CRITERIOS	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
0-Nunca	46	51%
1-Pocas veces al año o menos	36	40%
2-Una vez al mes o menos	2	2%
3-Algunas veces al mes	2	2%
4-Una vez a la semana	2	2%
5-Algunas veces a la semana	2	2%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 4:** Porcentaje de exclusión de celebraciones y actividades sociales

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 5 y Figura 4, el 2% de los encuestados consideran que han sido excluidos de las celebraciones y actividades sociales algunas veces a la semana, mientras que el 40% de los encuestados fueron excluidos de celebraciones y actividades

sociales pocas veces al año o menos. Cabe mencionar que el 51% de los encuestados no ha sido excluido de celebraciones y actividades sociales.

Por tanto se puede evidenciar que un pequeño grupo de empleados que laboran en las empresas privadas de desarrollo de software de la ciudad de Quito son víctimas de exclusión de eventos sociales.

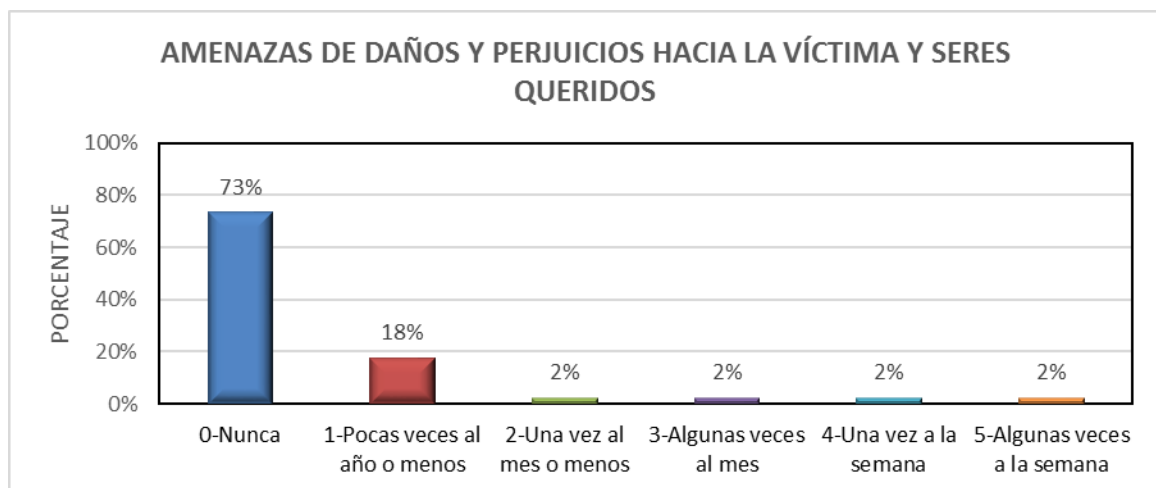
### 3.1.2. Amenazas de daños y perjuicios hacia la víctima o seres queridos

**Tabla 6:**

**Amenazas de daños y perjuicios hacia la víctima o seres queridos**

CRITERIOS	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
0-Nunca	66	73%
1-Pocas veces al año o menos	16	18%
2-Una vez al mes o menos	2	2%
3-Algunas veces al mes	2	2%
4-Una vez a la semana	2	2%
5-Algunas veces a la semana	2	2%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 5:** Porcentaje de amenazas de daños y perjuicios hacia la víctima o seres queridos

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 6 y Figura 5, el 2% de los encuestados consideran que han sido amenazados de daños y perjuicios hacia su integridad y su entorno familiar algunas

veces a la semana, mientras que el 73% de los encuestados nunca ha sido amenazado de daños y perjuicios.

Las amenazas de daños y perjuicios a los empleados de las empresas de desarrollo de software en la ciudad de Quito son en un porcentaje mínimo por semana. Mientras que si se considera los eventos anuales de acoso alcanzan un 18%, siendo un porcentaje considerable de empleados que sufre de acoso laboral con amenazas de daños y perjuicios a su integridad y su entorno familiar.

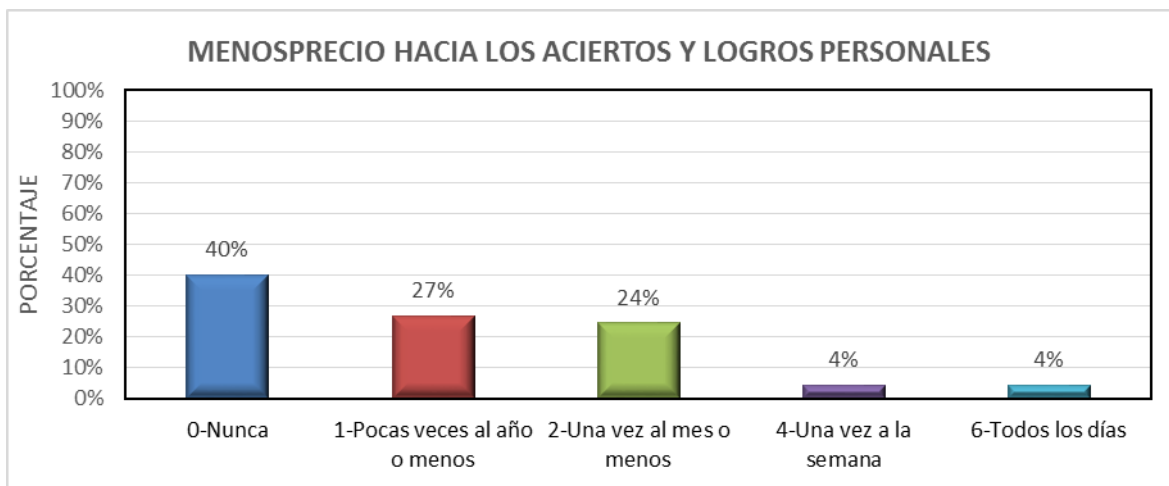
### 3.1.3. Menosprecio hacia los aciertos y logros personales

**Tabla 7:**

**Menosprecio hacia los aciertos y logros personales**

CRITERIOS	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
0-Nunca	36	40%
1-Pocas veces al año o menos	24	27%
2-Una vez al mes o menos	22	24%
4-Una vez a la semana	4	4%
6-Todos los días	4	4%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 6:** Porcentaje referente al menosprecio hacia los aciertos y logros personales

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 7 y Figura 6, el 24% de los encuestados consideran que han sufrido menosprecio hacia sus aciertos y logros personales una vez al mes o menos, el 27% de los encuestados consideran que han sufrido menosprecio hacia sus aciertos y logros personales pocas veces al año o menos, mientras que el 40% de los encuestados nunca ha sufrido menosprecio hacia sus logros.

El menosprecio hacia los logros alcanzados por los empleados de las empresas de desarrollo de software en la ciudad de Quito se da en un porcentaje mínimo por semana. Mientras que si se considera los eventos mensuales de menosprecio alcanzan un 24%, siendo un porcentaje considerable de empleados que sufre este tipo de menosprecio ante sus aciertos en lo profesional, laboral y personal.

El menosprecio en ocasiones es producto de la envidia del éxito de los demás, lo cual es una penosa realidad que se da en ciertos entornos donde la competencia es audaz al igual que la lucha de poderes. Desde otro punto de vista, un líder más bien se rodea de personas mejores que él para apalancarse en las habilidades del equipo y lograr las metas laborales propuestas.

Es bueno competir en el sentido de ser mejores cada día, pero se debe cuidar el ambiente de trabajo de manera que nadie haga de menos a los demás, sino que exista el respeto mutuo y valoración del trabajo que aporta cada uno en la compañía, así como la motivación necesaria para que no falten los deseos constantes de superación tanto a nivel personal como profesional.

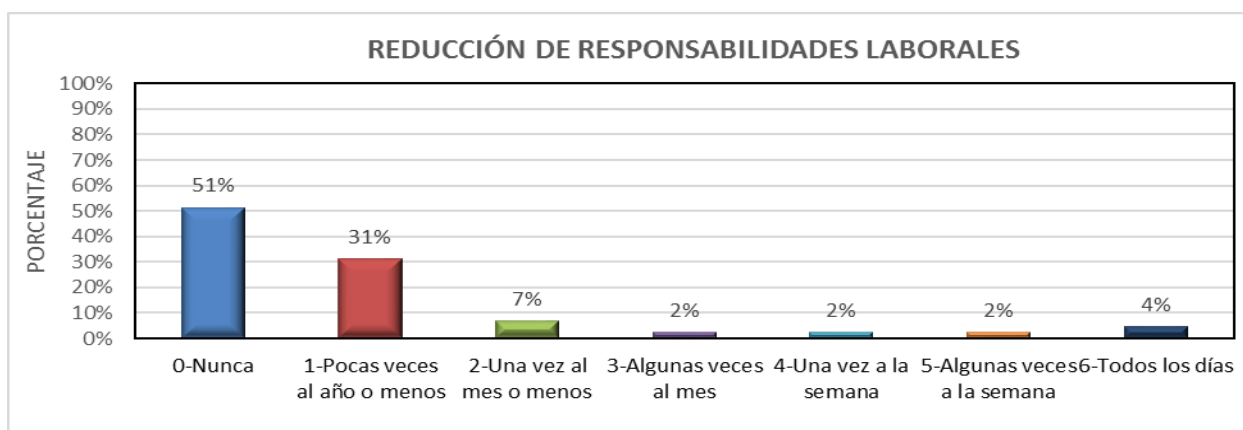
### 3.1.4. Reducción de responsabilidades laborales

**Tabla 8:**

#### **Reducción de responsabilidades laborales**

<b>CRITERIOS</b>	<b>No. RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
0-Nunca	46	51%
1-Pocas veces al año o menos	28	31%
2-Una vez al mes o menos	6	7%
3-Algunas veces al mes	2	2%
4-Una vez a la semana	2	2%
5-Algunas veces a la semana	2	2%
6-Todos los días	4	4%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 7:** Porcentaje de reducción de responsabilidades laborales

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 8 y Figura 7, el 7% de los encuestados consideran que les han reducido las responsabilidades laborales una vez al mes o menos, el 31% de los encuestados consideran que les han reducido las responsabilidades laborales pocas veces al año o menos, mientras que el 51% de los encuestados nunca ha pasado por esa situación de que le reduzcan las responsabilidades laborales.

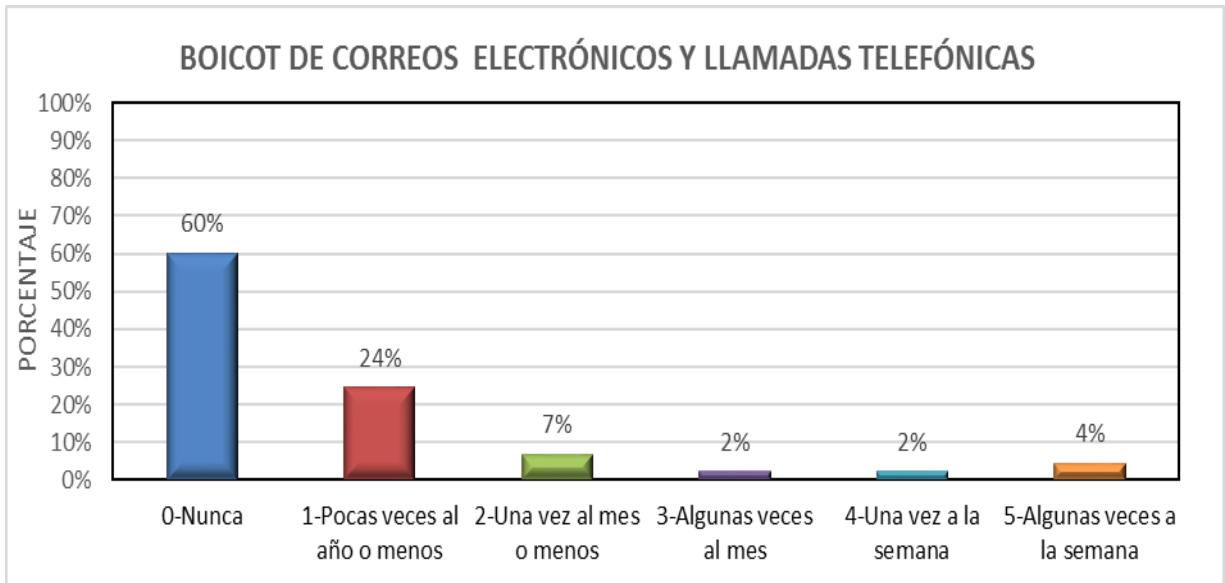
La reducción de responsabilidades laborales a los empleados de las empresas de desarrollo de software en la ciudad de Quito se da en un porcentaje mínimo por semana. Sin embargo, el 4% de los encuestados manifiesta que se ve afectado por este comportamiento negativo en el trabajo todos los días, lo cual lleva a pensar que es una realidad que se está dando en las empresas analizadas y que aunque sea mínimo el porcentaje está afectando a las personas y podría ser una causa de mobbing.

### 3.1.5. Boicot de correo electrónico y llamadas telefónicas.

**Tabla 9:**  
**Boicot de correo electrónico y llamadas telefónicas**

CRITERIOS	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
0-Nunca	54	60%
1-Pocas veces al año o menos	22	24%
2-Una vez al mes o menos	6	7%
3-Algunas veces al mes	2	2%
4-Una vez a la semana	2	2%
5-Algunas veces a la semana	4	4%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 8:** Porcentaje referente al boicot de correos electrónicos y llamadas telefónicas

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 9 y Figura 8, el 7% de los encuestados consideran que han sido excluidos de los servicios de correo electrónico o llamadas telefónica una vez al mes o menos, el 24% de los encuestados consideran que han sido excluidos de los servicios de correo electrónico o llamadas telefónica pocas veces al año o menos, mientras que el 60% de los encuestados nunca ha pasado por esa situación de exclusión de los servicios de correo electrónico o llamadas telefónicas.

El boicot de correos electrónicos y llamadas telefónicas a los empleados de las empresas de desarrollo de software en la ciudad de Quito se da en un porcentaje mínimo por semana. Sin embargo, el 4% de los encuestados manifiesta que se ve afectado por este comportamiento negativo en el trabajo algunas veces a la semana, entonces aunque sea mínimo el porcentaje este comportamiento negativo si puede considerarse una forma de hostigamiento que se da en nuestro medio.

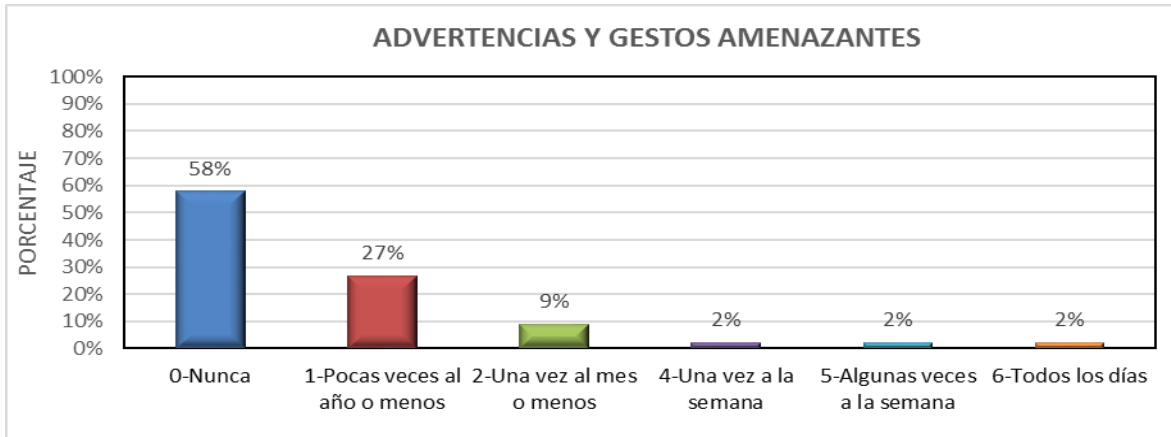
### 3.1.6. Recibir advertencias y gestos amenazantes

**Tabla 10:**

#### Recibir advertencias y gestos amenazantes

CRITERIOS	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
0-Nunca	52	58%
1-Pocas veces al año o menos	24	27%
2-Una vez al mes o menos	8	9%
4-Una vez a la semana	2	2%
5-Algunas veces a la semana	2	2%
6-Todos los días	2	2%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 9:** Porcentaje referente a advertencias y gestos amenazantes

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 10 y Figura 9, el 9% de los encuestados consideran que han recibido advertencias y gestos amenazantes una vez al mes o menos, el 27% de los encuestados consideran que han recibido advertencias y gestos amenazantes pocas veces al año o menos, mientras que el 58% de los encuestados nunca han recibido advertencias ni gestos amenazantes.

Las advertencias y gestos amenazantes dirigidos a los empleados de las empresas de desarrollo de software en la ciudad de Quito se dan en un porcentaje mínimo por semana. El 2% de los encuestados manifiesta que se ve afectado por este comportamiento negativo en el trabajo todos los días, entonces aunque sea mínimo el porcentaje este comportamiento

negativo si puede considerarse una forma de hostigamiento que se da en nuestro medio aunque no sea común.

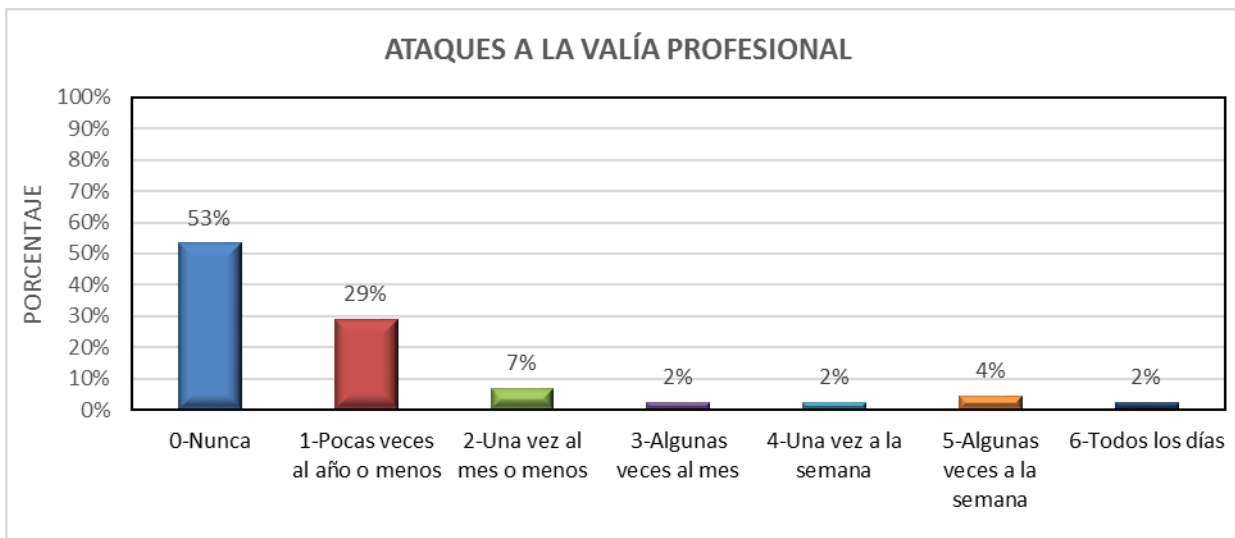
### 3.1.7. Ataques a la valía profesional

**Tabla 11:**

**Ataques a la valía profesional**

CRITERIOS	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
0-Nunca	48	53%
1-Pocas veces al año o menos	26	29%
2-Una vez al mes o menos	6	7%
3-Algunas veces al mes	2	2%
4-Una vez a la semana	2	2%
5-Algunas veces a la semana	4	4%
6-Todos los días	2	2%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 10:** Porcentaje referente a ataques a la valía profesional

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 11 y Figura 10, el 7% de los encuestados consideran que han sufrido ataques a su valía profesional una vez al mes o menos, el 29% de los encuestados

consideran que han sufrido ataques a su valía profesional pocas veces al año o menos, mientras que el 38% de los encuestados nunca han sufrido ataques a su valía profesional.

Los ataques a la valía profesional de los empleados de las empresas de desarrollo de software en la ciudad de Quito se dan en un porcentaje mínimo por semana. Sin embargo, el 4% de los encuestados manifiesta que se ve afectado por este comportamiento negativo en el trabajo algunas veces a la semana, entonces aunque sea mínimo el porcentaje este comportamiento negativo si puede considerarse una forma de hostigamiento que se da en nuestro medio aunque no sea tan común ni frecuente.

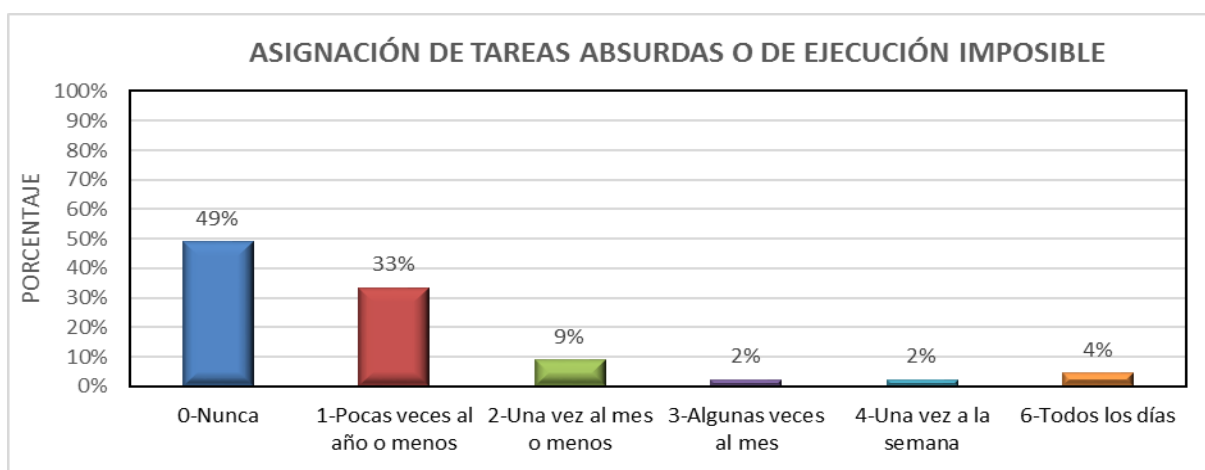
### 3.1.8. Asignación de tareas absurdas o de ejecución imposible

**Tabla 12:**

**Asignación de tareas absurdas o de ejecución imposible**

CRITERIOS	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
0-Nunca	44	49%
1-Pocas veces al año o menos	30	33%
2-Una vez al mes o menos	8	9%
3-Algunas veces al mes	2	2%
4-Una vez a la semana	2	2%
6-Todos los días	4	4%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 11:** Porcentaje referente a la asignación de tareas de ejecución imposible

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 12 y Figura 11, el 9% de los encuestados consideran que han atravesado la situación de que les asignen tareas absurdas o de ejecución imposible una vez al mes o menos, el 33% de los encuestados consideran que han atravesado la situación de que les asignen tareas absurdas o de ejecución imposible pocas veces al año o menos, mientras que el 49% de los encuestados nunca han atravesado la situación de que les asignen tareas absurdas o de ejecución imposible

La asignación de tareas absurdas o de ejecución imposible a los empleados de las empresas de desarrollo de software en la ciudad de Quito se da en un porcentaje mínimo por semana. Sin embargo, el 4% de los encuestados manifiesta que se ve afectado por este comportamiento negativo en el trabajo todos los días, entonces aunque sea mínimo el porcentaje este comportamiento negativo si puede considerarse una forma de hostigamiento que se da en nuestro medio.

Este comportamiento puede darse por la falta de claridad de las metas y objetivos organizacionales y del área que tiene a cargo un líder, cuya falta de planificación conlleva a la asignación de tareas muchas veces sin sentido. Otra razón puede ser que quiera sacar del equipo a una persona y por eso no la toma en cuenta, lo cual es un comportamiento típico de un posible acosador en términos laborales.

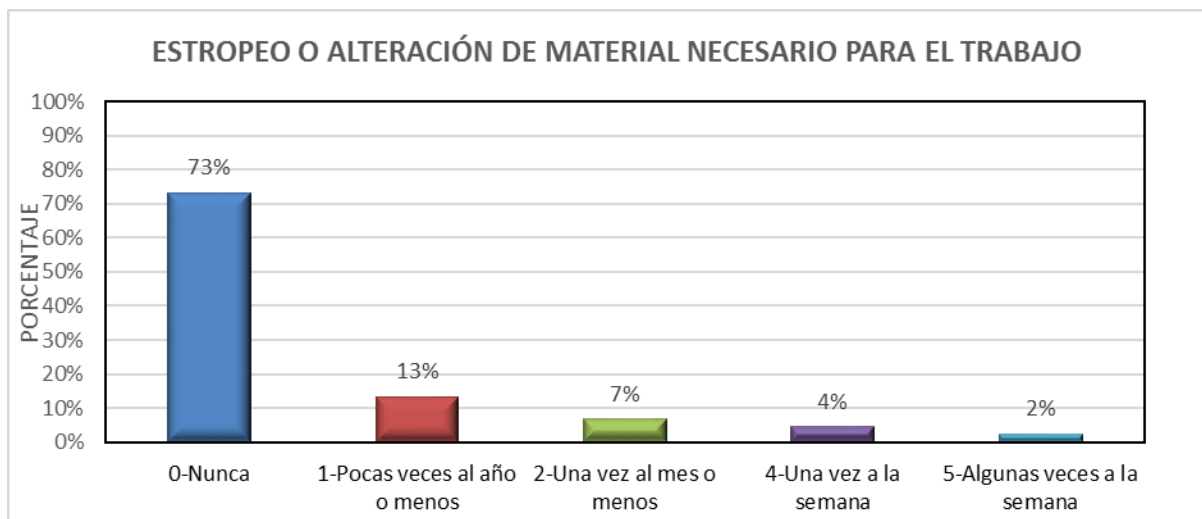
### 3.1.9. Estropeo o alteración de material necesario para el trabajo

**Tabla 13:**

#### **Estropeo o alteración de material necesario para el trabajo**

<b>CRITERIOS</b>	<b>No. RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
0-Nunca	66	73%
1-Pocas veces al año o menos	12	13%
2-Una vez al mes o menos	6	7%
4-Una vez a la semana	4	4%
5-Algunas veces a la semana	2	2%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 12:** Porcentaje referente al estropeo o alteración de material necesario para el trabajo  
**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 13 y Figura 12, el 7% de los encuestados consideran que han atravesado la situación de alteración de su material de trabajo una vez al mes o menos, el 13% de los encuestados consideran que han atravesado la situación de alteración de su material de trabajo pocas veces al año o menos, mientras que el 73% de los encuestados nunca han atravesado la situación de alteración de su material de trabajo.

La alteración o daño del material de trabajo necesario para los empleados de las empresas de desarrollo de software en la ciudad de Quito se da en un porcentaje mínimo por semana. El 4% de los encuestados manifiesta que se ve afectado por este comportamiento negativo en el trabajo una vez a la semana, lo cual es un porcentaje mínimo que al parecer no es relevante, pero podría ser una forma de hostigamiento aunque no sea común.

Aunque no sea frecuente este comportamiento puede darse en la última fase del mobbing que es la salida o exclusión de la persona de la organización, donde la persona ha sido menospreciada al punto de que llega al trabajo y se encuentra que la información con la cual trabajaba en un directorio compartido está bloqueada sin más por ejemplo.

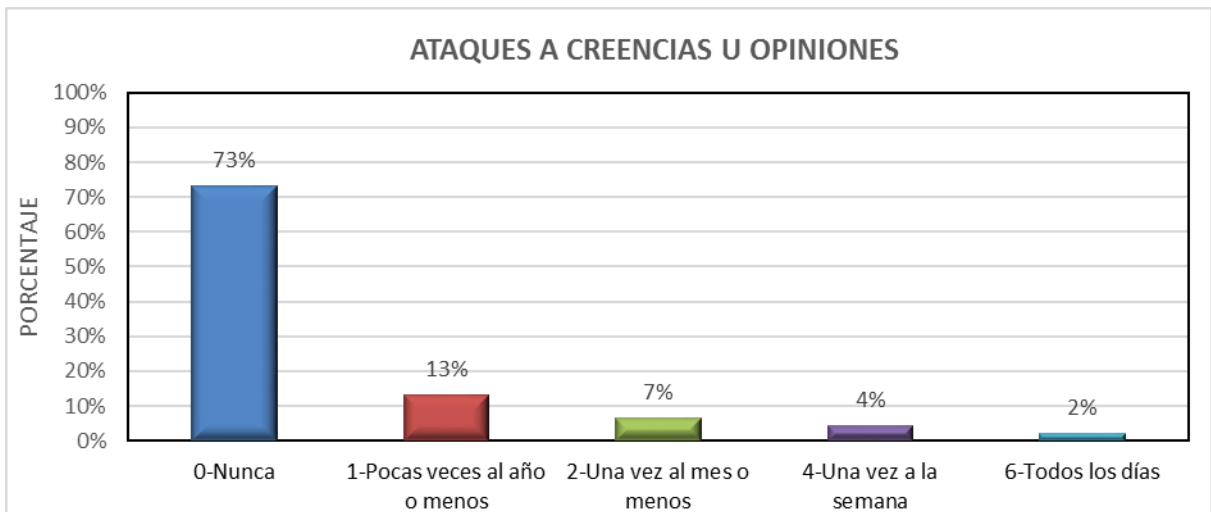
### 3.1.10. Ataques a creencias u opiniones

**Tabla 14:**

#### Ataques a creencias u opiniones

CRITERIOS	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
0-Nunca	54	73%
1-Pocas veces al año o menos	18	13%
2-Una vez al mes o menos	14	7%
4-Una vez a la semana	2	4%
6-Todos los días	2	2%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 13:** Porcentaje referente a ataques a creencias u opiniones

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 14 y Figura 13, el 7% de los encuestados consideran que han sufrido ataques a sus creencias y opiniones una vez al mes o menos, el 13% de los encuestados consideran que han sufrido ataques a sus creencias y opiniones pocas veces al año o menos, mientras que el 73% de los encuestados nunca han sufrido ataques a sus creencias y opiniones.

Los ataques a las creencias y opiniones de los empleados de las empresas de desarrollo de software en la ciudad de Quito se da en un porcentaje mínimo por semana. Sin embargo, el

2% de los encuestados manifiesta que se ve afectado por este comportamiento negativo en el trabajo todos los días, lo cual es un porcentaje mínimo que al parecer no es relevante, pero podría ser una forma de hostigamiento.

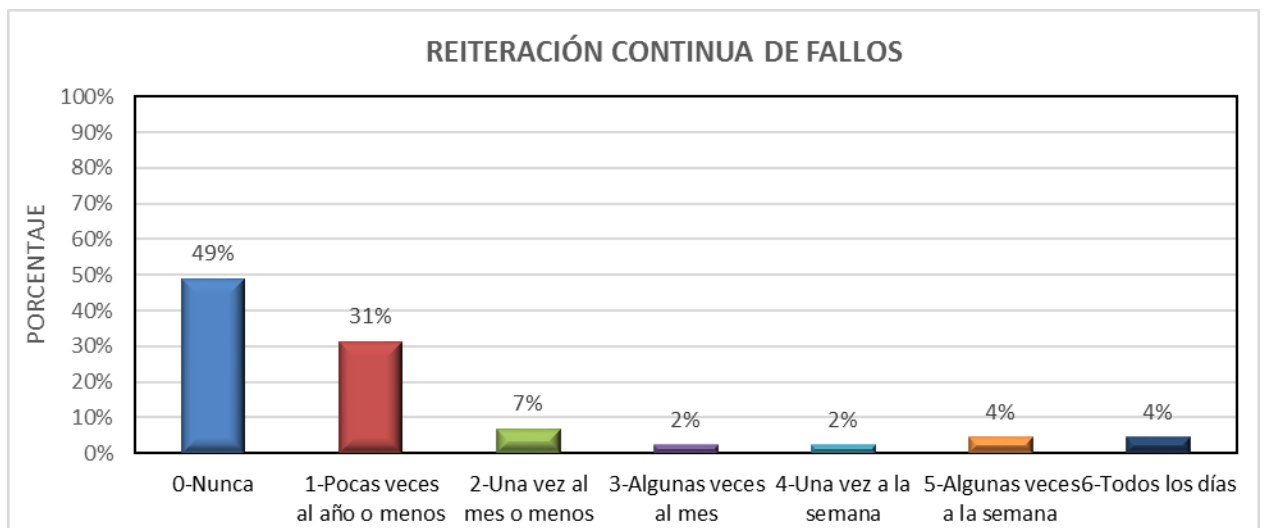
### 3.1.11. Reiteración continua de los fallos

**Tabla 15:**

**Reiteración continúa de fallos**

CRITERIOS	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
0-Nunca	44	49%
1-Pocas veces al año o menos	28	31%
2-Una vez al mes o menos	6	7%
3-Algunas veces al mes	2	2%
4-Una vez a la semana	2	2%
5-Algunas veces a la semana	4	4%
6-Todos los días	4	4%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 14:** Porcentaje de reiteración continua de fallos

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 15 y Figura 14, el 7% de los encuestados consideran que han atravesado la situación de reiteración continua de fallos una vez al mes o menos, el 31% de los encuestados consideran que han atravesado la situación de reiteración continua de

fallos pocas veces al año o menos, mientras que el 49% de los encuestados nunca han atravesado la situación de reiteración continua de fallos.

La reiteración continua de fallos a los empleados de las empresas de desarrollo de software en la ciudad de Quito se da en un porcentaje mínimo por semana. Sin embargo, el 4% de los encuestados manifiesta que se ve afectado por este comportamiento negativo en el trabajo todos los días, lo cual aunque sea un porcentaje mínimo lleva a imaginarse la situación donde comúnmente se busca un culpable y siempre es el mismo.

El hostigamiento al repetirle constantemente a una persona sus errores hace que cometa más errores la mayoría de veces, puesto que por temor a equivocarse y recibir reclamos puede caer en situaciones críticas. En este escenario un acosador busca acabar con la persona, aludiendo su ineficiencia por el cometimiento de errores. Si la persona no reacciona y pone un alto a esta situación, podría ser una causa de mobbing.

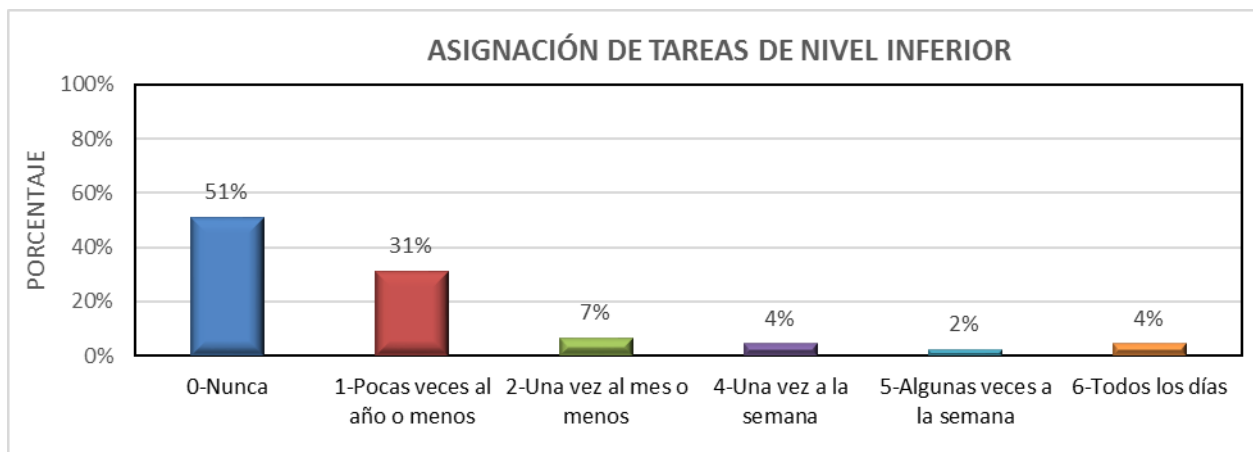
### 3.1.12. Asignación de tareas de nivel inferior

**Tabla 16:**

#### **Asignación de tareas de nivel inferior**

<b>CRITERIOS</b>	<b>No. RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
0-Nunca	46	51%
1-Pocas veces al año o menos	28	31%
2-Una vez al mes o menos	6	7%
4-Una vez a la semana	4	4%
5-Algunas veces a la semana	2	2%
6-Todos los días	4	4%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 15:** Porcentaje referente a asignación de tareas de nivel inferior

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 16 y Figura 15, el 7% de los encuestados consideran que han atravesado la situación de asignación de tareas de nivel inferior una vez al mes o menos, el 31% de los encuestados consideran que han atravesado la situación de asignación de tareas de nivel inferior pocas veces al año o menos, mientras que el 51% de los encuestados nunca han atravesado la situación de asignación de tareas de nivel inferior.

La asignación de tareas de nivel inferior a los empleados de las empresas de desarrollo de software en la ciudad de Quito se da en un porcentaje mínimo por semana. Sin embargo, el 4% de los encuestados manifiesta que se ve afectado por este comportamiento negativo en el trabajo todos los días, lo cual aunque sea un porcentaje mínimo no deja de considerarse una posible forma de hostigamiento.

La asignación de tareas de nivel inferior demuestra una falta de planificación y valoración de la persona, puesto que el empleado que realiza tareas de nivel inferior a su perfil profesional siente que no son valoradas sus capacidades o que no hay la suficiente confianza del líder para asignarle responsabilidades mayores.

Todo líder debería preocuparse por identificar y conocer las habilidades de las personas de su equipo, para asignarles responsabilidades adecuadas con su perfil y nivel profesional y de esta manera lograr mejores resultados en el trabajo. Si no se conoce para qué son buenas las personas, capaz se está desperdiciando un talento y en cualquier momento abandonará la organización por voluntad propia o debido al ambiente de descontento y desconfianza que podría generarse.

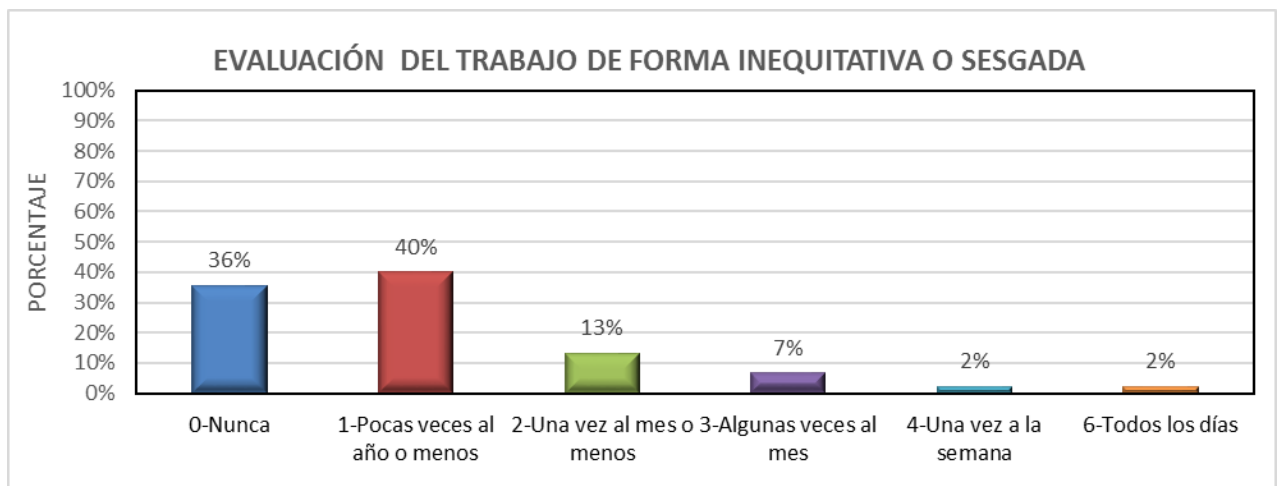
### 3.1.13. Evaluación del trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada

**Tabla 17:**

#### Evaluación del trabajo de manera inequitativa

CRITERIOS	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
0-Nunca	32	36%
1-Pocas veces al año o menos	36	40%
2-Una vez al mes o menos	12	13%
3-Algunas veces al mes	6	7%
4-Una vez a la semana	2	2%
6-Todos los días	2	2%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 16:** Porcentaje referente a evaluación del trabajo de forma inequitativa

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 17 y Figura 16, el 13% de los encuestados consideran que han sido evaluados de forma inequitativa o sesgada una vez al mes o menos, el 40% de los encuestados consideran que han sido evaluados de forma inequitativa o sesgada pocas veces al año o menos, mientras que el 36% de los encuestados nunca han sido evaluados de forma inequitativa o sesgada.

La evaluación de forma inequitativa o sesgada a los empleados de las empresas de desarrollo de software en la ciudad de Quito se da en un porcentaje mínimo por semana. Sin embargo, el 7% de los encuestados manifiesta que se ve afectado por este comportamiento negativo

en el trabajo algunas veces al mes, si bien es un porcentaje mínimo no deja de considerarse una posible forma de hostigamiento aunque no sea tan común.

La evaluación del trabajo depende de la planificación, puede ser mensual, semanal o la típica evaluación anual que se realiza en la mayoría de empresas. Para evaluar el trabajo de una persona es necesario tener un punto de partida, que aunque no sea un cronograma estricto de trabajo bien pueden ser los objetivos semanales o mensuales planteados a nivel interno y por el propio trabajador. En este sentido se debe tener claridad en las metas que se quieren alcanzar, para que los trabajadores sepan hacia donde llegar y no pierdan el tiempo en tareas repetitivas o sin sentido.

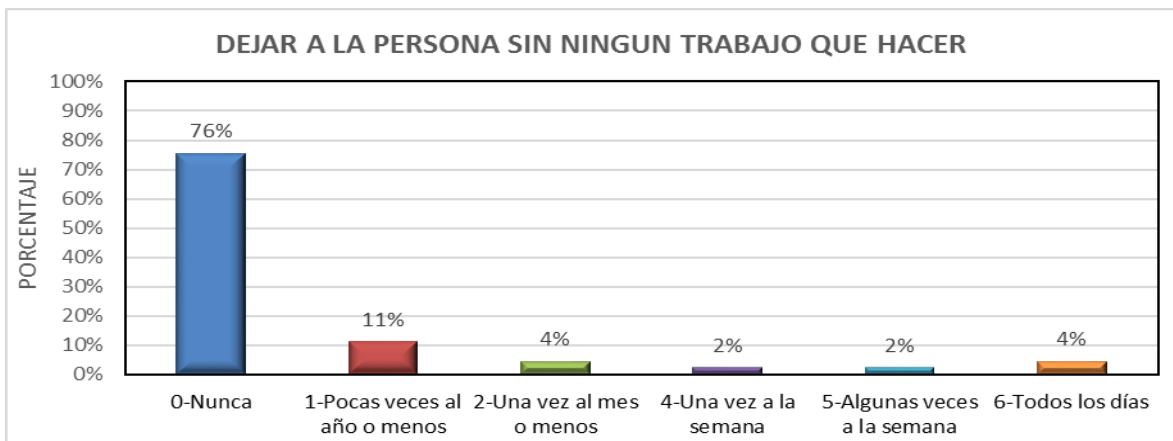
### 3.1.14. Dejar a la persona sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia

**Tabla 18:**

**Dejar a la persona sin ningún trabajo que hacer**

CRITERIOS	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
0-Nunca	68	76%
1-Pocas veces al año o menos	10	11%
2-Una vez al mes o menos	4	4%
4-Una vez a la semana	2	2%
5-Algunas veces a la semana	2	2%
6-Todos los días	4	4%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 17:** Porcentaje referente a dejar a la persona sin ningún trabajo que hacer

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 18 y Figura 17, el 4% de los encuestados consideran que han atravesado la situación de quedarse sin ningún trabajo que hacer una vez al mes o menos, el 11% de los encuestados consideran que han atravesado la situación de quedarse sin ningún trabajo que hacer pocas veces al año o menos, mientras que el 76% de los encuestados nunca han atravesado la situación de quedarse sin ningún trabajo que hacer.

El dejar sin ningún trabajo que hacer a los empleados de las empresas de desarrollo de software en la ciudad de Quito se da en un porcentaje mínimo por semana. Sin embargo, el 4% de los encuestados manifiesta que se ve afectado por este comportamiento negativo en el trabajo todos los días, lo cual lleva a pensar que se trate de algún caso puntual donde hubieron días que bajó la carga laboral sin que necesariamente se trate de una situación de hostigamiento.

Por otro lado, este comportamiento también podría darse en la última fase del mobbing de exclusión y salida de la persona de la organización, puesto que hay casos donde la persona no es tomada en cuenta para nada al punto de que llega al lugar de trabajo y ya no tiene ninguna tarea que hacer, y por más que quiera tomar la iniciativa está tan afectada que no tiene ánimo ni concentración mental.

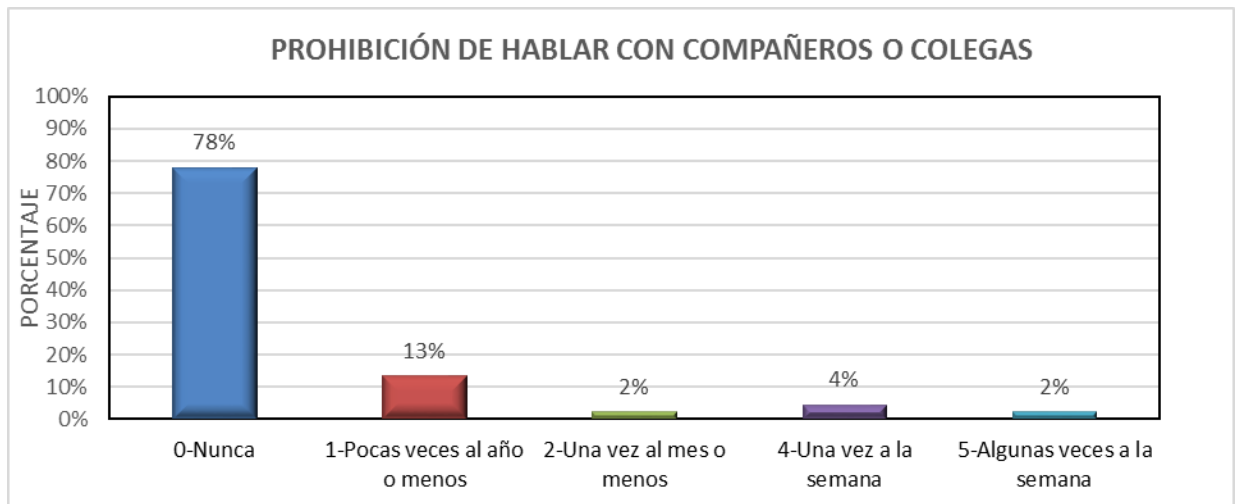
### 3.1.15. Prohibición de hablar con compañeros o colegas

**Tabla 19:**

#### **Prohibición de hablar con compañeros o colegas**

<b>CRITERIOS</b>	<b>No. RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
0-Nunca	70	78%
1-Pocas veces al año o menos	12	13%
2-Una vez al mes o menos	2	2%
4-Una vez a la semana	4	4%
5-Algunas veces a la semana	2	2%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 18:** Porcentaje referente a la prohibición de hablar con compañeros o colegas

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 19 y Figura 18, el 4% de los encuestados consideran que han atravesado la situación de que sus compañeros o colegas no le dirijan la palabra una vez a la semana, el 13% de los encuestados consideran que han atravesado la situación de que sus compañeros o colegas no le dirijan la palabra pocas veces al año o menos, mientras que el 78% de los encuestados nunca han atravesado la situación de que sus compañeros o colegas no le dirijan la palabra.

El prohibir que los compañeros se comuniquen con los empleados de las empresas de desarrollo de software en la ciudad de Quito se da en un porcentaje mínimo por semana. Sin embargo, el 4% de los encuestados manifiesta que se ve afectado por este comportamiento negativo en el trabajo una vez a la semana, esto podría darse en algún caso puntual donde hubo algún conflicto que causó malestar y llevó a estar en silencio para evitar discusiones, sin que necesariamente se trate de una situación de hostigamiento. Por otro lado, este comportamiento también podría darse en las diferentes fases del mobbing, donde las críticas han afectado tanto a la víctima al punto que todos saben de la situación de acoso pero no se atreven a hablar para evitarse conflictos y también por temor a represalias.

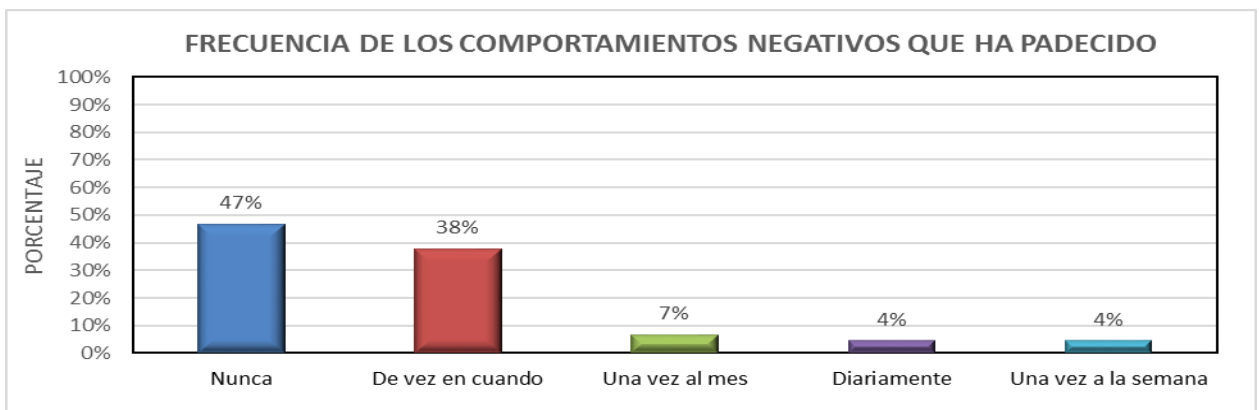
### 3.1.16. Frecuencia de los comportamientos negativos que ha padecido en conjunto

**Tabla 20:**

**Frecuencia de los comportamientos negativos que ha padecido**

CRITERIOS	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	42	47%
De vez en cuando	34	38%
Una vez al mes	6	7%
Diariamente	4	4%
Una vez a la semana	4	4%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 19:** Porcentaje sobre frecuencia de los comportamientos negativos que ha padecido

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 20 y Figura 19, el 4% de los encuestados consideran que han sufrido todos estos comportamientos negativos en el trabajo una vez a la semana, el 38% de los encuestados consideran que han sufrido todos estos comportamientos negativos en el trabajo de vez en cuando, mientras que el 47% de los encuestados nunca han sufrido estos comportamientos negativos en el trabajo.

Al analizar la frecuencia de todo el conjunto de comportamientos negativos que han padecido los empleados de las empresas de desarrollo de software en la ciudad de Quito, se encuentra que se dan en un porcentaje mínimo en el día, por semana y por mes. Sin embargo, el 38% de los encuestados manifiesta que se ve afectado por este conjunto de comportamientos negativos en el trabajo de vez en cuando, lo cual indica que nadie está exento de que le pase alguna de estas situaciones pero tampoco es una regla.

El hecho de que el 47% de los encuestados afirme que nunca ha sufrido estos comportamientos negativos es un buen indicio de que los ambientes laborales en las empresas privadas de desarrollo de software en Quito no están tan afectados por situaciones que generen hostigamiento psicológico y afectaciones graves a la salud de los trabajadores.

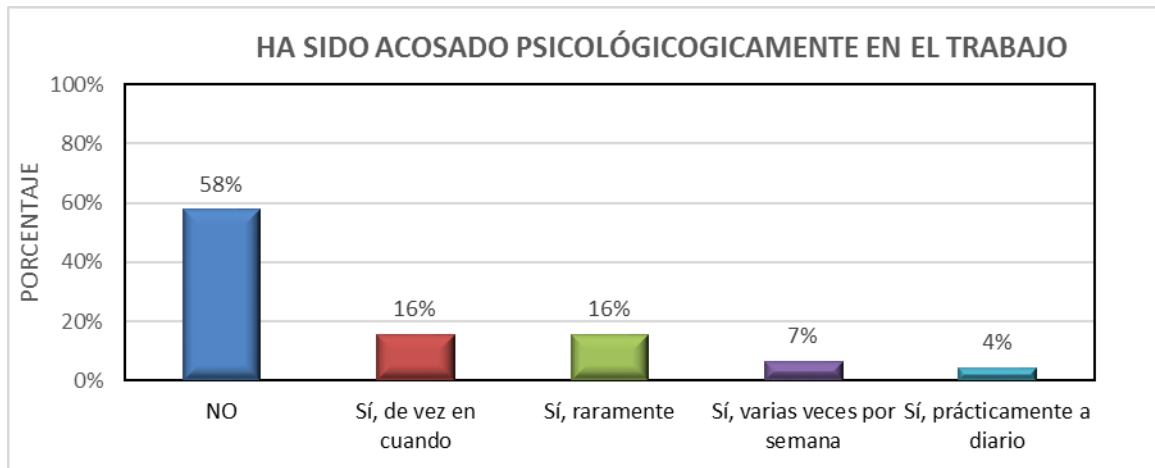
### 3.1.17. Incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo

**Tabla 21:**

**Incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo**

CRITERIOS	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
NO	52	58%
Sí, de vez en cuando	14	16%
Sí, raramente	14	16%
Sí, varias veces por semana	6	7%
Sí, prácticamente a diario	4	4%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 20:** Porcentaje de incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 21 y Figura 20, el 4% de los encuestados consideran que han sido acosados psicológicamente a diario en el trabajo, el 16% de los encuestados consideran que han sido acosados psicológicamente en el trabajo de vez en cuando, mientras que el 58% de los encuestados nunca han sido acosados psicológicamente en el trabajo.

Al analizar la frecuencia de todo el conjunto de acoso psicológico que han padecido los empleados de las empresas de desarrollo de software en la ciudad de Quito, se encuentra que se dan en un porcentaje mínimo en el día, por semana y por mes. Sin embargo, el 16% de los encuestados manifiesta que se ve afectado por el acoso psicológico en el trabajo de vez en cuando.

De los resultados del análisis, se observa que el 58% de los encuestados afirmaron que nunca han sido acosados psicológicamente en el trabajo, por tanto es un buen indicio de que los ambientes laborales en las empresas privadas de desarrollo de software en Quito no están tan afectados por situaciones de acoso psicológico en el trabajo.

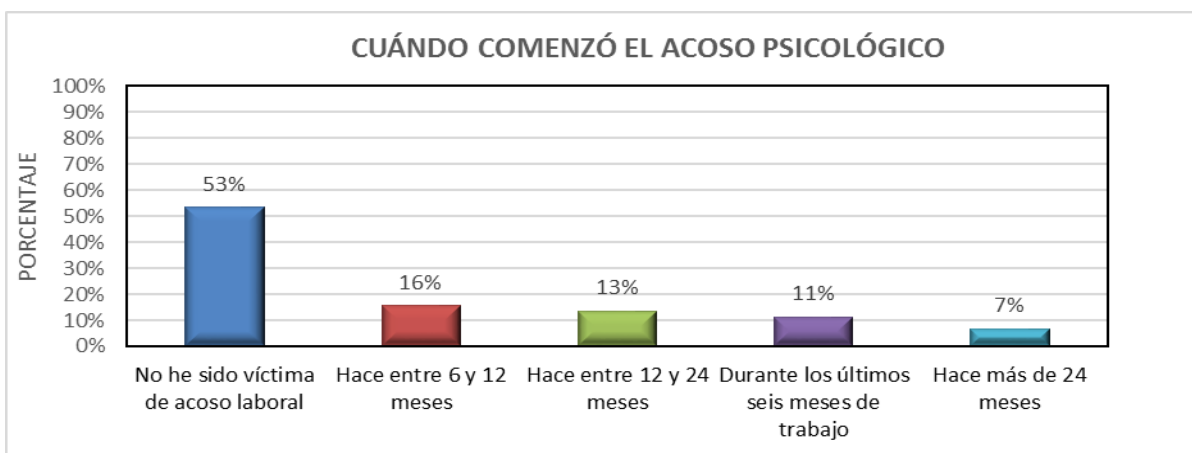
### 3.1.18. ¿Cuándo comenzó el acoso psicológico?

**Tabla 22:**

**Cuando comenzó el acoso psicológico**

CRITERIOS	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
No he sido víctima de acoso laboral	48	53%
Hace entre 6 y 12 meses	14	16%
Hace entre 12 y 24 meses	12	13%
Durante los últimos seis meses de trabajo	10	11%
Hace más de 24 meses	6	7%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 21:** Porcentaje referente a cuando comenzó el acoso psicológico

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 22 y Figura 21, el 11% de los encuestados manifestaron que han sido acosados durante los últimos seis meses, mientras que el 53% de los encuestados no han sido víctima de acosados laboral en el trabajo.

Del análisis de las frecuencias de todo el conjunto de acoso psicológico que han padecido los empleados de las empresas de desarrollo de software en la ciudad de Quito, se visualiza que se dan en un porcentaje considerable en los últimos seis meses. Sin embargo, el 16% de los encuestados manifestaron que fueron afectados por acoso psicológico en el trabajo entre 6 y 12 meses.

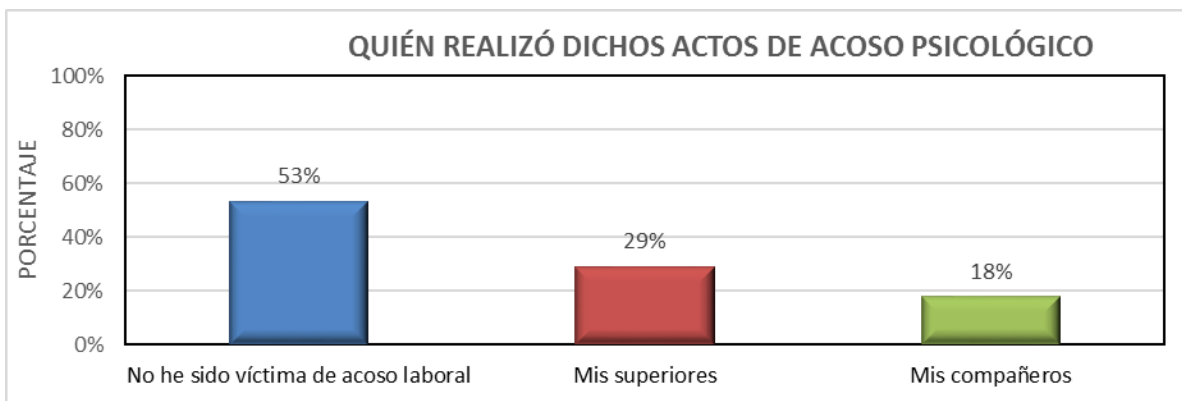
### 3.1.19. Autores de los actos de acoso psicológico

**Tabla 23:**

**Quien realizó los actos de acoso psicológico**

CRITERIOS	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
No he sido víctima de acoso laboral	48	53%
Mis superiores	26	29%
Mis compañeros	16	18%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 22:** Porcentaje referente a quien realizó los actos de acoso psicológico

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 23 y Figura 22, el 29% de los encuestados manifestaron que los actores de acoso han los jefes de área, así también el 18% manifestaron que fueron sus compañeros de trabajo quienes realizaron actos de acoso, mientras que el 53% de los encuestados no han sido víctima de acosados laboral en el trabajo.

Del análisis de las frecuencias, los autores del acoso psicológico sobre los empleados de las empresas de desarrollo de software en la ciudad de Quito, son los directivos o responsables de un área o proceso. Así también con un porcentaje considerable los encuestados manifestaron que los compañeros de trabajo son los que realizaron actos de acoso psicológico.

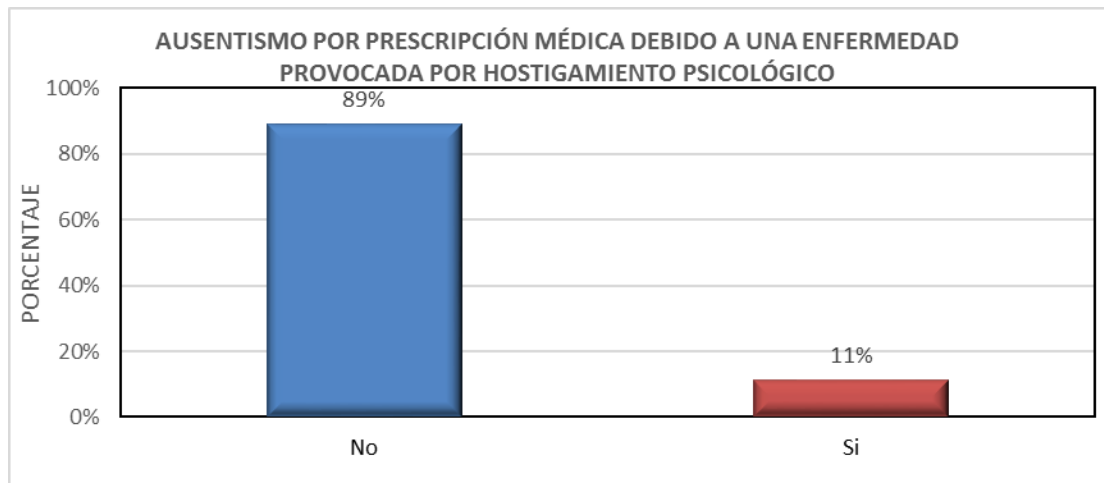
### 3.1.20. Ausentismo por prescripción médica debido a una enfermedad provocada por hostigamiento psicológico

**Tabla 24:**

#### Ausentismo debido a una enfermedad provocada por el mobbing

CRITERIOS	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
No	80	89%
Si	10	11%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 23:** Porcentaje referente al ausentismo debido a una enfermedad provocada por el mobbing

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 24 y Figura 23, el 11% de los encuestados manifestaron que tuvieron que ausentarse por prescripción médica debido a una enfermedad provocada por hostigamiento psicológico, mientras que el 89% de los encuestados no se ausentó por enfermedades causadas por el mobbing en el trabajo.

Del análisis de las frecuencias, los encuestados que tuvieron que ausentarse de sus labores por enfermedad provocado por el mobbing en las empresas de desarrollo de software en la ciudad de Quito son un número reducido. Así también la mayoría de encuestados no ha tenido que ausentarse de sus trabajos por enfermedad causada por el mobbing. Cabe mencionar que el mobbing sobre una o varias personas en una empresa crean ambientes tensos que repercuten negativamente sobre la organización.

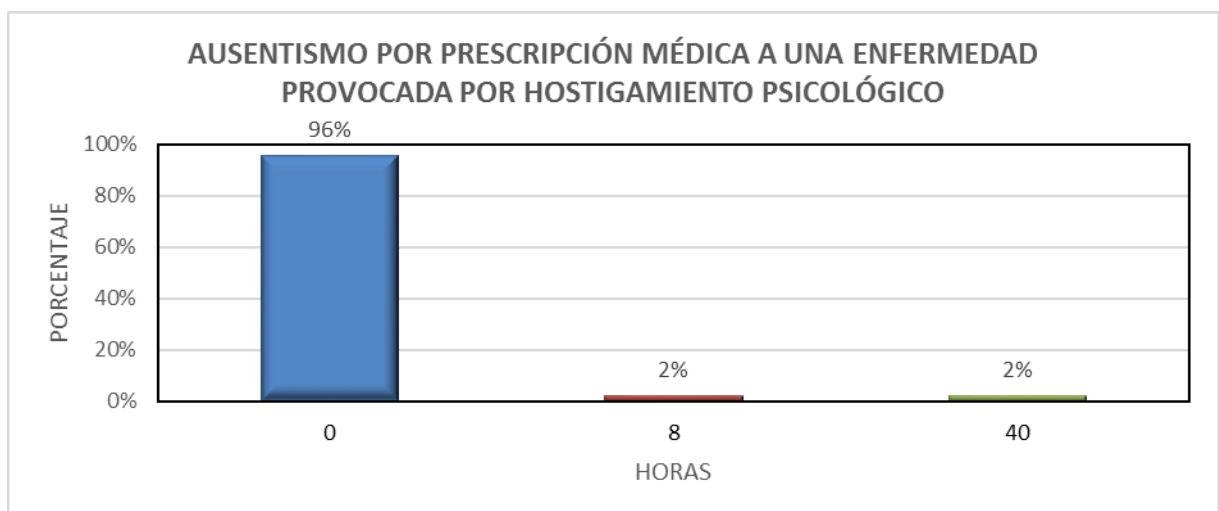
### 3.1.21. Tiempo de ausencia por enfermedad provocada por el mobbing

**Tabla 25:**

**Tiempo de ausencia por enfermedad provocada por el mobbing**

CRITERIOS	No. RESPUESTAS	POCENTAJE
0	86	96%
8	2	2%
40	2	2%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 24:** Porcentaje referente al tiempo de ausencia por enfermedad provocada por el mobbing

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 25 y Figura 24, el 2% de los encuestados manifestaron que tuvieron que ausentarse 40 horas por enfermedad provocada por el mobbing, así también otro 2% de los encuestados tuvo que ausentarse 8 horas por enfermedad provocada por el

mobbing, mientras que el 96% de los encuestados no se ausentó por enfermedades provocadas por el mobbing.

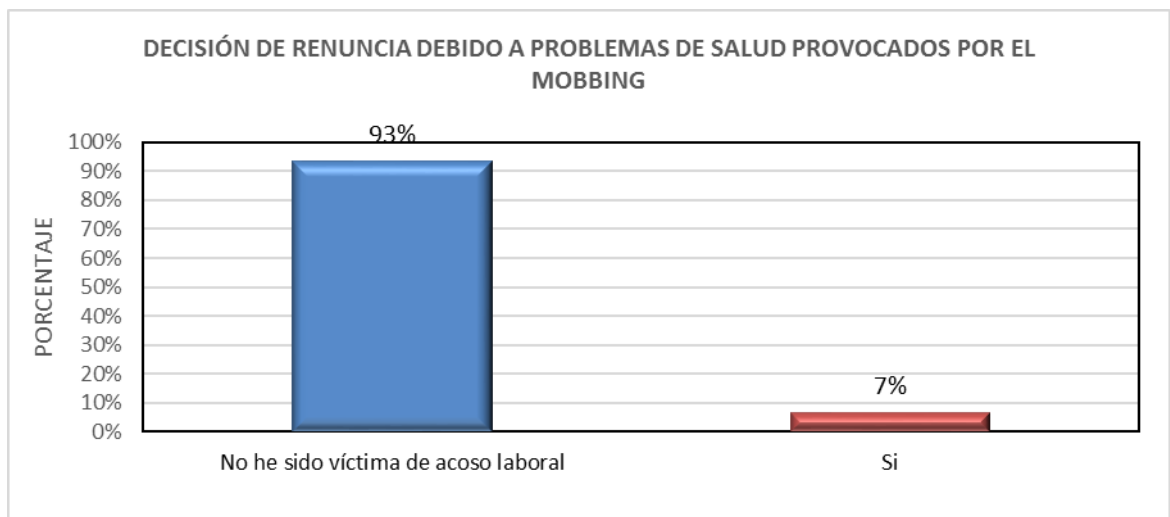
Del análisis de las frecuencias, los encuestados que respondieron que si tuvieron que ausentarse de sus labores por enfermedad provocado por el mobbing alcanza el 4% en las empresas de desarrollo de software en la ciudad de Quito. Mientras que la mayoría de encuestados que es el 96% no ha tenido que ausentarse de sus trabajos por enfermedades causadas por el mobbing.

### 3.1.22. ¿Puso la renuncia debido a los problemas de salud que le generó el hostigamiento psicológico?

**Tabla 26:**

**Decisión de renuncia debido a problemas de salud provocados por el mobbing**

CRITERIOS	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
No he sido víctima de acoso laboral	84	93%
Si	6	7%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



**Figura 25:** Porcentaje referente a la decisión de renuncia debido a problemas de salud provocados por el mobbing

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 26 y Figura 25, el 7% de los encuestados manifestaron que pusieron la renuncia voluntaria debido a problemas de salud provocados por el mobbing, mientras que el 93% de los encuestados no ha sido víctima de acoso laboral por tanto no han renunciado por problemas de salud provocados por el mobbing.

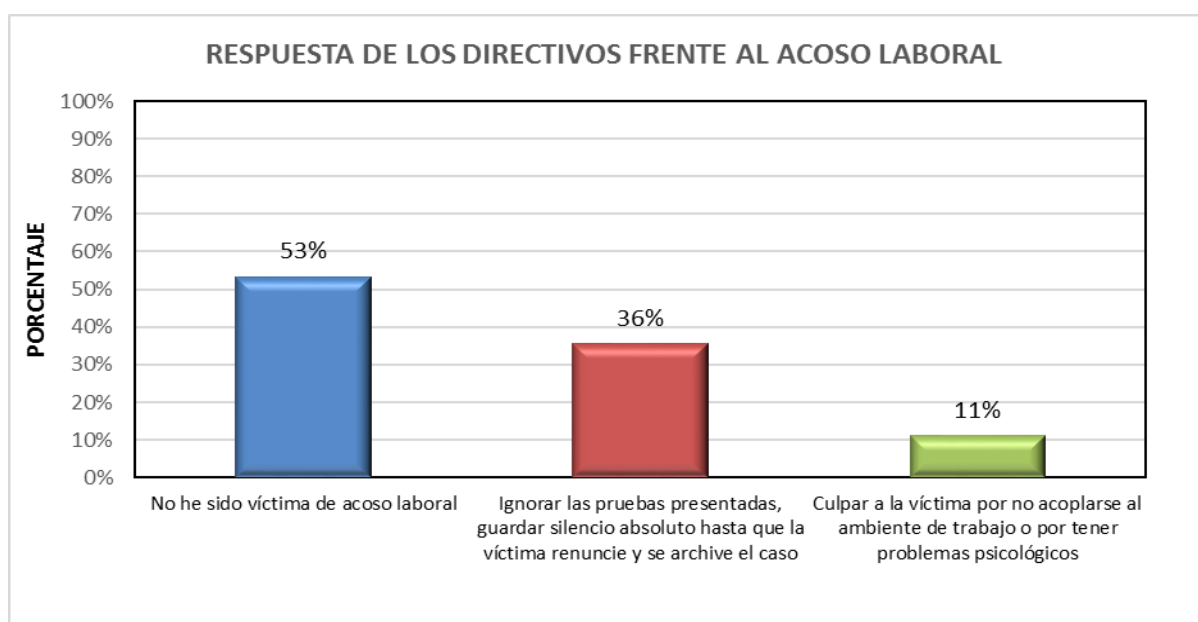
### 3.1.23. Respuesta de los directivos al enterarse de la situación de acoso laboral

**Tabla 27:**

#### Respuesta de los directivos frente al mobbing

CRITERIOS	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
No he sido víctima de acoso laboral	48	53%
Ignorar las pruebas presentadas, guardar silencio absoluto hasta que la víctima renuncie y se archive el caso	32	36%
Culpar a la víctima por no acoplarse al ambiente de trabajo o por tener problemas psicológicos	10	11%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 26:** Respuesta de los directivos frente al mobbing

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 27 y Figura 26, el 11% de los encuestados manifestaron que fueron declarados culpables por no acoplarse al ambiente de trabajo, así también el 36% fueron ignorados ante las pruebas presentadas guardando silencio absoluto hasta que la víctima renuncie, mientras que el 53% de los encuestados no ha sido víctima de acoso laboral.

Generalmente los casos de acoso laboral no son considerados por los altos directivos en las empresas de desarrollo de software en la ciudad de Quito, hay una cultura del silencio por temor a represalias y a quedarse sin empleo, sin embargo existe una alta rotación de personal lo cual indica que un porcentaje considerable de personas termina renunciando a las empresas donde el ambiente no es favorable o se priorizan las decisiones políticas sobre las personas en si.

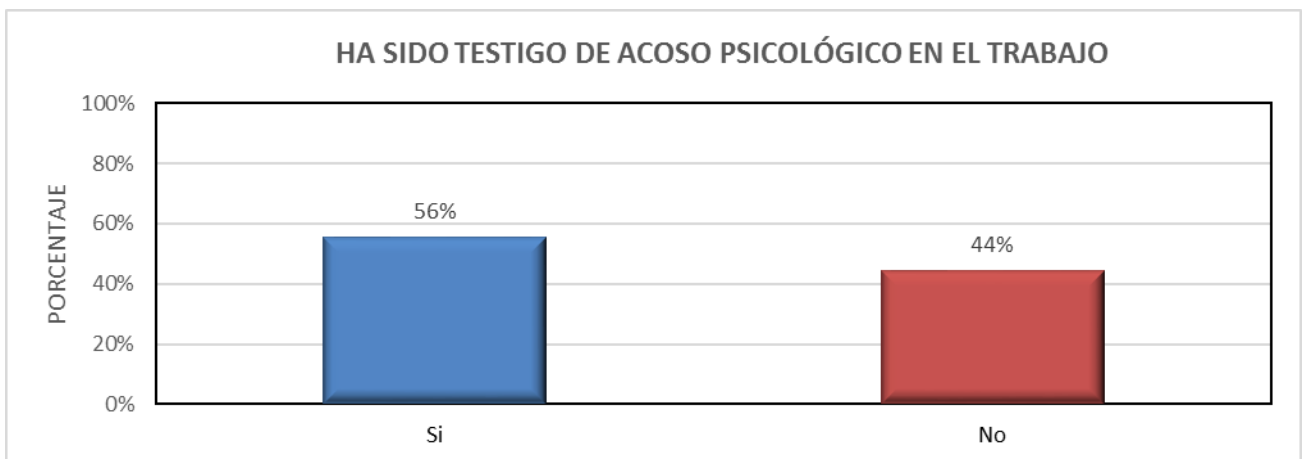
### 3.1.24. Ha sido testigo de acoso psicológico en el trabajo

**Tabla 28:**

#### Ha sido testigo de acoso psicológico en el trabajo

CRITERIOS	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	50	56%
No	40	44%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 27:** Porcentaje referente a ser testigo o no de acoso psicológico en el trabajo

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 28 y Figura 27, el 44% de los encuestados manifiestan que no han sido testigos de acoso psicológico en el trabajo, mientras que un 56% de los encuestados menciona que si ha sido testigo de acoso laboral.

Si la mayoría de encuestados ha sido testigo de mobbing, se puede interpretar que el acoso psicológico está presente en la realidad diaria de las empresas privadas de desarrollo de software en Quito, pero las personas no conocen del tema y lo consideran como una realidad que es aparentemente normal en nuestro medio. Cuando las personas se concienticen sobre estos temas, es más probable que se identifiquen con esta problemática y tomen medidas al respecto.

### 3.1.25. ¿Cuál fue su sentir al ser víctima o testigo de situaciones de acoso laboral?

**Tabla 29:**

#### Qué sienten las víctimas o testigos del mobbing

CRITERIOS	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
No he sido víctima de mobbing	44	48.89%
Impotencia	10	11.11%
Indignación	8	8.89%
Sentimiento de menosprecio	6	6.67%
Malestar	2	2.22%
Las personas que son víctimas de mobbing siempre se sienten mal psicológicamente.	2	2.22%
Un ambiente tenso y de estrés	2	2.22%
Desaprobar esa actitud y comportamiento con el compañero afectado.	2	2.22%
Limitado en mis acciones ya que es una empresa familiar	2	2.22%
Incomodidad e impotencia al no poder actuar	2	2.22%
Frustración	2	2.22%
Desmotiva el trabajo que se realiza	2	2.22%
Deprimente	2	2.22%
Esto es muy duro y afecta la estima tanto así que actualmente me estoy sintiendo con dudas de mis capacidades para ejercer mi profesión	2	2.22%
Lamentablemente me pareció algo normal, por la actitud de la persona que lo recibió	2	2.22%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 28:** Porcentaje referente a qué sienten las víctimas o testigos de mobbing

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 29 y Figura 28, el 6,67% de los encuestados manifiestan ante el acoso psicológico en el trabajo presentan un sentimiento de menosprecio hacia la persona, el 8,89% manifiestan que sienten indignación, el 11,11% manifiestan que sienten impotencia, mientras que un 48,89% de los encuestados menciona que no ha sido víctima o testigo de acoso laboral.

Los sentimientos de impotencia, frustración, desmotivación, incomodidad y tensión son comunes ante una situación de maltrato psicológico y en general ante las injusticias que pueden derivarse de la violencia en ambientes laborales. Sin embargo esto contrasta con la posición de ciertos trabajadores que se han acostumbrado a los malos tratos y menosprecios, y no son capaces de hablar ni defender sus derechos básicos como son el respeto a la honra y dignidad como persona.

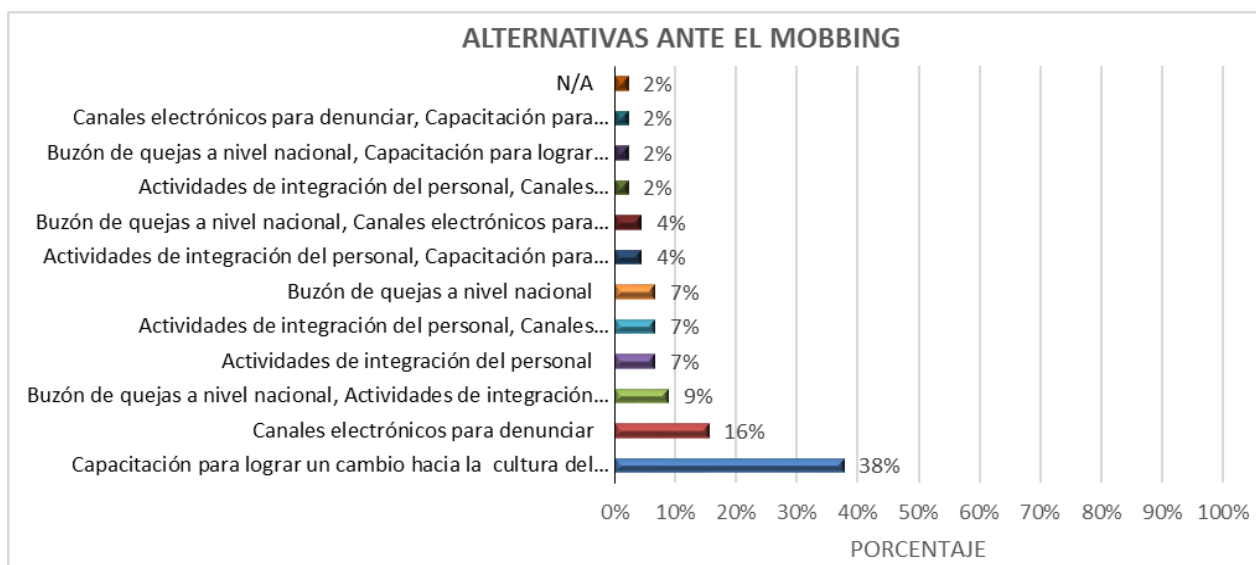
### 3.1.26. Alternativas se podrían implementar en las empresas para contrarrestar y prevenir el mobbing

**Tabla 30:**

**Alternativas para contrarrestar y prevenir el mobbing**

<b>CRITERIOS</b>	<b>No. RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Capacitación para lograr un cambio hacia la cultura del buen trato en el equipo de trabajo	34	38%
Canales electrónicos para denunciar	14	16%
Buzón de quejas a nivel nacional, Actividades de integración del personal, Canales electrónicos para denunciar, Capacitación para lograr un cambio hacia la cultura del buen trato en el equipo de trabajo	8	9%
Actividades de integración del personal	6	7%
Actividades de integración del personal, Canales electrónicos para denunciar, Capacitación para lograr un cambio hacia la cultura del buen trato en el equipo de trabajo	6	7%
Buzón de quejas a nivel nacional	6	7%
Actividades de integración del personal, Capacitación para lograr un cambio hacia la cultura del buen trato en el equipo de trabajo	4	4%
Buzón de quejas a nivel nacional, Canales electrónicos para denunciar	4	4%
Actividades de integración del personal, Canales electrónicos para denunciar	2	2%
Buzón de quejas a nivel nacional, Capacitación para lograr un cambio hacia la cultura del buen trato en el equipo de trabajo	2	2%
Canales electrónicos para denunciar, Capacitación para lograr un cambio hacia la cultura del buen trato en el equipo de trabajo	2	2%
N/A	2	2%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 29:** Porcentaje referente a las alternativas ante el mobbing

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

Como se observa en la Tabla 30 y Figura 29, el 16% de los encuestados piensan que la alternativa para enfrentar el mobbing es contar con canales electrónicos para denunciar, mientras que el 38% manifiestan que la mejor alternativa ante el mobbing es la capacitación para lograr un cambio en la cultura organizacional respecto al trato que se da a las personas.

Otras alternativas sugeridas son las actividades de integración y contar con un buzón de quejas a nivel nacional. Aunque ciertas empresas ya aplican estas alternativas, no está por demás mencionarlas para que sean consideradas en la planificación institucional.

### 3.2. ANALISIS DE CORRELACIÓN

En el presente estudio se realizó una matriz de correlaciones Pearson entre 15 variables independientes correspondientes a las situaciones administrativas de las preguntas 1 al 15 del cuestionario aplicado, frente a una variable dependiente que es el criterio de acoso laboral o Mobbing.

**Tabla 31:**

**Variables analizadas**

CRITERIOS DEL CUESTIONARIO APLICADO		CÓDIGO
SEÑALES EVIDENTES DE MOBBING	Me han excluido de las celebraciones y actividades sociales que realizan	SEM
	Me han amenazado de daños y perjuicios hacia mí o mis seres queridos	MAD
	Han menospreciado los aciertos y los logros que yo apporto al trabajo	MAL
	Me han reducido responsabilidades laborales	RRL
	Me han controlado o boicoteado mi correo, las llamadas telefónicas o los encargos	CBC
	Me han dirigido advertencias y gestos amenazantes para que me atenga a sus indicaciones	DAG
	Han aprovechado cualquier circunstancia para atacar mi valía profesional	ACA
	Me han asignado tareas absurdas o de ejecución imposible	ATA
	Me han estropeado o alterado cosas (documentos, material) necesarias para mi trabajo	EAC
	Han atacado mis creencias u opiniones	ACO
	Han reiterado una y otra vez alguno de mis fallos	RVF
	Me han encargado tareas de nivel muy inferior a las que realizaba antes	ETN
	Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada	ETM
	Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia	MST
Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo	PCH	
El mobbing o acoso psicológico en el trabajo se define como un conjunto de comportamientos realizados sobre una persona y/o su contexto laboral, que por su propia naturaleza, duración y repetición, son dañinos para los miembros de la organización y, en la mayoría de los casos, también para la organización en sí misma. Usando esta definición, favor señale si ha sido acosado psicológicamente en el trabajo:		MOBBING

Del análisis de correlación entre cada situación administrativa vs la presencia o ausencia de mobbing, a continuación se presentan los resultados encontrados:

**Tabla 32:**

**Matriz de Correlaciones - Situaciones administrativas causantes de mobbing**

	SEM	MAD	MAL	RRL	CBC	DAG	ACA	ATA	EAC	ACO	RVF	ETN	ETM	MST	PCH	MOBBING
SEM	1	0,86	0,74	0,59	0,67	0,86	0,64	0,85	0,86	0,75	0,64	0,64	0,78	0,66	0,85	0,74
MAD	0,86	1	0,74	0,58	0,66	0,84	0,63	0,82	0,80	0,81	0,60	0,56	0,75	0,64	0,86	0,65
MAL	0,74	0,74	1	0,81	0,71	0,83	0,76	0,85	0,75	0,65	0,60	0,67	0,82	0,70	0,78	0,75
RRL	0,59	0,58	0,81	1	0,58	0,71	0,84	0,68	0,71	0,59	0,50	0,81	0,76	0,90	0,69	0,64
CBC	0,67	0,66	0,71	0,58	1	0,69	0,56	0,64	0,65	0,56	0,48	0,50	0,57	0,51	0,69	0,54
DAG	0,86	0,84	0,83	0,71	0,69	1	0,80	0,88	0,82	0,74	0,67	0,67	0,77	0,77	0,85	0,73
ACA	0,64	0,63	0,76	0,84	0,56	0,80	1	0,74	0,72	0,67	0,58	0,83	0,77	0,89	0,68	0,78
ATA	0,85	0,82	0,85	0,68	0,64	0,88	0,74	1	0,81	0,66	0,76	0,69	0,76	0,71	0,86	0,76
EAC	0,86	0,80	0,75	0,71	0,65	0,82	0,72	0,81	1	0,73	0,61	0,79	0,74	0,79	0,89	0,70
ACO	0,75	0,81	0,65	0,59	0,56	0,74	0,67	0,66	0,73	1	0,49	0,54	0,76	0,63	0,63	0,54
RVF	0,64	0,60	0,60	0,50	0,48	0,67	0,58	0,76	0,61	0,49	1	0,51	0,66	0,54	0,63	0,59
ETN	0,64	0,56	0,67	0,81	0,50	0,67	0,83	0,69	0,79	0,54	0,51	1	0,71	0,88	0,68	0,68
ETM	0,78	0,75	0,82	0,76	0,57	0,77	0,77	0,76	0,74	0,76	0,66	0,71	1	0,72	0,68	0,75
MST	0,66	0,64	0,70	0,90	0,51	0,77	0,89	0,71	0,79	0,63	0,54	0,88	0,72	1	0,76	0,65
PCH	0,85	0,86	0,78	0,69	0,69	0,85	0,68	0,86	0,89	0,63	0,63	0,68	0,68	0,76	1	0,68
MOBBING	0,74	0,65	0,75	0,64	0,54	0,73	0,78	0,76	0,70	0,54	0,59	0,68	0,75	0,65	0,68	1

**Tabla 33:****Tipo y grado de correlación**

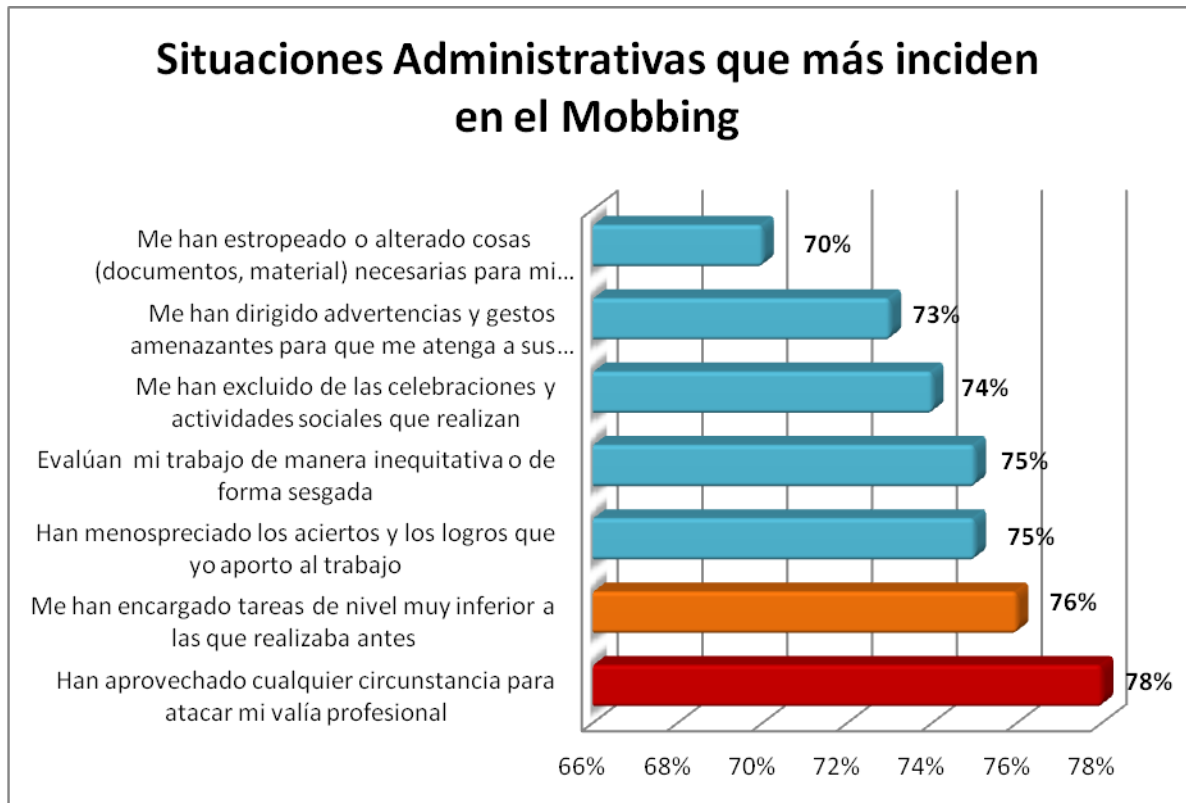
VALOR DE r	TIPO Y GRADO DE CORRELACIÓN
-1	Correlación negativa grande y perfecta
$-0.9 < r < -0.75$	Correlación negativa muy alta
$-0.75 < r < -0.5$	Correlación negativa alta
$-0.5 < r < -0.25$	Correlación negativa moderada
$-0.25 < r < -0.1$	Correlación negativa baja
$-0.1 < r < 0$	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
$0.1 < r < 0.25$	Correlación positiva muy baja
$0.25 < r < 0.5$	Correlación positiva baja
$0.5 < r < 0.75$	Correlación positiva moderada
$0.75 < r < 0.9$	Correlación positiva alta
$0.9 < r < 1$	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

**Fuente:** (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

La Tabla 33 muestra la forma de interpretar los valores obtenidos en el análisis de correlación. Entonces tomando en cuenta estos criterios, en la Tabla 32 se observa que la correlación es de 0.78 entre el criterio *“Han aprovechado cualquier circunstancia para atacar mi valía profesional”* con el criterio de acoso laboral o Mobbing, siendo una correlación positiva alta entre estas dos variables, así también la correlación del criterio *“Me han asignado tareas absurdas o de ejecución imposible”* con el criterio de acoso laboral o mobbing es de 0.76, que es una correlación positiva ocupando el segundo lugar, mientras que la correlación del criterio *“Han atacado mis creencias u opiniones”* con mobbing es de 0.54, siendo una correlación positiva moderada.

Según este análisis estadístico, el 78% de casos de mobbing se explican por la situación administrativa *“Han aprovechado cualquier circunstancia para atacar mi valía profesional”*, el 76% de casos de mobbing se explican por la situación administrativa *“Me han asignado tareas absurdas o de ejecución imposible”*, mientras que solo el 54% de los casos de mobbing se explican por la situación administrativa *“Han atacado mis creencias u opiniones”*.

A continuación se muestra un gráfico que resume las situaciones administrativas de mayor impacto en la generación de casos de mobbing:



**Figura 30:** Situaciones administrativas causantes de mobbing

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

### 3.3. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

El ANEXO 3 contiene las preguntas de las entrevistas realizadas a las 3 víctimas de mobbing seleccionadas según lo descrito en el capítulo anterior.

Los nombres de las personas entrevistadas se mantienen en reserva por pedido explícito de las mismas, para precautelar su integridad moral y evitar posibles represalias o comentarios negativos.

A continuación se resumen los resultados obtenidos, en base a una descripción de la realidad encontrada durante las entrevistas y a la propia experiencia vivida en este tema:

#### 1. Los comportamientos demostrados por el acosador fueron:

- Indagar sobre la vida personal, para conocer las debilidades de la víctima.

- Cuestionar la forma y presentación del trabajo, restándole valor e importancia.
- Evaluar el cumplimiento en base a criterios subjetivos, sin una planificación previa de actividades.
- Aparentemente se mostraba amable, pero explotaba y reaccionaba gritando frente a los demás compañeros.
- Tenía favoritismos con ciertos compañeros, y actitudes machistas frente a las mujeres.
- Sobrecargaba de trabajo a las mujeres, mientras él se pasaba conversando y viendo videos en internet.
- Profería amenazas y ofensas, haciéndoles cómplices de un complot contra una compañera.
- Assignaba tareas que no eran adecuadas para el perfil, mientras que la persona responsable de la tarea se pasaba en el internet.

**2. Dados los comportamientos anteriores, la afectación en el cumplimiento del trabajo fue:**

- Inconformidad en todas las tareas realizadas.
- Desgaste de energía, falta de concentración, disminución del desempeño laboral.
- Falta de motivación para asistir al trabajo.
- Miedo de ir al trabajo pensando en qué problema habrá.
- Estar a la defensiva todo el tiempo.
- Sobrecarga de trabajo, tenía que trabajar mínimo 14h diarias para cumplir con las asignaciones, me conectaba en las noches desde mi casa hasta las 2 am para realizar tareas.

**3. El ataque a las relaciones sociales se dió por:**

- Hacer comentarios negativos sobre la persona en público.
- Restringir la comunicación de la víctima con el resto de personas del área. En el área donde estuve solo hablaba con una persona, con el resto no cruzaba palabra por temor a malos comentarios.
- Cortar toda conversación e incluso bloquear el acceso a la carpeta de trabajo. Al inicio conversaba con más personas, pero después no hablaba porque a todos los veía como sospechosos, no confiaba en nadie, no quería estar ahí.

- Ignorar a la persona y no tomarla en cuenta aunque esté presente.

**4. Las críticas a la vida privada de la víctima fueron:**

- Palabras de humillación tanto en público como en privado, despreciando el trabajo realizado, haciendo sentir que la persona tiene problemas psicológicos y que no es capaz de hacer las tareas.
- El acosador habla mal de la víctima a sus espaldas, y ante cualquier reclamo tomaba una posición de enemistad.

**5. Las críticas a las actitudes de la víctima fueron:**

- Comentarios despectivos ante las preguntas que se hacía para entender las tareas solicitadas.
- No se lo permití, en las reuniones respondía únicamente cuando me preguntaban algo.
- Mentían todo el tiempo respecto a las cosas que yo hacía o decía.

**6. Las agresiones verbales que tuvieron que soportar fueron:**

- Reclamos por haber dicho la verdad sobre una situación de trabajo, la cual no se podía ocultar y el acosador no quería aceptar su responsabilidad.
- Amenazas de despido dado que el acosador tenía influencia con los directivos.
- Gritos y críticas con menosprecio hacia la persona, pretendiendo anularla con el fin de cuidar las apariencias del acosador, quien tenía un rol protagónico y se creía dueño y señor de las personas.

**7. Los rumores difundidos en la empresa ocasionaron las siguientes afectaciones en el clima de trabajo:**

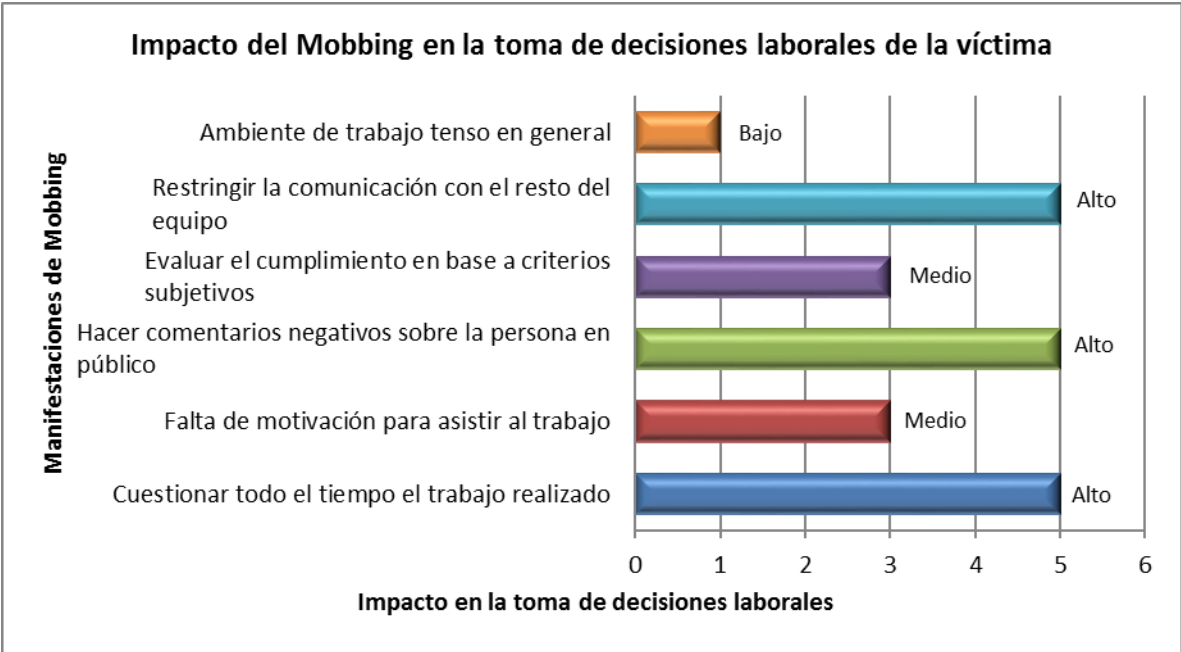
- Se vivía un ambiente tenso, la ley del hielo prácticamente. Nadie abría la boca por nada, aunque la pasaban mal.
- Los empleados del área eran conscientes del trato injusto hacia la víctima de mobbing, pero callaban por temor a represalias.
- Discriminación hacia las mujeres porque no eran tomadas en cuenta, solo entre los hombres se llevaban bien.

Al finalizar las entrevistas se analizaron las manifestaciones de mobbing más comunes mencionadas por las víctimas, quienes calificaron el impacto que tuvo cada una de ellas en su decisión de renunciar a la empresa donde vivieron dicha situación de acoso laboral.

**Tabla 34:**  
**Manifestaciones comunes de Mobbing**

MANIFESTACIONES COMUNES DE MOBBING MENCIONADAS EN LAS ENTREVISTAS	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES LABORALES (ALTO 5, MEDIO 3, BAJO 1)
Cuestionar todo el tiempo el trabajo realizado	5
Falta de motivación para asistir al trabajo	3
Hacer comentarios negativos sobre la persona en público.	5
Evaluar el cumplimiento en base a criterios subjetivos	3
Restringir la comunicación con el resto del equipo	5
Ambiente de trabajo tenso en general	1

**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito



**Figura 31:** Impacto del Mobbing en las decisiones laborales de la víctima  
**Fuente:** Personal entrevistado en la ciudad de Quito

En la gráfica anterior se observa que las víctimas se sintieron altamente afectadas cuando les restringieron toda comunicación con el equipo, hicieron comentarios negativos en público y todo el tiempo el acosador cuestionaba el trabajo que realizaban. El impacto llegó hasta causarles afectaciones en la salud como las siguientes:

- Dolores crónicos de cuello y espalda.
- Ansiedad generalizada.
- Depresión.
- Colitis nerviosa.
- Desgarres musculares y contracturas.
- Congestión pulmonar.
- Alergias del sistema respiratorio

Por esta razón, las víctimas de mobbing tomaron la decisión de renunciar al trabajo y buscar nuevas opciones laborales en ambientes más sanos.

### **3.4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Luego del análisis realizado sobre el mobbing en empresas privadas de desarrollo de software se tienen los siguientes resultados:

#### **3.4.1. Conocimiento sobre mobbing**

Las personas entrevistadas manifestaron que no conocían el término mobbing como tal, y luego de responder las preguntas a lo largo de la entrevista se dieron cuenta de algunas situaciones que son reales y que se han dado en algún momento en su vida laboral, hasta el punto de afectarles en su trabajo, salud e incluso a nivel familiar.

Al preguntarles sobre las distintas formas de violencia psicológica se mostraban indignados por las repercusiones y consecuencias de la situación que atravesaron, hasta el punto de decidirse a renunciar, cerrar ese capítulo y buscar nuevas opciones laborales donde el ambiente sea más sano en el sentido de mantener el respeto, colaboración y apoyo entre compañeros.

Al finalizar la entrevista agradecieron el espacio brindado para contar sus vivencias y expresar sus puntos de vista, los cuales pueden ser la voz de muchas personas que atraviesan este tipo de problemas laborales. Manifestaron su interés en colaborar en este ámbito con el objetivo de

que las personas tengan conocimiento sobre el mobbing para que puedan protegerse ante cualquier intento de hostigamiento psicológico en el trabajo.

### **3.4.2. Frecuencia de casos de mobbing**

Del análisis se obtuvo que el 58% de los encuestados no ha sido víctima de mobbing, lo cual es un porcentaje bastante considerable y que demuestra que el mobbing no es un problema crítico que atraviesen todas las empresas privadas de desarrollo de software en Quito.

Por otro lado, el 16% de los encuestados manifiesta que ha sufrido acoso laboral de vez en cuando o rara vez, lo cual indica una frecuencia menor y tampoco representaría un problema crítico dependiendo de cómo las empresas lo manejen.

El hecho de que el 7% de los encuestados manifieste que ha sufrido acoso laboral varias veces por semana, aunque es un porcentaje mínimo respecto al total, ya es un indicio de un posible riesgo laboral que está surgiendo y que si no se toman medidas adecuadas podría generar un problema mayor.

Finalmente los casos de acoso laboral según el estudio realizado se presentan en un 4% de la población, los encuestados manifiestan que son víctimas de acoso laboral prácticamente a diario. Aunque el porcentaje es mínimo, cabe decir que el mobbing es una realidad que si se está dando en las empresas privadas de desarrollo de software en Quito, solo que con una frecuencia menor.

### **3.4.3. Situaciones administrativas que generan el mobbing**

Luego del análisis se obtuvo que las situaciones laborales que se dan con mayor frecuencia y que tienen mayor peso para que se origine el mobbing son:

- Han aprovechado cualquier circunstancia para atacar mi valía profesional
- Me han encargado tareas de nivel muy inferior a las que realizaba antes
- Han menospreciado los aciertos y los logros que yo apporto al trabajo
- Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada
- Me han excluido de las celebraciones y actividades sociales que realizan
- Me han dirigido advertencias y gestos amenazantes para que me atenga a sus indicaciones
- Me han estropeado o alterado cosas (documentos, material) necesarias para mi trabajo

Llama la atención el hecho de que las situaciones administrativas más frecuentes dentro de un entorno laboral y que afectan tanto al ambiente como a la salud sean los ataques hacia la persona, menospreciando su ser y haciéndole de menos por la asignación de tareas absurdas o de nivel inferior a su perfil profesional. A la larga cualquier persona que sufra estos comportamientos negativos, por más fuerte que sea su carácter, llega un punto de cansancio extremo que le obliga a buscar nuevas opciones laborales o emprendimientos más que nada por respeto a su valía e integridad como ser humano.

#### **3.4.4. Efectos del mobbing en la productividad laboral**

Del análisis realizado, el 4% de personas han sufrido acoso psicológico a diario. Estas personas manifestaron que su salud se vió afectada hasta el punto de ausentarse del trabajo por una enfermedad producida a raíz de vivir la experiencia del mobbing.

Las personas entrevistadas tuvieron afectaciones en su salud, aunque el diagnóstico médico no diga explícitamente mobbing si se vieron afectadas por problemas tensionales y psicológicos que incluso les llevaron a la depresión en caso extremo.

Bajo este panorama, los costos de padecer una situación de mobbing en una empresa se constatan en:

- Absentismo por enfermedad
- Rotación de personal
- Servicios deficientes
- Baja productividad y calidad
- Ambiente laboral conflictivo
- Toma de decisiones inadecuada
- Desmotivación del personal

En el presente estudio, dos personas respondieron que se ausentaron del trabajo por prescripción médica debida a problemas de hostigamiento psicológico durante una semana laboral, esto es 40 horas a la semana, lo cual implica un costo alto en cuanto a remuneraciones pero sobre todo por los servicios que se dejaron de prestar en ese tiempo y el posible retraso en la entrega de productos de uno o más proyectos en ejecución.

Los contratos de desarrollo de software se hacen con un compromiso de entrega de un producto funcional y puede ser por fases, sin embargo la mayoría de veces el alcance es mayor que el estimado y por ende hay dificultades en el cumplimiento de fechas, lo cual implica fuertes multas para quienes proveen este tipo de servicios y por ende se producen situaciones de estrés.

En medio de ambientes donde todo es crítico y urgente, es necesario manejar las emociones y controlar las reacciones, porque se trata de sacar adelante un proyecto de todo el equipo. El buscar culpables y pelear por tener la razón no funciona en el trabajo, sino que causa conflictos e incluso se pueden paralizar los proyectos. Los directivos no solo deben mantener buenas relaciones con los clientes para solventar la parte comercial y económica, sino que deben promover en su equipo de trabajo los valores como son el respeto, honestidad y comunicación efectiva.

#### 4. PROPUESTA FRENTE AL MOBBING

La Organización Mundial de la Salud en su serie de publicaciones sobre protección de la salud de los trabajadores contempla un artículo denominado sobre el acoso psicológico en el trabajo (Organización Mundial de la Salud OMS, 2004, pág. 26), el cual contiene una sección que habla sobre la prevención del mobbing en tres niveles partiendo del nivel primario donde no existe mobbing, un nivel secundario cuando ya hay indicios de mobbing, y un nivel terciario cuando existen casos de mobbing y se requieren tomar medidas.

La OMS recomienda enfocarse en la concientización del problema del acoso laboral, para prevenirlo con la cooperación tanto de autoridades, trabajadores y toda la comunidad. La prevención debe propiciar un cambio de cultura organizacional respecto a los valores y actitudes hacia las personas dentro del ámbito laboral Uribe Prado (Uribe Prado, 2011).

A continuación se describen los niveles de prevención frente al acoso laboral:

**Tabla 35:**

##### Niveles de Prevención frente al Mobbing

PREVENCIÓN PRIMARIA	PREVENCIÓN SECUNDARIA	PREVENCIÓN TERCARIA
<p>Información y educación mediante documentos y campañas claras y objetivas, resolución de conflictos, concientización y políticas antiacoso laboral.</p> <p>Guías que contengan información clara, objetiva y abierta sobre el origen, desarrollo y consecuencias en la salud social, organizacional y personal de los trabajadores.</p> <p>Código de ética desarrollado por la empresa como parte de sus políticas normativas, legales y administrativas.</p>	<p>Un confidente que puede ser otro trabajador, una persona externa, una organización o terapeuta que favorezca el manejo de conflictos a favor de las partes involucradas cuando sea necesario.</p> <p>Un mediador, al cual, un tercero imparcial ofrezca la oportunidad de conversación, discusión y solución a problemas de naturaleza laboral, en un marco de respeto y legalidad.</p>	<p>Investigaciones para diagnósticos tempranos de los problemas y conflictos que pudieran derivar en acoso laboral, las organizaciones, sindicatos y universidades pueden ofrecer este tipo de proyectos de diagnóstico.</p> <p>Grupos de apoyo conformados por personas que conocen el problema y que, mediante espacios para compartir experiencias, puedan intervenir sensibilizando. Estos recursos pueden estar orientados a víctimas y victimarios.</p>

Continúa

<p>Legalidad que se encuentre implícita en los contratos individuales y colectivos de la organización, que regule y sancione dicho fenómeno.</p>		<p>Legislación orientada a cuidar un marco cultural y legal de prevención, protección, sanción (para el o los responsables) y alivio adecuado a las víctimas para compensar y reinsertar al trabajador.</p>
--	--	---

**Fuente:** (Uribe Prado, 2011)

Por otro lado, en el presente estudio y luego del análisis se obtuvo que las alternativas más frecuentes e importantes que las personas proponen para contrarrestar y prevenir el mobbing son:

- Capacitación para lograr un cambio hacia la cultura del buen trato en el equipo de trabajo
- Canales electrónicos para denunciar

Basados en esa premisa, a continuación se plantea un modelo integral de bienestar laboral (MIBL) para las empresas de desarrollo de software en Quito frente al mobbing, tomando en cuenta los aspectos individuales del ser humano en su entorno laboral, y a nivel de toda la organización.

#### **4.1. MIBL – PERSONAL**

Para hacer frente al mobbing se proponen las siguientes estrategias a nivel personal, las cuales han sido analizadas en base a experiencias personales, experiencias de las personas entrevistadas y recomendaciones de expertos en Talento Humano.

##### **4.1.1. Autocapacitación sobre lo que significa e implica el mobbing**

- Investigar en internet sobre la problemática del acoso laboral.
- Leer o escuchar testimonios de personas que han afrontado el mobbing, cómo lo detectaron y qué hicieron al respecto.
- Buscar libros que hablen sobre mobbing, para conocer la realidad de otros países donde incluso hay leyes que protegen al trabajador frente al acoso psicológico.

- Indagar con las amistades del círculo social cercano sobre estos temas de ambiente laboral que afectan a la salud del trabajador y a las familias.
- Preguntar a las personas de mayor edad y experiencia, cuáles han sido las situaciones más difíciles que afrontaron en el ambiente y trato con personas difíciles. Con esto se puede constatar que el mobbing no es un tema nuevo, pero si es nuevo el tomar conciencia de que existe y buscar la forma de enfrentarlo.
- Conversar con profesionales psicólogos para conocer su punto de vista sobre el acoso laboral, y conocer qué tantos casos han tratado de ese tipo.

#### 4.1.2. Análisis de las vivencias en el entorno laboral actual

- Evaluar cómo se siente la persona en el ambiente de trabajo, para ello se propone utilizar la siguiente plantilla de motivaciones, la cual representa una evaluación general del grado de motivación que tiene la persona en su ambiente laboral:

**Tabla 36:**

#### Plantilla de Balance de Motivaciones

	ÁMBITOS / DIMENSIONES DE UN EQUIPO	BIEN (+1) MAL (-1)	¿POR QUÉ?
1	Tengo los conocimientos, competencias y habilidades para desarrollar las actividades a mi cargo		
2	Me siento aceptado en el grupo		
3	Tengo normalmente algo nuevo para investigar		
4	Tengo espacios para proponer reglas y políticas		
5	Mi trabajo tiene un propósito que va más allá de la retribución salarial		
6	Puedo trabajar con autonomía en las tareas y responsabilidades que están a mi cargo		
7	Siento un nivel de orden adecuado en la organización		
8	Ayudo y me ayudan para hacer que las cosas pasen		
9	Aquí puedo desarrollar relaciones sociales		
10	Mi posición es importante para la organización		
	<b>TOTAL</b>		

**Fuente:** (Guerra & López, 2015)

Si el resultado es cero o negativo, es evidente que la persona no se siente motivada en su trabajo actual. Al preguntarse por qué, se busca llegar a la causa principal que hace que no se sienta satisfecho con sus labores y ambiente de trabajo. Esto puede ser de ayuda para una toma de decisiones a nivel personal en primer lugar, y posteriormente frente a su entorno laboral.

#### **4.1.3. Prepararse emocionalmente para enfrentar ataques**

- El manejo emocional es de vital importancia para cualquier persona no solo en el ambiente de trabajo sino en cualquier lugar y grupo de personas con quienes se relacione.
- Ante personas difíciles de tratar y entender, es necesario armarse de paciencia y pensar que quien reacciona mal pierde la batalla. Tampoco se trata de someterse ante pedidos que puedan afectar la dignidad y amor propio, sino de buscar la manera más inteligente de responder con argumentos y sin tomarse las cosas de forma personal ante el primer intento de agresión.
- La violencia existe a todo nivel, y para evitar ser víctimas de ello es necesario indagar en el propio ser y reparar en que tenemos defectos pero también fortalezas que nos pueden ayudar en cada paso que damos para valorarnos y hacernos valorar frente al resto de personas.

#### **4.1.4. Hablar de las agresiones y afrontar el problema**

- Si luego del análisis personal se constata que hay situaciones de violencia psicológica en el trabajo, es necesario armarse de valor y tomar cartas en el asunto. Como recomienda la OMS es verdad que un confidente en el propio entorno laboral apoya como oyente y a la vez brinda un soporte moral para que la persona afectada por el mobbing decida qué hacer frente a dicha realidad.
- Una vez que se habla con jefes inmediatos o con las personas de talento humano, generalmente se espera que propicien un cambio e incluso reuniones con las áreas donde se está dando el acoso psicológico. Sin embargo, esto no siempre ocurre, y en muchos casos prevalece la cultura del silencio donde hasta las máximas autoridades

callan para no verse envueltas en asuntos que puedan desprestigiarles o afectarles en sus puestos de trabajo.

- Si no hay el apoyo de las autoridades, es necesario pedir el apoyo de un profesional que puede ser un médico o un terapeuta que tiene experiencia escuchando a las personas, explicándoles las diversas situaciones y facilitándoles un cambio para enfrentar cualquier problema y mejorar el estado de salud física y mental.

#### **4.1.5. Proteger la información del trabajo**

- Una vez que la persona se atrevió a hablar del tema, el hostigador puede tomar represalias y generalmente busca la manera de desmentir cualquier hecho haciendo daño y desprestigiando la honra laboral del trabajador. Por ello es importante organizar el trabajo realizado y buscar la forma de respaldarlo.
- Se puede respaldar el correo electrónico, las carpetas donde se tiene la información del día a día y cualquier otro documento que puede servir de constancia de un trabajo realizado.
- Los respaldos se los debe hacer de inmediato, para evitar llegar al siguiente día o siguiente semana y de pronto se encuentra que la máquina está bloqueada o que ya no tiene una cuenta de correo ni acceso a las aplicaciones que utilizaba.

#### **4.1.6. Evitar el aislamiento, salir del círculo social**

- Sea que la persona no sufra acoso psicológico o si ya es una víctima y ya no tiene ganas de ir a trabajar debe tomar medidas como por ejemplo darse un espacio para realizar un hobby o alguna actividad que le guste como puede ser un deporte específico o alguna actividad artística como la música, danza o pintura.
- Si la persona se paraliza pensando el por qué es víctima de mobbing, puede llegar a la depresión. Por tanto es importante la evaluación de un profesional para evitar en lo posible las enfermedades mentales en un ambiente de constante hostigamiento y maltrato.

#### **4.1.7. Incrementar la formación y capacitación profesional**

En cualquier ámbito laboral la persona no puede dejar de prepararse profesionalmente y actualizar sus conocimientos. No se trata de obtener más certificados o títulos, sino de ponerse retos que le ayuden a superarse en todos los ámbitos, a ser ejemplos e inspiración para sus familias y allegados, y a saber tratar con las personas en todo nivel donde presta sus servicios.

#### **4.1.8. Desarrollar la autoestima**

El punto fundamental a nivel personal es elevar la autoestima personal, no permitiendo que nada ni nadie haga de menos o incite a poner en duda su valía como persona y profesional. Esto es un aprendizaje diario y se logra principalmente buscando la paz interior, aceptándose con los aciertos y limitaciones propias, y visualizándose como una persona exitosa en todos los ámbitos.

Esto requiere un trabajo mental arduo, y muchas veces un mentor que puede ser un guía espiritual o un coach. La voluntad entra en juego frente a todas las corrientes de pensamiento tanto positivo y negativo, entonces la persona debe decidir qué camino seguir y aprender a automotivarse para lograr lo que se proponga en la vida tanto a nivel personal como familiar y laboral.

A continuación se mencionan estrategias que pueden aplicarse para elevar la autoestima personal:

- **Aceptación y propósito.-** En la vida no todo es color de rosa y tampoco le podemos caer bien a todo mundo a la primera. Cada persona es valiosa y tiene su propia personalidad, distinta al resto de gente, y está en este mundo porque tiene una misión importante que cumplir y una forma particular de aportar a la sociedad. Se debe aceptar los logros con agrado y también aprender de los errores cometidos.
- **Cuidar la salud física.-** Adquirir hábitos de vida saludable tanto en alimentación como en ejercicio físico, tan necesario en esta época donde una gran parte de la población trabaja sentado frente a un escritorio durante varias horas al día. La cuestión está en prevenir las enfermedades y atender a tiempo cualquier

manifestación del cuerpo que cause molestia o impida realizar las actividades normales.

- **Cuidar la salud mental.-** Es necesario cuidar la salud mental porque es fundamental para manejar todas las situaciones del diario vivir y las relaciones personales. Así como las personas se preocupan de hacer dietas para controlar el peso, se debería tomar conciencia de cómo se alimenta la mente y qué le estamos dando a nuestro cerebro. El juego de pensamientos, sentimientos, acciones y resultados tiene vigencia plena y una vez que la persona es consciente de ello sabe que tiene el poder de cambiar pensamientos y arreglar cualquier situación de su vida.
- **Cultivar pensamientos positivos.-** Lo que se pone en la mente se pone en la vida, al tomar conciencia de esto y de que los pensamientos producen los resultados actuales, es factible cambiarlos para mejorar como persona, mejorar las relaciones interpersonales y obtener resultados diferentes. Si la persona continuamente se queda en el dolor y sufrimiento o culpa a los demás de sus desgracias, se estanca y se enferma. Para sanar las heridas del pasado se requiere un proceso y en caso de ser necesario se puede buscar ayuda profesional.

A continuación se presentan ejercicios prácticos para fortalecer la autoestima (Graziano, 2015):

1. **Listado de Fortalezas.-** En una libreta realizar tres listas: los elogios que recuerdes que te hayan dicho otras personas a lo largo de tu vida; en otra enumerar las capacidades y fortalezas que tú consideras que posees, y en un tercer listado enumera cosas que te hagan sentirte orgulloso de ti mismo (logros, actitudes ante alguna situación, etc.)

A continuación se presenta un ejemplo básico de una lista de fortalezas personales, resultado de un análisis propio que permite el autoconocimiento y también la aceptación personal.

**Tabla 37:**

**Ejemplo de Listado de Fortalezas**

<b>Elogios recibidos</b>	<b>Mis Fortalezas</b>	<b>Estoy orgulloso de:</b>
Tu amistad es una bendición para mi Llegaste como un ángel en mi vida	Puedo entablar amistades fácilmente Soy generosa y atenta Me gusta ayudar a la gente	Tener una profesión y continuar preparándome a pesar de cualquier circunstancia u obstáculos Ser mamá y cumplir la misión lo mejor posible

2. **Sorteo de autoregajos.-** Hacer un listado de pequeñas cosas agradables que podemos hacer por nosotros mismos en el día a día. Estas actividades se pondrán cada una en un papel para doblarlo y colocarlo en una caja, entonces cada día se escoge un papel y se cumple con la actividad indicada.

**Ejemplos:** Llamar a una amiga que no veía hace rato, leer un capítulo de un libro motivante, cambiar de look con un corte de cabello, caminar en el parque y hacer ejercicios de respiración

3. **Afirmaciones positivas.-** Cada día frente al espejo repetir en voz alta una afirmación positiva, hacer esto durante tres semanas por lo menos.

**Ejemplos:**

Soy una persona valiosa, me amo profundamente, me acepto como soy, tengo las riendas de mi vida, puedo lograr lo que me proponga.

Busco ser mejor que mí mismo, no mejor que los demás; esto me permite crecer a grandes niveles de vida.

Gracias por la salud que ahora tengo y que me permite continuar disfrutando de la vida.

## 4.2. MIBL - ORGANIZACIONAL

El presente modelo se enfoca en la prevención del mobbing, está basado en las recomendaciones de la OMS, los resultados del presente estudio y en el análisis de experiencias profesionales que han ayudado a mejorar el ambiente laboral en los diferentes proyectos de desarrollo de software, sin embargo aplica para todas las empresas.



**Figura 32:** Modelo Integral de Bienestar frente al Mobbing

El modelo contempla lo siguiente:

### 4.2.1. Plan de Prevención

#### Metas

***Realizar una evaluación y diagnóstico sobre la incidencia del mobbing en la empresa y las necesidades de capacitación.***

Se propone utilizar como instrumento de medida del mobbing la EAPA-T tal como la plantean Escartín Jordi y Rodríguez Álvaro (Escartín & Rodríguez, 2012, pág. 117). Vale decir que este test se utilizó como base para el presente estudio.

La escala de abuso psicológico aplicado en el lugar de trabajo (EAPA-T) es un instrumento de medida publicado por la revista científica *International Journal of Clinical and Health*

*Psychology* dirigida al público en general, posee dos partes. La primera parte es un cuestionario con un total de 12 ítems, distribuidos equitativamente en 4 diferentes componentes como son las conductas de mobbing, conductuales y contextuales teniendo cada uno 3 ítems.

La segunda parte está compuesta por la definición del mobbing y una serie de preguntas dirigidas a recopilar información acerca de la frecuencia, duración de las conductas del mobbing, los actores del acoso psicológico y la observación de conductas de mobbing enfocadas a terceras personas.

A continuación se describe la versión simplificada de la EAPA-T para su aplicación en el lugar de trabajo.

**Tabla 38:**

**Versión simplificada de la EAPA-T**

<b>ESCALA DE ABUSO PSICOLÓGICO APLICADO EN LUGAR DE TRABAJO (EAPA-T)</b>			
<b>Durante el último año, ¿considera que ha experimentado los siguientes comportamientos negativos en su actual trabajo al menos una vez al mes?</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>1.</b>	Me han excluido de las celebraciones y actividades sociales que se realizan	0	1
<b>2.</b>	Me han amenazado de daños y perjuicios hacia mí o mis seres queridos	0	1
<b>3.</b>	Han menospreciado los aciertos y logros que yo apporto al trabajo	0	1
<b>4.</b>	Me han reducido responsabilidades laborales	0	1
<b>5.</b>	Me han controlado o boicoteado la correspondencia, las llamadas telefónicas o los encargos	0	1
<b>6.</b>	Me han dirigido advertencias y gestos amenazantes para que me atenga a sus indicaciones	0	1
<b>7.</b>	Han aprovechado cualquier circunstancia para atacar mi valía profesional	0	1
<b>8.</b>	Me han asignado tareas absurdas o de ejecución imposible	0	1
<b>9.</b>	Me han estropeado o alterado cosas (documentos, material) necesarias para mi trabajo	0	1
<b>10.</b>	Han atacado mis creencias u opiniones	0	1
<b>11.</b>	Han reiterado una y otra vez alguno de mis fallos	0	1
<b>12.</b>	Me han encargado tareas de nivel muy inferior a las que realizaba antes	0	1

Continúa

**De acuerdo con todos los comportamientos negativos mostrados anteriormente, ¿con que frecuencia considera que los ha padecido en su conjunto?**

1.	Nunca	
2.	De vez en cuando	
3.	Una vez al mes	
4.	Una vez a la semana	
5.	Diariamente	

**El mobbing o acoso psicológico en el trabajo se define como un conjunto de comportamientos realizados sobre una persona y/o su contexto laboral, que por su propia naturaleza, duración y repetición, son dañinos para los miembros de la organización y, mayoría de los casos, también para la organización en sí misma.**

**Usando esta definición, por favor señale si ha sido acosado psicológicamente en el trabajo durante el último año:**

1.	No	
2.	Sí, raramente	
3.	Sí, de vez en cuando	
4.	Sí, varias veces al mes	
5.	Sí, varias veces por semana	
6.	Sí, prácticamente a diario	

**¿Cuándo comenzó el acoso psicológico?**

1.	Durante los últimos seis meses	
2.	Hace entre 6 y 12 meses	

Continúa

3.	Hace entre 12 y 24 meses	
4.	Hace más de 24 meses	
<b>¿Quién realizó dichos actos de acoso psicológico?</b>		
1.	Mis superiores	
2.	Mis compañeros	
3.	Mis subordinados	

<b>¿Ha sido testigo de acoso psicológico en el trabajo?</b>		
1.	SI	
2.	NO	

**Fuente:** (Escartín & Rodríguez, 2012, pág. 118)

La propuesta del EAPA-T pretende aportar a profesionales y académicos, contemplando los valiosos recursos ya existentes. La propuesta del EAPA-T, permite ponderar los 12 ítems en función a las categorías que pertenecen.

A continuación se describen las categorías, con los ítems correspondientes y el valor a utilizar para el cálculo de la puntuación del test.

**Tabla 39:**

**Categorías y valor para la ponderación**

CATEGORÍA	ÍTEMS	VALOR A MULTIPLICAR
Abuso emocional	2, 6 y 10	2
Descrédito profesional	3, 7 y 11	1
Control y manipulación del contexto laboral	1, 5 y 9	1
Degradación laboral	4, 8 y 12	1

**Fuente:** (Escartín & Rodríguez, 2012, pág. 122)

Para evaluar la severidad de las conductas de Mobbing a continuación se explica un ejemplo para la primera categoría.

Si una persona ha experimentado los comportamientos de los ítems 2, 6 y 10, correspondientes a la categoría “abuso emocional”, su puntuación será  $(1+1+1) \times 2 = 6$ .

Este cálculo se realiza con cada categoría, el valor máximo que puede obtenerse es 15 puntos cuando la persona contesta “1” en todas las 12 preguntas, lo que significa que es una víctima severa de mobbing. Sin embargo, dependiendo de la puntuación obtenida se identifica el grado de afectación de mobbing de acuerdo a las siguientes puntuaciones:

**Tabla 40:**

**Puntuaciones EAPA-T y perfil de afectación**

<b>PUNTUACIONES TOTALES</b>	<b>PERFILES DE AFECTACIÓN</b>
0	Trabajador no afectado por conductas de mobbing
Entre 1 y 3	Trabajador afectado por conductas de mobbing pero NO considerado víctima de mobbing
Entre 4 y 5	Víctima leve de conductas de mobbing
Entre 6 y 7	Víctima moderada de conductas de mobbing
Entre 8 y 15	Víctima severa de conductas de mobbing

**Fuente:** (Escartín & Rodríguez, 2012, pág. 124)

Una vez que se conoce la puntuación obtenida y su significado, es importante considerar la frecuencia con que se presentan estos comportamientos negativos, puesto que el mobbing no ocurre esporádicamente sino que tiene una frecuencia constante que puede ser diaria y se evidencia por lo menos durante 6 meses.

***Diseñar un plan de capacitación general sobre el mobbing, habilidades directivas y formas de prevención.***

El objetivo es proporcionar a los trabajadores el conocimiento sobre la realidad del mobbing, promover la concientización y establecer estrategias o herramientas de prevención. En primer lugar es necesario identificar las necesidades de capacitación para los trabajadores en el área, y precisamente ahí se debería incluir los temas de salud mental.

A continuación una propuesta de un formato o encuesta para detectar las necesidades de capacitación, el cual sirve a los mandos medios para presentarlo como solicitud al área de Talento Humano:

**Tabla 41:**

**Identificación de necesidades de capacitación**

<b>IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>				
<b>1. Datos Generales</b>				
<b>FECHA</b>			<b>HORA</b>	<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE</b>
9	11	2015	9:00:00	
día	mes	año	hh:mm:ss	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>				<b>CARGO</b>
<b>2. Indicaciones</b>				
Este formulario tiene como objetivo el identificar las necesidades de capacitación del personal a su cargo, las mismas que serán consideradas en la planificación anual de capacitación.				
Marcar con una X los nombres de los cursos o seminarios que su equipo requiere para el mejoramiento del trabajo que realiza día a día.				
<b>3. Necesidades de Capacitación</b>				

Continúa

Prevención de mobbing	x		
Autoestima y Motivación	x		
Liderazgo	x		
Atención al Cliente			
Comunicación			
Técnicas de negociación			
Seguridad y salud ocupacional			
Clima Laboral			
Coaching			
<b>4. Sugerencias y comentarios</b>			

Una vez identificadas las necesidades, se elabora un plan de capacitación donde consten los contenidos y tiempo necesario para tratarlos. A continuación se presenta un formato básico para un plan de capacitación general:

**Tabla 42:**

**Plan de Capacitación**

<b>PLAN DE CAPACITACIÓN</b>				
FECHA:	9	11	2015	
	día	mes	año	
<b>1. Datos Generales de la Capacitación</b>				
FECHA DE REALIZACIÓN			HORA	NOMBRE DEL INSTRUCTOR
12	11	2015	9:00:00	
día	mes	año	hh:mm:ss	

Continúa

UNIDAD ADMINISTRATIVA		TEMA / PROYECTO	
<b>2. Objetivo General</b>			
[Se describe cuál es el objetivo principal de la capacitación ]			
<b>3. Alcance</b>			
[Se describe cuál es el objetivo principal de la capacitación ]			
<b>4. Duración</b>			
[Se especifica la duración que tendrá la capacitación, esto comprende la duración total, y como se encuentra distribuido el tiempo diariamente y el horario en que se llevará a cabo la capacitación]			
<b>3. Contenidos</b>			
TEMA	CONTENIDO	Tiempo (horas)	Fecha (día- mes- año)
<b>4. Observaciones</b>			
[Se describen aspectos importantes a tomarse en cuenta, como por ejemplo el reservar el aula de capacitación y equipos con las herramientas necesarias para los participantes dependiendo del tema a tratar]			

Para una primera capacitación se sugieren los siguientes temas y subtemas, que pueden seleccionarse según las necesidades y prioridades de la empresa. Cabe resaltar que en primer lugar está el tema relativo al mobbing, incluyendo los conceptos y sobre todo la prevención y cómo denunciar los casos que puedan presentarte.

La responsabilidad sobre los temas de capacitación si bien recae sobre el área de Talento Humano directamente, debería ser coordinada y preparada junto con los mandos medios que son quienes tratan a diario con los trabajadores.

**Tabla 43:**

**Temas de Capacitación**

<b>TEMA</b>	<b>SUBTEMAS</b>
Mobbing	Conceptos Causas Consecuencias Formas de prevención Cómo denunciar
Clima laboral	Cómo crear un buen ambiente laboral Administración del talento humano
Liderazgo	Qué es ser líder Características de un líder Principios de Liderazgo
Comunicación	Técnicas de comunicación eficaz Desarrollo de habilidades comunicacionales
Manejo de conflictos	Origen de los conflictos Causas Consecuencias Técnicas de negociación
Motivación	Cómo motivar a los empleados La capacidad de automotivación Tipos de incentivos Autoestima
Coaching	Autoconciencia Actitud frente al cambio Crecimiento personal Cultura de equipo

## **Métodos para cumplirlas**

- Encuestas y/o entrevistas
- Investigación propia o con asesoría de terceros

### **4.2.2. Ejecución del Plan**

- **Diagnóstico.-** Realizar el estudio mediante encuestas y/o entrevistas que permitan identificar posibles casos de mobbing.

Este diagnóstico podría realizarse una vez al año, junto con la evaluación de clima laboral, y dependiendo de los resultados otra fuente importante de información sería a través de entrevistas directas con personas representantes de cada área donde se pueda identificar las causas de los problemas que se estén dando en las relaciones interpersonales y laborales.

- **Educación y capacitación.-** Llevar a cabo la capacitación por grupos y solicitar a los participantes llenen una evaluación de la capacitación recibida. La capacitación debe ser vendida como una herramienta de crecimiento personal y profesional, de modo que las personas no se sientan obligadas a ir, sino que se despierte el interés en participar y también el descubrir y desarrollar las habilidades propias y que no han sido puestas en servicio.

### **4.2.3. Evaluación de Resultados**

- **Resultado Diagnóstico.-** Emitir un informe con los resultados del estudio, donde se explique si se reportan casos de mobbing o no. Este resultado es el primer indicio de la existencia o inexistencia de casos de acoso psicológico en la empresa en cuestión. Además esta información constituye una herramienta para implementar estrategias que identifiquen la causa raíz del problema, con el fin de erradicar todo tipo de violencia. Para ello es necesario el apoyo de los directivos, porque sin eso

no se puede afrontar el problema y tampoco poner cartas en el asunto para crear una cultura de trabajo favorable para todos.

- **Resultado Capacitación.-** Evaluar si la capacitación dictada fue de interés general y fomentó la concientización sobre el mobbing o no. Este resultado es vital para saber el grado de concientización del personal sobre estos temas de salud mental principalmente. Dependiendo de esto, se puede realizar campañas de concientización que promuevan la prevención de todo tipo de acoso en el trabajo y que promuevan los valores humanos que tanto hacen falta en nuestros días.

**Tabla 44:**

**Evaluación de Capacitación**

<b>EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN</b>				
<b>FECHA:</b>	9	11	2015	
	día	mes	año	
<b>1. Datos Generales de la Capacitación Recibida</b>				
<b>FECHA DE REALIZACIÓN</b>			<b>HORA</b>	<b>NOMBRE DEL INSTRUCTOR</b>
9	11	2015	9:00:00	
día	mes	año	hh:mm:ss	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>				<b>TEMA</b>
<b>2. Indicaciones</b>				
Conteste las siguientes preguntas con total honestidad, sus opiniones y sugerencias son un aporte para el mejoramiento de los procesos de capacitación que lleva a cabo la institución. No es necesario que escriba su nombre, se mantendrá la confidencialidad.				
<b>Escala Evaluativa</b>				
4: Superó las expectativas				
3: Cumplió las expectativas				
2: Cumplió parcialmente las expectativas				
1: No cumplió las expectativas				
				Continúa

<b>3. Evaluación</b>				
1. Cumplió con el horario y los temas acordados	4	3	2	1
2. Las instalaciones o área de capacitación son aptas para el aprendizaje	4	3	2	1
3. La metodología utilizada ayuda al cumplimiento de los objetivos	4	3	2	1
4. La exposición tuvo un orden y fue lo suficientemente clara	4	3	2	1
5. La calidad del material utilizado (presentaciones, folletos, CDs, etc.) fue adecuada y útil	4	3	2	1
6. Mi compromiso personal, grado de atención e interés sobre el tema tratado	4	3	2	1
<b>4. Sugerencias y comentarios para las próximas actividades de capacitación</b>				

#### 4.2.4. Implementación de Mejoras

- **Seguimiento a casos de mobbing.-** Si se detectan casos de mobbing, dar el seguimiento y apoyo respectivo a las víctimas. Para ello si es necesario se debe brindar la ayuda profesional para que la persona recupere su estado de salud, y en todo caso tome las decisiones pertinentes en cuanto a su situación personal y laboral, dado que las afectaciones se dan no solo a nivel personal sino también a nivel familiar.
- **Canales para denunciar.-** Una vez que las personas conocen sobre el mobbing y toman conciencia de su existencia, se preguntarán cómo denunciar estos casos. Ante ello, la empresa debería asignar un responsable dentro del área de Talento Humano que reciba este tipo de denuncias para que pueda dar trámite y seguimiento. Si la persona afectada quiere hacer una denuncia anónima por razones personales y de confidencialidad, se podrían habilitar los canales como correo electrónico o buzón de quejas para empezar.

- **Nuevas propuestas de formación.-** Diseñar un nuevo plan de capacitación enfocándose en las necesidades del recurso humano identificadas en el estudio realizado

Cada vez que se lleve a cabo un ciclo de capacitación y evaluación, se obtendrán lecciones aprendidas que pueden plasmarse incluso en un código de ética personal, o en un manifiesto que promueva los valores indispensables para mantener un ambiente laboral digno donde cada trabajador pueda dar lo mejor de sí y sentirse valorado.

### **SUGERENCIAS DE EXPERTOS**

Dadas las diferentes experiencias laborales y funciones desempeñadas, existen autores como Jacques Salomé (Jacques, 2012, pág. 131) que sugieren reglas básicas que mejoran notablemente las relaciones humanas cuando se las pone en práctica tanto a nivel personal como grupal:

### **REGLAS DE CONVIVENCIA PARA UNAS MEJORES RELACIONES EN EL TRABAJO**

1. Sea cual sea mi función, sea cual sea el puesto que ocupe, sea cual sea mi antigüedad, necesito que se me reconozca como persona.
2. Asimismo, necesito que se me valore y recompense por lo que hago. Así es, necesito que alguien me envíe de vez en cuando una imagen positiva de mi trabajo y de mí mismo, un aliento que me sobrepase.
3. Necesito que se me informe, y a veces se me consulte, de todo lo que concierne a la evolución de mi trabajo, mi puesto y mis responsabilidades.
4. Necesito un posicionamiento claro, constante y coherente por parte de mis superiores con respecto a todo lo que afecta a mis deberes y compromisos con el departamento, la institución o la empresa para los que trabajo.
5. Necesito un posicionamiento sin ambigüedades con respecto a mis derechos y los compromisos de la institución o la empresa conmigo. No quiero ser objeto de una proyección vinculada a la fluctuación de los deseos y miedos de alguien ante el más mínimo malentendido, la ínfima divergencia, la más insignificante torpeza o el nimio incidente.

6. Necesito que mi punto de vista sea escuchado, aunque no llegue a ser aceptado o tenido en consideración.
7. Necesito rendir cuentas de mi trabajo a un responsable directo y que este me escuche, con el fin de evaluar los resultados positivos o menos positivos de dicho trabajo.
8. Necesito apasionarme por mi trabajo, tener metas y proyectos e, incluso, conservar la posibilidad de soñar con algunos cambios.
9. Me gustaría recordar que estoy vendiendo ocho o más horas de mi vida cada día trabajando y que ese tiempo influye en mi calidad de vida, ya que repercute sobre toda mi existencia y mis relaciones.

Si cada uno de estos puntos de vista fuera escuchado y contemplado en mi lugar de trabajo, podría usted estar seguro de que yo colaboraría al máximo. Estableceríamos entonces una relación de beneficio mutuo que sería buena para todos.

## **REGLAS DE CONVIVENCIA RELACIONAL CON LOS SUPERIORES**

A continuación, se describe lo que cualquiera (asalariado, obrero o empleado) puede esperar de las personas bajo cuya responsabilidad o cuyo mando trabajo (Jacques, 2012, pág. 135).

En primer lugar, y esto sorprenderá a más de uno, la cualidad fundamental que esperamos en un responsable o directivo es la estabilidad emocional.

La inestabilidad emocional o humor de los superiores acarrea a aquellos que los sufren un consumo máximo de energía y la aparición del estrés, que disminuye su eficiencia y debilita o agreda sus recursos operativos.

Asimismo, esperamos recibir estímulos y aportaciones estructurantes, y formulamos una petición implícita a la persona de la que dependemos directamente: que ponga a nuestro servicio toda su competencia y experiencia para sustentar y seguir favoreciendo nuestros logros. No nos referimos a nuestros logros personales, sino a los profesionales, con el fin de que podamos colaborar con todos nuestros recursos a la realización y el éxito del proyecto o trabajo en el que cooperamos o colaboramos.

Deseamos recibir críticas constructivas. Es cierto, anhelamos que el responsable del que dependemos pueda proporcionarnos sus críticas para incrementar nuestra eficacia. Nos

referimos a críticas sobre nuestras acciones, nuestros actos, nuestro comportamiento y nuestra capacidad o incapacidad para hacer frente a nuestros compromisos; no a juicios de valor sobre nuestra persona. Experimentamos negativamente que se confunda nuestra persona con nuestra función. Que tengamos dificultades frente a una tarea o que seamos incapaces de alcanzar el resultado previsto no implica que seamos globalmente inútiles o tontos.

Solicitamos apoyo directo. Esperamos que se nos apoye incondicionalmente cada vez que nos encontramos en apuros, abiertamente, sin comentarios denigrantes, sin reproches ni acusaciones. Que se nos brinde apoyo mediante una ayuda concreta que nos permita superar nuestras dificultades, hacer frente a la situación con la que nos tropezamos e ir más allá de nuestra incompetencia o nuestras carencias, que se considerarán circunstanciales.

Esperamos que sea posible una interacción que vaya más allá de las situaciones de crisis. Anticipamos la posibilidad de poder establecer una comunicación reguladora en la que cada uno pueda decir y ser escuchado. Además de buscar llegar a un acuerdo, aspiramos a establecer un intercambio de información, de puntos de vista, de experiencias y de diferencias en la forma de enfrentarnos a un mismo problema. Contamos con la posibilidad de poner en común los recursos de cada uno.

Nos gustaría poder vivir en un contexto en el que cada uno pudiera expresarse de forma directa e interactiva. Cada vez que ponemos en palabras nuestras experiencias y vivencias, hablamos de nosotros mismos y nos implicamos, no deseamos que nuestro interlocutor lo interprete como un cuestionamiento de su persona o su trabajo, sino más bien como la expresión de un testimonio personal que expresa nuestro punto de vista.

Aspiramos a que de vez en cuando se nos reconozcan y confirmen nuestros logros. El reconocimiento sincero y las gratificaciones espontáneas nos estimulan, nos animan y nos hacen más eficientes.

Tenemos la esperanza de que todo lo que acabamos de decir pueda llegar a realizarse o, como mínimo, que dé lugar a la confrontación y el intercambio.

La calidad de la gestión relacional de un responsable va en función de su capacidad para dotar de energía y dinamizar y ampliar los recursos de sus colaboradores.

El cociente relacional de un responsable, es decir, su capacidad para dinamizar, estimular o ampliar los recursos de sus colaboradores (cociente alto), o, por el contrario, para minar,

maltratar o disminuir los recursos de sus colaboradores (cociente bajo), va en función de la forma en que ejerza su influencia, ya sea en términos de poder y relación de fuerzas (cociente relacional bajo), o bien en términos de autoridad (cociente relacional alto).

## CÓMO SER UN LÍDER POSITIVO

En la obra “No tengo ganas de ir a trabajar”, se plantean las características básicas de un líder positivo y completo en todos los aspectos (Valle Herrera, 2011, pág. 86)

**Personal:** está contento con quien es y no evita sentir o amar, para protegerse. Se deja ser, fluir y estar en cada situación, sabiendo que está completo consigo mismo y que a la vez requiere compartirlo con los demás.

**Relaciones:** Ha creado la relación de sus sueños para compartir el éxito, su esfuerzo ha dejado huella y es feliz por ello.

**Profesional:** Ha alcanzado cada meta que se ha propuesto feliz de la vida, pero sabe que un logro no sabe a nada si no tiene con quién compartirlo.

**Comunidad:** Crea realidades para mejorar su entorno, ve por los demás especialmente por los menos afortunados. Mirar a esas personas como semejantes y buscarles una vida mejor es lo que le hace ser mejor.

Un líder positivo es quien:

- Lleva a su equipo a ganar, busca el bien común por encima del bien personal.
- Forma líderes en su equipo, guía a las personas para que den el 100% en su trabajo y confía en ellos.
- Da el crédito y reconoce a los demás, el éxito del equipo es gracias al esfuerzo de todos.
- Es justo, busca encontrar la verdad para ser justo con todos.
- Honra su palabra, es coherente entre lo que dice y hace, nunca rompe una promesa porque sabe que del otro lado habrán corazones afectados.
- Se interesa por el bienestar integral de las personas, pregunta sinceramente ¿cómo estás?, escucha y atiende la respuesta para asegurarse que su equipo está bien.
- Pide ayuda cuando la necesita, acepta con humildad que no puede hacerlo todo solo, sabe delegar a otros y pedir que le ayuden a seguir adelante.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

1. El acoso laboral ha existido a lo largo del tiempo y se ha mantenido oculto, sin embargo en estos últimos años se está tomando conciencia de su existencia y repercusiones tanto a nivel individual como organizacional. En el presente estudio la mayoría de personas que colaboraron llenando el cuestionario planteado, manifestaron no haber escuchado antes el término mobbing, y después de leer las preguntas se dieron cuenta de situaciones reales que se han presentado en sus ambientes laborales.
2. La existencia de conflictos laborales es inminente dado las diferencias de carácter, formación y valores de cada persona. No se debe confundir un problema particular entre dos empleados que se da esporádicamente, con el acoso psicológico o mobbing que sigue todo un ciclo y se manifiesta constantemente durante meses con la intención de dañar a la víctima de manera sistemática.
3. Las repercusiones en la salud física y psicológica de la persona víctima de mobbing van desde una contractura muscular, cefaleas, insomnio, taquicardia hasta la ansiedad y depresión en casos extremos. Por otro lado, el estrés postraumático es una consecuencia que acompaña a la víctima a pesar de que ya no esté en un ambiente de acoso laboral, y se manifiesta en las respuestas de la persona como el temor, sentimiento de ira y aislamiento social.
4. Las consecuencias del mobbing en el entorno laboral se reflejan en la desmotivación de los trabajadores afectados, menor productividad debido a ausencias frecuentes por enfermedad, un ambiente tenso y dañino donde la mayoría acaban renunciando sea por decisión voluntaria o por despido muchas veces planeado por el acosador, quien aniquila psicológicamente a la víctima con múltiples acusaciones y calumnias hasta que logra sacarla de la empresa.

5. En las empresas de desarrollo de software de Quito del sector privado, el mobbing no representa un problema laboral crítico, por cuanto un 58% de personas en el presente estudio indican que nunca han padecido dicha situación. Sin embargo, el 4% de encuestados manifestaron que han sido víctimas de mobbing, lo cual es una alerta para que las empresas tomen medidas de prevención.
6. Las situaciones administrativas que tienen mayor probabilidad de desembocar en casos de mobbing son los ataques a la valía personal con un 78%, es decir, afectaciones a la estima de la persona, la subvaloración de los talentos y habilidades que no se consideran en la realización de las tareas diarias con un 76%, y el menosprecio de las capacidades y aciertos de la persona con un 75%. En definitiva, cuando se afecta la autoestima con ataques frecuentes y constantes, se afecta no solo a la víctima sino también a la organización porque el ambiente de trabajo no es sano.
7. Las agresiones hacia las personas se dan no solo a nivel físico sino principalmente a nivel psicológico. El ser humano cuando reacciona mal ante un problema puede hacer mal uso de su palabra y forma de comunicación. Ante ello, en el entorno laboral las personas debemos estar preparadas no para reaccionar con agresividad sino para utilizar la inteligencia emocional a nuestro favor, defendiendo el trabajo y valía profesional.
8. Los efectos del mobbing en la productividad del personal son notorios en cuanto aumentan las ausencias por enfermedad, siendo las afectaciones a la salud tanto física como mental el factor más común en estos casos. La ausencia del personal trae retrasos en las entregas de los proyectos, lo cual tiene repercusiones a nivel contractual e incluso legal, porque los desarrollos de software son generalmente proyectos críticos que el cliente quiere que se realicen en tiempos cortos y cualquier incumplimiento en los acuerdos de nivel de servicio acarrea multas y en casos extremos la paralización de proyectos importantes.
9. Las personas que han sufrido o están atravesando situaciones de mobbing no necesariamente son personas con problemas psicológicos o que tengan problemas mentales, pueden ser personas tan normales como cualquiera pero que se

enfrentaron a otros seres con personalidad de hostigadores que buscan hacer daño con un fin en mente.

10. El mobbing no está estipulado como tal en la Legislación Ecuatoriana, en este aspecto se puede decir que hay un vacío legal que no castiga este problema laboral que puede aniquilar psicológicamente a la persona que lo sufre. Es necesario tomar conciencia de que no es un problema nuevo, y que las personas adquieran conocimiento al respecto, con el fin de que las personas prevengan el acoso laboral y si éste se da que puedan denunciar y reclamar sus derechos.
11. Las estadísticas a nivel mundial rebelan que se está incrementando la incidencia del mobbing, en México según datos del INEGI en 2007 se conoce que casi el 60% de desempleo se deriva de roces laborales, y se afirma que el mobbing crea desempleo. En Europa la asociación PRIDICAM entre el 2013 y 2014 menciona que hay un incremento del 27% de afectados por mobbing, y la mayor afectación 75% está en la administración pública. En Ecuador no existen cifras oficiales, sin embargo dada la tendencia es primordial poner cartas en el asunto.

## 5.2. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda realizar campañas de concientización para que las personas conozcan qué es el mobbing, sus causas y consecuencias, cómo enfrentarlo y lo más importante cómo prevenirlo, esto con el fin de crear una cultura organizacional sin violencia sobre la base del respeto a las diferencias y valoración del trabajo que cada persona realiza.
2. Se recomienda realizar por lo menos una evaluación anual del grado de motivación y satisfacción de los empleados con el trabajo realizado en el área a la que pertenecen. Esto lo puede hacer cualquier líder que se interese no solo en la parte técnica sino también en el aspecto humano. Se debería trabajar en este aspecto organizacional para prevenir el mobbing.
3. Cada líder debe conocer las motivaciones y capacidades de su gente, para entablar canales de comunicación adecuados que aporten a la realización de un trabajo en equipo donde todos sus miembros se sientan valorados y reciban las gratificaciones respectivas por sus logros. Las gratificaciones no necesariamente son económicas, sino también reconocimientos sociales que aumentan la motivación y mejoran el ambiente laboral.
4. Dado que los desacuerdos son inevitables en las relaciones humanas, es imprescindible que los líderes adquieran conocimientos y herramientas para la resolución de conflictos, con el propósito de tomar decisiones a favor del equipo para que el trabajo fluya de la mejor manera.
5. Si bien la capacitación y transmisión de conocimientos es una parte importante para la prevención del mobbing, si las personas no se concientizan y callan este problema por miedo a quedarse sin trabajo, afectarán considerablemente su salud. Se recomienda entonces que dentro de las prácticas de salud ocupacional se tomen en cuenta los factores de riesgo psicosocial negativos que pueden afectar la salud mental de los trabajadores.

6. La productividad de una persona no se mide únicamente en la cantidad extensa de tareas que cumpla, que incluso puede estar desordenada y sin un objetivo claro, sino en la calidad de resultados que muestra a la empresa. Se recomienda entonces que la valoración a un trabajador sea de acuerdo a los resultados de su trabajo, y de ser posible que sea una evaluación de 360° donde se realiza un feedback en equipo para identificar los aciertos y las oportunidades de mejora.
7. Es necesario fomentar la cultura de trabajar para vivir y no vivir para trabajar. Aunque las prioridades personales cambien con el tiempo y en cada etapa de la vida, y si bien el trabajo es una parte importante porque da el sustento económico y permite la realización personal, no se debe olvidar que en la vida no todo es trabajo y que también es primordial cultivar relaciones personales y familiares sanas.
8. El ambiente de trabajo debe favorecer el crecimiento personal y profesional de las personas. El contrato se firma para asumir un compromiso de la empresa, pero más allá de un documento, está el hecho de que la persona se identifique con los valores empresariales y del equipo del cual es parte, para ello se recomienda fortalecer la identidad empresarial y realizar una campaña que promueva los valores y objetivos institucionales.
9. A nivel personal es recomendable buscar un equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, puesto que somos seres sociales necesariamente debemos comunicarnos y relacionarnos con seres humanos en las diferentes realidades y vivencias. Si existen síntomas de estrés, la enfermedad más común en estos tiempos, se deben tomar medidas para cuidar la salud y si es necesario buscar el apoyo de un profesional. Muchas veces el hablar de los problemas con alguien imparcial alivia cualquier dolor y facilita encontrar soluciones.
10. Antes de presentar una denuncia de acoso laboral se recomienda informarse y asesorarse profesionalmente para identificar las circunstancias que están causando el mobbing y tomar las medidas de protección necesarias, así como recopilar las pruebas que pueden ser por ejemplo grabaciones de agresiones verbales, constancia por escrito de los trabajos realizados y no considerados y certificados médicos de las enfermedades y bajas a causa de esta situación.

11. Para profundizar en la realidad del mobbing, sería interesante realizar un estudio no solo en otros sectores de la empresa privada, sino también en el ámbito del sector público en Ecuador, puesto que existen estadísticas mundiales que indican que los casos son mayores en las empresas estatales. Sería interesante conformar un equipo de investigación, para tener estadísticas reales de nuestro medio y fomentar la prevención contra todo tipo de violencia psicológica en el trabajo.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

1. Asociación PRIDICAM MobbingMadrid. (22 de 12 de 2014). *Asociación PRIDICAM MobbingMadrid*. Obtenido de Plataforma en la Comunidad de Madrid de Riesgos Psicosociales y Discriminación laboral - Entidad sin afán de lucro fundada en 2003 : <http://www.mobbingmadrid.org/2014/12/aumenta-el-27-los-afectados-de-acoso.html>
2. Boada Grau, J., & Ficapal Cusí, P. (2012). *Salud y trabajo: los nuevos y emergentes riesgos psicosociales*. Barcelona, España: Editorial UOC.
3. Bohan, W. F. (2003). *El Poder Oculto de la Productividad*. (Á. García, Trad.) Chile: Norma.
4. CEP Corporación de Estudios y Publicaciones. (2012). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Talleres de la Corporación de Estudios y Publicaciones.
5. CEP Corporación de Estudios y Publicaciones. (2014). *Código Orgánico Integral Penal*. Quito: Talleres de la Corporación de Estudios y Publicaciones.
6. CEPAL. (2015). *CÓDIGO PENAL ECUADOR*. Recuperado el 01 de 10 de 2015, de <http://www.cepal.org/oig/doc/ecuart5511codigopenal.pdf>
7. EKOS, R. (11 de 08 de 2014). *EKOS El Portal de Negocios del Ecuador*. Recuperado el 15 de 01 de 2015, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=4400>
8. Escartín, J., & Rodríguez, Á. (2012). España: Síntesis.
9. Escuela Superior Politécnica del Litoral. (2014). *ESPAE*. Obtenido de [http://www.espae.espol.edu.ec/images/FTP/ICG\\_2013\\_2014\\_NP.pdf](http://www.espae.espol.edu.ec/images/FTP/ICG_2013_2014_NP.pdf)
10. España, M. d. (2012). *El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing*. Obtenido de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp\\_476.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_476.pdf)
11. Explored. (20 de 05 de 2013). *Explored*. Recuperado el 15 de 01 de 2015, de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/el-mobbing-las-empresas-empiezan-a-tratarlo-como-un-problema-laboral-581604.html>
12. Fernández García, R. (2013). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Alicante, España: ProQuest ebrary.
13. González Pondal, T. (2012). *MOBBING, el acoso psicológico en el ámbito laboral*. Montevideo - Buenos Aires: IB de f.

14. Graziano, P. (12 de 01 de 2015). *Psicología Estratégica*. Obtenido de Autoestima ejercicios para fortalecer la autoconfianza: <http://www.psicologia-estrategica.com/2015/01/12/autoestima-3-ejercicios-para-fortalecer-la-autoconfianza/>
15. Guerra, M., & López, A. (04 de 2015). Regional Scrum Gathering Ecuador 2015. *Agile Management*. Quito, Pichincha, Ecuador.
16. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc- Graw-Hill Interamericana.
17. Herrera E., L., Medina F., A., & Naranjo L., G. (2008). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato: Maxtudio.
18. Jacques, S. (2012). *Manual para sobrevivir en el mundo laboral*. Barcelona-España: Octaedro.
19. La Nación. (18 de 03 de 2015). *La Nación*. Obtenido de [www.lanacion.cl](http://www.lanacion.cl): <http://www.lanacion.cl/noticias/vida-y-estilo/sociedad/violencia-psicologica-laboral-chile-ocupa-segundo-lugar-en-latinoamerica/2015-03-17/162723.html>
20. Méndez Álvarez, C. (2011). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México DF: Limusa.
21. MOBBING. (2014). *El Mobbing o Acoso Laboral*. Recuperado el 15 de 01 de 2015, de <http://www.elmobbing.com/consecuencias-mobbing-acoso-laboral>
22. MOBBING, ©. E. (2014). *El Mobbing o Acoso Laboral*. Recuperado el 15 de 01 de 2015, de <http://www.elmobbing.com/consecuencias-mobbing-acoso-laboral>
23. Muñoz Razo, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una Investigación de Tesis*. México: Prentice Hall.
24. Organización Internacional del Trabajo. (21 de Octubre de 2013). *La organización del trabajo y los riesgos psicosociales: una mirada de género*. Recuperado el 18 de Junio de 2015, de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_227402.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_227402.pdf)
25. Organización Mundial de la Salud OMS. (2004). *Sensibilizando sobre el Acoso Psicológico en el trabajo*. Obtenido de [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/en/pwh4sp.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4sp.pdf)
26. Pérez Peña, R. (2013). *El Acoso Laboral*. Bogotá: Ediciones de la U.
27. Piñuel, I. (2003). *MOBBING, el acoso psicológico en el trabajo*. Buenos Aires: Santillana Ediciones Generales S.L.
28. *Productividad Laboral*. (2015). Recuperado el 27 de 01 de 2015, de [http://www.productividad.org.mx/es/elementos\\_concep.aspx](http://www.productividad.org.mx/es/elementos_concep.aspx)

29. Prokopenko, J. (1991). *La gestión de la productividad: manual práctico* (Primera edición ed.). México: LIMUSA S.A.
30. Revista Ekos. (s.f.). *El Portal de Negocios del Ecuador*. Recuperado el 10 de 07 de 2015, de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx#>
31. REVISTA GESTIÓN. (2010). *Ecuador Competitivo 2010*. Obtenido de [http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2013/07/198\\_005.pdf](http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2013/07/198_005.pdf)
32. Sánchez, A. (2012). Software, sector en crecimiento continuo en Ecuador. *País Productivo, Revista del Ministerio de Industrias y Productividad*, 8.
33. Superintendencia de Compañías y Valores. (s.f.). *Portal de Información / Sector Societario*. Recuperado el 10 de 02 de 2015, de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/>
34. Uribe Prado, J. F. (2011). *Violencia y acoso en el trabajo Mobbing*. México DF: El Manual Moderno.
35. Valle Herrera, T. (2011). *No tengo ganas de ir a trabajar*. México: Trillas.
36. World Economic Forum - Country Highlights. (2013). *Global Competitiveness Report 2013-2014*. Obtenido de Country Highlights 2013-2014: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR\\_CountryHighlights\\_2013-2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR_CountryHighlights_2013-2014.pdf)
37. World Economic Forum. (2013). *The Global Competitiveness Report 2013 - 2014*. Obtenido de Global Competitiveness Report: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)

# ANEXOS

## ANEXO 1: The Global Competitiveness Index 2013-2014 rankings

© 2013 World Economic Forum | [www.weforum.org/gcr](http://www.weforum.org/gcr)

Country/Economy	GCI 2013-2014		GCI 2012-2013	
	Rank	Score	Rank	Change
Switzerland	1	5,67	1	0
Singapore	2	5,61	2	0
Finland	3	5,54	3	0
Germany	4	5,51	6	2
United States	5	5,48	7	2
Sweden	6	5,48	4	-2
Hong Kong SAR	7	5,47	9	2
Netherlands	8	5,42	5	-3
Japan	9	5,40	10	1
United Kingdom	10	5,37	8	-2
Norway	11	5,33	15	4
Taiwan, China	12	5,29	13	1
Qatar	13	5,24	11	-2
Canada	14	5,20	14	0
Denmark	15	5,18	12	-3
Austria	16	5,15	16	0
Belgium	17	5,13	17	0
New Zealand	18	5,11	23	5
United Arab Emirates	19	5,11	24	5
Saudi Arabia	20	5,10	18	-2
Australia	21	5,09	20	-1
Luxembourg	22	5,09	22	0
France	23	5,05	21	-2
Malaysia	24	5,03	25	1
Korea, Rep.	25	5,01	19	-6
Brunei Darussalam	26	4,95	28	2
Israel	27	4,94	26	-1
Ireland	28	4,92	27	-1
China	29	4,84	29	0
Puerto Rico	30	4,67	31	1
Iceland	31	4,66	30	-1
Estonia	32	4,65	34	2
Oman	33	4,64	32	-1
Chile	34	4,61	33	-1
Spain	35	4,57	36	1
Kuwait	36	4,56	37	1
Thailand	37	4,54	38	1
Indonesia	38	4,53	50	12
Azerbaijan	39	4,51	46	7

Panama	40	4,50	40	0
Malta	41	4,50	47	6
Poland	42	4,46	41	-1
Bahrain	43	4,45	35	-8
Turkey	44	4,45	43	-1
Mauritius	45	4,45	54	9
Czech Republic	46	4,43	39	-7
Barbados	47	4,42	44	-3
Lithuania	48	4,41	45	-3
Italy	49	4,41	42	-7
Kazakhstan	50	4,41	51	1
Portugal	51	4,40	49	-2
Latvia	52	4,40	55	3
South Africa	53	4,37	52	-1
Costa Rica	54	4,35	57	3
Mexico	55	4,34	53	-2
Brazil	56	4,33	48	-8
Bulgaria	57	4,31	62	5
Cyprus	58	4,30	58	0
Philippines	59	4,29	65	6
India	60	4,28	59	-1
Peru	61	4,25	61	0
Slovenia	62	4,25	56	-6
Hungary	63	4,25	60	-3
Russian Federation	64	4,25	67	3
Sri Lanka	65	4,22	68	3
Rwanda	66	4,21	63	-3
Montenegro	67	4,20	72	5
Jordan	68	4,20	64	-4
Colombia	69	4,19	69	0
Vietnam	70	4,18	75	5
Ecuador	71	4,18	86	15
Georgia	72	4,15	77	5
Macedonia, FYR	73	4,14	80	7
Botswana	74	4,13	79	5
Croatia	75	4,13	81	6
Romania	76	4,13	78	2
Morocco	77	4,11	70	-7
Slovak Republic	78	4,10	71	-7
Armenia	79	4,10	82	3
Seychelles	80	4,10	76	-4
Lao PDR	81	4,08	n/a	n/a
Iran, Islamic Rep.	82	4,07	66	-16
Tunisia	83	4,06	n/a	n/a
Ukraine	84	4,05	73	-11

Uruguay	85	4,05	74	-11
Guatemala	86	4,04	83	-3
Bosnia and Herzegovina	87	4,02	88	1
Cambodia	88	4,01	85	-3
Moldova	89	3,94	87	-2
Namibia	90	3,93	92	2
Greece	91	3,93	96	5
Trinidad and Tobago	92	3,91	84	-8
Zambia	93	3,86	102	9
Jamaica	94	3,86	97	3
Albania	95	3,85	89	-6
Kenya	96	3,85	106	10
El Salvador	97	3,84	101	4
Bolivia	98	3,84	104	6
Nicaragua	99	3,84	108	9
Algeria	100	3,79	110	10
Serbia	101	3,77	95	-6
Guyana	102	3,77	109	7
Lebanon	103	3,77	91	-12
Argentina	104	3,76	94	-10
Dominican Republic	105	3,76	105	0
Suriname	106	3,75	114	8
Mongolia	107	3,75	93	-14
Libya	108	3,73	113	5
Bhutan	109	3,73	n/a	n/a
Bangladesh	110	3,71	118	8
Honduras	111	3,70	90	-21
Gabon	112	3,70	99	-13
Senegal	113	3,70	117	4
Ghana	114	3,69	103	-11
Cameroon	115	3,68	112	-3
Gambia, The	116	3,67	98	-18
Nepal	117	3,66	125	8
Egypt	118	3,63	107	-11
Paraguay	119	3,61	116	-3
Nigeria	120	3,57	115	-5
Kyrgyz Republic	121	3,57	127	6
Cape Verde	122	3,53	122	0
Lesotho	123	3,52	137	14
Swaziland	124	3,52	135	11
Tanzania	125	3,50	120	-5
Côte d'Ivoire	126	3,50	131	5
Ethiopia	127	3,50	121	-6
Liberia	128	3,45	111	-17
Uganda	129	3,45	123	-6

Benin	130	3,45	119	-11
Zimbabwe	131	3,44	132	1
Madagascar	132	3,42	130	-2
Pakistan	133	3,41	124	-9
Venezuela	134	3,35	126	-8
Mali	135	3,33	128	-7
Malawi	136	3,32	129	-7
Mozambique	137	3,30	138	1
Timor-Leste	138	3,25	136	-2
Myanmar	139	3,23	n/a	n/a
Burkina Faso	140	3,21	133	-7
Mauritania	141	3,19	134	-7
Angola	142	3,15	n/a	n/a
Haiti	143	3,11	142	-1
Sierra Leone	144	3,01	143	-1
Yemen	145	2,98	140	-5
Burundi	146	2,92	144	-2
Guinea	147	2,91	141	-6
Chad	148	2,85	139	-9

## ANEXO 2: Cuestionario aplicado



### ENCUESTA SOBRE MOBBING O ACOSO LABORAL

La presente encuesta tiene por objetivo identificar situaciones de Mobbing o acoso laboral en Empresas Privadas de Desarrollo de Software de la ciudad de Quito. La información recopilada será analizada de forma consolidada con fines estadísticos y académicos.

\* Required

#### SEÑALES EVIDENTES DE MOBBING \*

Señale la frecuencia de los siguientes comportamientos negativos que considera que ha experimentado en su trabajo actual o en trabajos anteriores

	0-Nunca	1-Pocas veces al año o menos	2-Una vez al mes o menos	3- Algunas veces al mes	4-Una vez a la semana	5- Algunas veces a la semana	6-Todos los días
<b>1. Me han excluido de las celebraciones y actividades sociales que realizan</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*

	0-Nunca	1-Pocas veces al año o menos	2-Una vez al mes o menos	3- Algunas veces al mes	4-Una vez a la semana	5- Algunas veces a la semana	6-Todos los días
<b>2. Me han amenazado de daños y perjuicios hacia mí o mis seres queridos</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*

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

**3. Han menospreciado los aciertos y los logros que yo aportó al trabajo**

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

\*

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

**4. Me han reducido responsabilidades laborales**

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

\*

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

**5. Me han controlado o boicoteado mi correo, las llamadas telefónicas o los encargos**

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

\*

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

**6. Me han dirigido advertencias y gestos amenazantes para que me atenga a sus indicaciones**

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------------------	-----------------------	-----------------------

\*

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

**7. Han aprovechado cualquier circunstancia para atacar mi valía profesional**

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

\*

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

**8. Me han asignado tareas absurdas o de ejecución imposible**

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

\*

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

**9. Me han estropeado o alterado cosas (documentos, material) necesarias para mi trabajo**

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

\*

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

**10. Han atacado mis creencias u opiniones**

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

\*

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

**11. Han reiterado una y otra vez alguno de mis fallos**

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

\*

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

**12. Me han encargado tareas de nivel muy inferior a las que realizaba antes**

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

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

**13. Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada**

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

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

**14. Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia**

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

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

**15. Prohíben a mis compañeros o**

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

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

**colegas hablar conmigo**

**16. De acuerdo con todos los comportamientos negativos mostrados anteriormente, ¿con qué frecuencia considera que los ha padecido en su conjunto? \***

- Nunca
- De vez en cuando
- Una vez al mes
- Una vez a la semana
- Diariamente

**17. El mobbing o acoso psicológico en el trabajo se define como un conjunto de comportamientos realizados sobre una persona y/o su contexto laboral, que por su propia naturaleza, duración y repetición, son dañinos para los miembros de la organización y, en la mayoría de los casos, también para la organización en sí misma. Usando esta definición, favor señale si ha sido acosado psicológicamente en el trabajo: \***

- NO
- Sí, raramente
- Sí, de vez en cuando
- Sí, varias veces al mes
- Sí, varias veces por semana
- Sí, prácticamente a diario

**18. ¿Cuándo comenzó el acoso psicológico? \***

- Durante los últimos seis meses de trabajo
- Hace entre 6 y 12 meses
- Hace entre 12 y 24 meses
- Hace más de 24 meses
- No he sido víctima de acoso laboral

**19. ¿Quién realizó dichos actos de acoso psicológico? \***

- Mis superiores
- Mis compañeros
- Mis subordinados
- No he sido víctima de acoso laboral

**20. ¿Cuál fue la respuesta de los directivos al enterarse de la situación de acoso laboral? \***

- Culpar a la víctima por no acoplarse al ambiente de trabajo o por tener problemas psicológicos
- Ignorar las pruebas presentadas, guardar silencio absoluto hasta que la víctima renuncie y se archive el caso
- No he sido víctima de acoso laboral

**21. ¿Tuvo que ausentarse del trabajo por prescripción médica debido a una enfermedad provocada por el hostigamiento psicológico? \***

- No
- Si

**22. ¿Cuánto tiempo se ausentó?**

Ingresar el número de horas de ausencia

**23. ¿Puso la renuncia debido a los problemas de salud que le generó el hostigamiento psicológico? \***

- No
- Si
- No he sido víctima de acoso laboral

**24. ¿Ha sido testigo de acoso psicológico en el trabajo? \***

- No
- Si

**25. ¿Cuál fue su sentir al ser víctima o testigo de situaciones de acoso laboral? \***

**26. ¿Qué alternativas se podrían implementar en las empresas para contrarrestar y prevenir el mobbing?**

- Buzón de quejas a nivel nacional
- Actividades de integración del personal
- Canales electrónicos para denunciar
- Capacitación para lograr un cambio hacia la cultura del buen trato en el equipo de trabajo
- Otra

**Otra, Indique**

### **ANEXO 3: Guía para la entrevista aplicada**

La presente entrevista tiene como objetivo de determinar cómo afecta el mobbing en la productividad y entorno laboral de la persona que es víctima de ello.

**1. ¿Cuál es el comportamiento de la persona que le acosa?**

Puntos a evaluar: Ataque con medidas organizacionales, restricciones, cambiar de puesto, obligar a realizar tareas en contra de su conciencia, juzgar de manera ofensiva, cuestionamientos, asignaciones absurdas, asignación de actividades de tareas muy por debajo o por encima de sus capacidades, objetivos imposibles de conseguir y tareas humillantes.

**2. ¿Con el comportamiento antes expuesto, cómo le afecta en el cumplimiento de sus tareas diarias?**

Puntos a evaluar: Cumplimiento de tareas asignaciones y sobrecarga de trabajo.

**3. ¿Cómo ataca a sus relaciones sociales, con aislamiento social?**

Puntos a evaluar: Restringir, rechazar la comunicación directa, no dirigirle la palabra e ignorarla radicalmente.

**4. ¿Critica su vida privada?**

Puntos a evaluar: Críticas permanentes, amenazas, insultos y silencios, dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos, burlarse, imitar gestos, voces y otras cualidades propias de una persona.

**5. ¿Critica sus actitudes?**

Puntos a evaluar: Ataques a las actitudes y creencias políticas, religiosas, éticas y a los orígenes o de la nacionalidad de la víctima.

**6. ¿Ha reaccionado con agresiones verbales?**

Puntos a evaluar: Gritos, insultos, críticas y amenazas.

**7. ¿Difunde rumores en la empresa?**

Puntos a evaluar: Difundir rumores contra la víctima.

## ANEXO 4: Testimonios

### Testimonio 1

En mi caso he sufrido este tipo de acoso y la persona que lo hacía me ponía trabajo que no podía cumplir, me daba un día para hacer mis tareas y era trabajo de tres días, me asignaba a veces diez cosas por ser mujer y a mis compañeros una o me daba trabajo de especialista y en ese tiempo yo era junior porque era mi primer trabajo, al no poder cumplir mis tareas me asignó realizar documentación hasta altas horas de la noche.

Para mí fue muy difícil ya que parecía que todo me salía mal y no era la falta de compromiso sino la desesperación de que me dirá sino no cumplo y a pesar de que cumpla no sabía si le iba a gustar ya que siempre buscaba algún pero para poderme humillar. Muchas veces me humillaba en delante de otras personas , esas personas me decían que ellas se sintieron mal , me decía que ella es mi jefa y que tengo que hacerle caso, me decía que soy una inútil, que no soy buena profesional.

Afectó mucho a mis relaciones sociales ya que por el trabajo que me ponía no podía a veces reunirme con los grupos que tenía en la empresa ya que ella sabía que tenía entrenamiento en hora de almuerzo pero me encomendaba tanto trabajo para que no fuera, de igual forma no podía ver a mi hija lo cual dolió mucho porque no me dejaba, la excusa de ella era que debo dar el 100% y le pedía permiso para ir a la escuela y ponía algún pretexto y no me dejaba.

Mi jefe criticaba mucho mi vida personal decía que debo dejarla a un lado sobre todo cuando estaba preocupada de mi hija que estaba enferma, que por qué llamo tanto a casa, que ella prefería trabajar con hombres y que sean solteros ya que ellos dan todo. Me decía que le doy pena. Me criticaba mucho si es que estaba muy activa que por qué estoy así, y si estaba muy callada que por qué no soy comunicativa que me va a mandar a un curso para que me sepa comunicar.

Difundía rumores que yo he dicho cosas de mis compañeros, para que ellos no me ayuden, que yo le rogaba que me tenga con ella, lo cual no era cierto, hasta a los de recursos humanos les había dicho que ella no sabe que me pasa que yo tengo una mala actitud. Las personas de recursos humanos me preguntaron ya que era una persona muy alegre y cambié mucho por ella.

## **Testimonio 2**

Es difícil iniciar un relato en el cual los recuerdos se convierten en el vehículo de momentos de angustia, desamparo y desolación.

Resulta absurdo entender que el ser humano en su afán de alimentar un ego lleno de egoísmo sea capaz de atropellar a sus congéneres a través de comportamientos que solo reflejan la ausencia de valores y principios, actitudes claras de hacer daño cuando bajo el título de “jefe” juzga de manera ofensiva, ejecuta asignaciones absurdas, delega tareas que tienen sobrecarga de trabajo, gritos, amenazas, difundir comentarios a otros empleados en contra de su víctima carentes de verdad y peor aún si para lograr su objetivo se apoya en otros miembro del equipo, haciendo uso del poder que su cargo le otorga.

Mientras que la víctima atraviesa un período de stress que en muchas ocasiones producen baja de autoestima, confusión, irritabilidad, deterioro de su salud, depresión. Lo que conlleva a afectar de manera negativa su vida y la de su entorno familiar. Suena de terror e inverosímil pero lamentablemente la realidad es que vivimos en un mundo en el que muchos seres humanos han olvidado que somos producto de la Creación Divina y que fuimos diseñados a su imagen y semejanza, han olvidado sus mandamientos especialmente aquel que dice “amarás a tu prójimo como a ti mismo”, citado en muchos puntos de la biblia.

Solo Dios sabe cuanta lucha existe para finalizar el día con saldo a favor a pesar de la desigualdad de la batalla. Cada noche trae su amanecer y con él la esperanza de un nuevo día. Después de permitir tanto maltrato a cuenta de que el trabajo es necesario para sobrevivir, con certeza se puede concluir que nadie tiene derecho a atropellar a nadie que todas las personas por el simple hecho de ser seres humanos nos merecemos respeto y consideración.

Todos los abusos deben ser frenados y debemos tener la valentía para poner límites, jamás permitir que nuestras necesidades nos dejen indefensos, apoyarnos en nuestros seres queridos y denunciar a los abusivos.